

OBSAH

I	ÚVOD	10
II	PŘEHLED LITERATURY	11
1	DRUŽSTVO	11
2	STRATEGIE PODNIKU	15
3	PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	15
3.1	POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU	17
3.2	CÍLE PODNIKU	18
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA	20
4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	20
4.1.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	20
4.1.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	22
4.1.3	MATICE HODNOCENÍ FAKTORŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (EFE)	27
4.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	27
4.2.1	ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE	28
4.2.2	FINANČNÍ ANALÝZA	30
4.2.3	MATICE HODNOCENÍ FAKTORŮ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (IFE)	37
5	FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE	38
5.1	TYPY STRATEGIÍ	38
5.2	KRITÉRIA A ZÁSADY	39
5.3	POMOCNÉ NÁSTROJE PRO FORMULACI STRATEGIE	40
5.3.1	VNITŘNĚ-VNĚJŠÍ MATICE (IE)	41
5.3.2	SWOT MATICE	42
6	IMPLEMENTACE A KONTROLA STRATEGIE	46
III	CÍL PRÁCE A METODIKA	48
1	CÍL PRÁCE	48
2	METODIKA	48
IV	VÝSLEDKY	50
1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	50
1.1	HISTORIE DRUŽSTVA	51
1.2	ŘÍDICÍ STRUKTURA DRUŽSTVA	53
1.3	SORTIMENT DRUŽSTVA	54
2	POSLÁNÍ A VIZE DRUŽSTVA	60
3	CÍLE PODNIKU	60

4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ VÝROBNÍHO DRUŽSTVA	62
4.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	62
4.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	85
4.2.1 HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY	85
4.2.2 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	85
4.2.3 ANALÝZA KONKURENCE	86
4.3 SITUAČNÍ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	90
4.3.1 PŘÍLEŽITOSTI	91
4.3.2 HROZBY	92
4.3.3 MATICE HODNOCENÍ FAKTORŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	94
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VÝROBNÍHO DRUŽSTVA	95
5.1 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC	95
5.2 FINANČNÍ ANALÝZA	103
5.3 SITUAČNÍ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	108
5.3.1 SILNÉ STRÁNKY	108
5.3.2 SLABÉ STRÁNKY	111
5.3.3 MATICE HODNOCENÍ FAKTORŮ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	112
6 FORMULACE STRATEGIE	113
6.1 VNITŘNĚ-VNĚJŠÍ MATICE	113
6.2 SWOT MATICE	114
6.3 STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ	115
<u>V DISKUSE</u>	121
<u>VI ZÁVĚR</u>	123
<u>VII SEZNAM LITERATURY</u>	124

I ÚVOD

Hlavním posláním výrobních družstev invalidů bylo vždy vytváření vhodné pracovní příležitosti především pro osoby se změněnou pracovní schopností a těžším zdravotním postižením. Jedná se o malé regionální podniky, ale i o podniky se stovkami zaměstnanců. Jsou početně největšími zaměstnavateli osob se změněnou pracovní schopností. Výrobní družstva zaměstnávající zdravotně postižené osoby jsou schopna, ve větší či menší míře, spojit konkurenceschopnou produkci s poskytováním důstojných pracovních příležitostí pro handicapované osoby, byť za cenu nižší úrovně ekonomického zisku.

Výrobní družstva invalidů jsou podnikateli na různém stupni vyspělosti, od malých chráněných dílen (omezených kvalifikací a kapacitou a více sociálně orientovaných) až po vyspělé moderní a specializované firmy s certifikáty ISO. Tyto podniky zpravidla nepokrývají svými výrobky celý sortiment v dané komoditě, jsou zavedeny častěji jako subdodavatelé velkých výrobců nebo obchodníků. Z odbytových a finančních důvodů jich stále větší část přechází na montážní a kompletační práce. Družstva jsou v různé míře příjemci dotací a příspěvků z aktivní politiky zaměstnanosti, tyto benefity jsou fakticky kompenzací nižší pracovní výkonnosti zaměstnanců a některých vyšších výdajů spojených s úpravou pracovního režimu, pracoviště a vyšší nemocností.

V současné době působí v České republice 1500 firem, které působí na tzv. chráněném pracovním trhu a zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. Z toho působí na trhu 43 výrobních družstev zaměstnávajících handicapované osoby s různým zaměřením produkce (textil, nábytek, ostraha, úklid apod.).

Mezi cíle každého podniku patří, kromě tvorby zisku, také získání určitého podílu na trhu, udržení tohoto postavení a zvyšování hodnoty firmy. Aby toho podnik mohl v současné době dosáhnout, potřebuje mít vytvořenu jasnou strategii. Musí mít určeny strategické cíle a od nich odvozené strategie formulující směry rozvoje podniku. Podniky, které odpovídajícím způsobem nereagují na probíhající změny v okolním světě, nemohou přežít v konkurenci.

Diplomová práce je orientována na výrobní družstvo Kovona, které již dlouhá léta působí na českém trhu s nabídkou zakázkové kovovýroby, elektrovýroby, ručních montážních prací, výroby obalů z PVC, kartonu a potahované kartonáže. Záměrem autorky je analyzovat současnou situaci výrobního družstva a navrhnout strategii, která mu v budoucnu pomůže k úspěšnější existenci a rozvoji.

II PŘEHLED LITERATURY

V úvodu je nezbytné vysvětlit problematiku družstev z pohledu právního postavení a řízení a vybrané pojmy z oblasti strategického managementu.

1 Družstvo

Družstvo jako právní forma společnosti je upraveno v §552 - §773 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Jedná se o společenství neuzavřeného počtu osob, které je založené za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.

Družstvo má nejméně 3 členy. Firma obsahuje označení „družstvo.“ Družstvo je založeno dnem konání ustavující schůze družstva, kdy jsou přijaty stanovy, zvoleni členové orgánů družstva a schválen způsob splnění základního členského vkladu.

Zapisovaný základní kapitál musí činit nejméně 50.000 Kč. Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. Výše vkladu není stanovena, ovšem výše základního členského vkladu musí být pro všechny členy družstva stejná. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Nepeněžitý vklad musí být oceněn znalcem. V případě družstva mohou být nepeněžitým vkladem i práce a služby.

Členy družstva mohou být osoby fyzické i právnické. Je-li podle stanov členství podmíněno pracovním vztahem k družstvu, může se členem stát fyzická osoba, která skončila povinnou školní docházkou a dosáhla 15 let svého věku. O přijetí do družstva rozhoduje představenstvo nebo jiný orgán družstva určený stanovami. Členství v družstvu vzniká na dobu neurčitou. Každý člen družstva vlastní 1 družstevní podíl, který představuje práva a povinnosti člena plynoucí z členství v družstvu. Tento podíl lze převést pouze na osobu, který se stane členem družstva, pokud stanovy neurčí jinak. Družstevní podíl je možné zdědit. Členství v družstvu zaniká nejčastěji dohodou, vystoupením či vyloučením člena, převodem družstevního podílu, smrtí člena družstva, zánikem právnické osoby, která je členem družstva, či zánikem pracovního poměru.

Člen družstva má v souladu se zákonem a stanovami právo zejména:

- volit a být volen do orgánů družstva,
- účastnit se řízení a rozhodování v družstvu,
- podílet se na výhodách poskytovaných družstvem.

Člen družstva je zejména povinen:

- dodržovat stanovy,
- dodržovat rozhodnutí orgánů družstva.

Stanovy mohou určit, že někteří členové mají, za podmínek určených stanovami, právo na podíl na zisku. Stanovy mohou také určit, že jednotliví členové družstva mají povinnost přispět na úhradu ztráty družstva, ten však nesmí být vyšší než trojnásobek základního členského vkladu. Stanovy družstva, základní vnitropodnikový předpis, musí mít každé družstvo od počátku své existence. Zákon určuje jejich povinný obsah (firmu a sídlo družstva, předmět činnosti, výše základního členského vklad atd.).

Orgány družstva jsou:

- členská schůze,
- představenstvo,
- kontrolní komise,
- příp. jiné orgány zřízené stanovami.

Členem orgánu může být jen člen družstva. Každý člen družstva má při hlasování v orgánu družstva 1 hlas. Funkční období trvá max. 5 let.

Členská schůze má postavení nejvyššího orgánu družstva. Jejím prostřednictvím se všichni družstevníci podílejí na řízení a kontrole činnosti družstva a jeho volených orgánů. V pravomoci členské schůze je změna stanov, volba a odvolání členů představenstva a kontrolní komise, určení výše odměn orgánů družstva, schválení účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku nebo úhradě ztráty, atd. Právo zúčastnit se členské schůze mají členové družstva, likvidátor a osoby, o nichž tak stanoví jiný právní předpis. Členskou schůzi svolává představenstvo nejméně 1x za každé účetní období.

Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Představenstvu přísluší obchodní vedení družstva. Představenstvo plní usnesení členské schůze, zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá členské schůzi ke schválení účetní závěrku a dává návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Představenstvo má 3 členy, pokud stanovy neurčí jinak. Člen představenstva nesmí podnikat v předmětu činnosti družstva, ani být členem

statutárního orgánu jiné právnické osoby se shodným předmětem činnosti. Člen družstva nesmí být současně členem kontrolní komise družstva.

Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva, projednává stížnosti členů a může požadovat jakékoliv informace a doklady o hospodaření družstva. Při výkonu své působnosti je kontrolní komise nezávislá na ostatních orgánech družstva. Na zjištěné nedostatky v účetní závěrce upozorní představenstvo a dohlíží na zjednání nápravy. Kontrolní komise má 3 členy, neurčí-li stanovy jinak. Zákaz konkurence mají také členové kontrolní komise.

Dle citovaného zákona má družstvo povinnost vytvořit při svém vzniku nedělitelný fond minimálně ve výši 10 % zapisovaného základního kapitálu. Tento fond družstvo doplňuje ročně minimálně o 10 % zisku po zdanění do doby, než hodnota prostředků v nedělitelném fondu dosáhne výše 50 % zapisovaného základního kapitálu. Prostředky v nedělitelném fondu mohou být využity výhradně ke krytí ztrát z hospodaření.

Historie družstevnictví

Za první předchůdce družstevních organizací bývají považovány středověké cechy, obchodní spolky, náboženské komunity. Forma byla různá, od občinových sdružení společné práce, přes falangy, po hospodářská sdružení cechů obchodních spolků a tovaryšů. Všem byla společná idea vzájemné podpory, určité solidarity, spolurozhodování, spravedlivého podílu na výsledku i ztrátě, a také nezávislosti na vyšší autoritě. Cesta k dnešnímu družstvu oficiálně začíná počátkem 18. století zakládáním malých, vzájemně prospěšných spotřebních družstev chudých loďařských dělníků, bránících se drahotě chleba v Anglii.

Počátky českého družstevnictví sahají do 50. let 19. století, kdy postupně roste počet úvěrních a spotřebních družstev. V našem prostředí se dnes, v návaznosti na tradice a historické změny, ustálilo členění na družstva výrobní (včetně výrobních družstev invalidů), spotřební, bytová, zemědělská a peněžní (záložny).

Výrobní družstva invalidů jsou zvláštní tím, že je počátkem 50. let 20. století založil stát, a poté se již musela postarat sama o sebe. Dnes musí čelit silnému tlaku trhu jako každý jiný podnikatelský subjekt. Přitom tato družstva naplňují myšlenku evropského sociálního podniku, dnes iniciovaného z evropských fondů. Cílem je socializace jedince, podpora jeho sociálního kapitálu v rámci jeho komunit, a to relativně nezávisle

na státu. Tato výrobní družstva jsou v konkurenčním prostředí velmi náchylná ke kapitalizaci a ztrátě vzájemnosti, vedoucí k rozpadu či přeměně v jinou právní formu. Každé družstvo se musí především uživit svými vlastními aktivitami a práce s handicapovanými osobami je vždy spojena s určitými omezeními, které v současném tržním hospodářství lze jen velmi těžko překonat (častá nemocnost, převážně nízká kvalifikace, práce, které je na trhu práce málo, či je špatně placená, nízká produktivita práce v souvislosti s postižením) a vhodná náplň práce se hledá obtížně. Důležitá je proto diverzifikace výrobních programů. (Hunčová, 2006)

Ve světě můžeme identifikovat aktivity různých typů družstev, působících v mnoha oborech lidské činnosti. V zemích, které neprošly zkušeností totality s centrálně plánovaným hospodářstvím, se rozvíjely a dodnes existují pestré družstevní sítě. Příkladem je Dánsko, Španělsko, Itálie. Ve většině z členských zemí EU drží družstva významný tržní podíl v důležitých sektorech, zejména v primárním a terciárním sektoru. (Holejšovský, Římalová, 2004)

Od roku 1895 působí ve prospěch družstev International Co-operative Alliance („Coop“), která sdružuje celosvětově 284 družstevních svazů z 95 zemí světa. Aliance je neziskovou organizací a má za cíl, i díky partnerství s agenturou OSN, podporovat rozvoj družstevního podnikání a šířit myšlenku sociálního podnikání. Dle statistiky asociace družstva zaměstnávají 250 milionů lidí na celém světě. (www.ica.coop)

Mezinárodní den družstev připadá celosvětově každý rok na 1. sobotu v červenci. Cílem oslav je zvyšování povědomí o poslání družstev, o ideálech mezinárodní solidarity, rovnosti a míru.

2 Strategie podniku

Pojem strategie v ekonomické terminologii úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních. Staví ho to do jedinečné pozice. Přijatá strategie se odráží v návrhu a vývoji produktu, ve výrobní politice, ve výběru cílových trhů, ve způsobu komunikace se spotřebitelem, při stanovení ceny a ve volbě cest distribuce. Jde tedy o neustálý proces hledání a nacházení, pokusů a omylů a učení se z chyb konkurence. (Pošvář a kol., 2004)

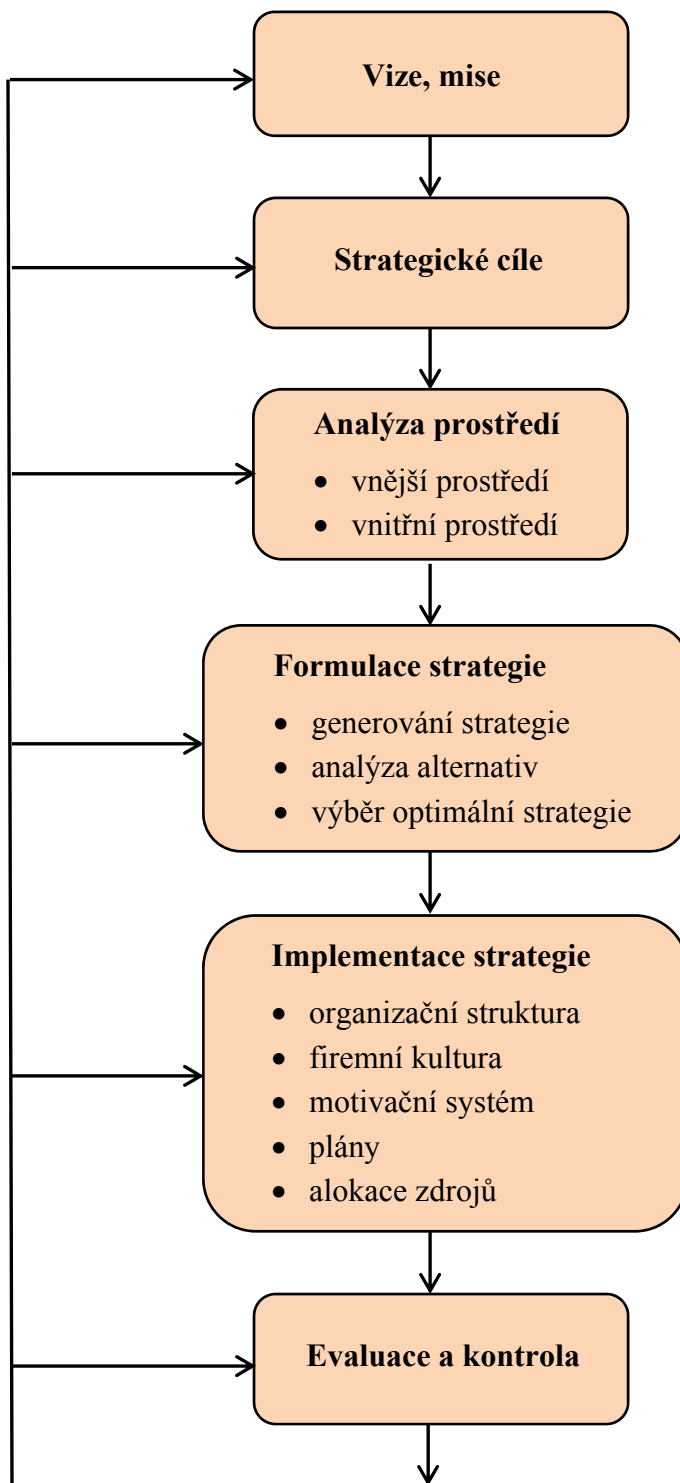
Z hlediska délky časového horizontu strategie neexistuje délka období, pro které má být strategie definována. Časový horizont strategie je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Strategické cíle je v průběhu času nutné přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak jsou stávající cíle realizovány. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

3 Proces strategického managementu

Proces strategického managementu je proces tvorby strategických cílů a strategií. Smyslem strategického managementu je určování dlouhodobých směrů vývoje a činností podniku na základě vhodné strategie. Je pro podnik důležitý, protože pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil.

Existuje celá řada modelů, které se zabývají procesem strategického managementu, ideální model ovšem zřejmě neexistuje. V každém případě by, podle Grasseové a kol. (2012), měl být strategický management chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů, a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Strategické řízení zahrnuje soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola.



Obrázek II-1. Proces strategického managementu
(Zdroj: Jakubíková, 2008)

Řetězec řízení se skládá z jednotlivých článků, kterými jsou plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Výchozím bodem strategického řídicího procesu je podle obrázku II-1 vize. (Jakubíková, 2008)

Formulace dlouhodobého záměru pro jakoukoliv podnikatelskou činnost je věcí obtížnou a zodpovědnou. Každá koncepce podnikatelských aktivit by měla obsahovat následující složky:

1. podnikovou vizi a poslání podniku,
2. základní cíle podniku.

3.1 Poslání a vize podniku

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizi) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Formulované poslání je důležitým prvkem strategického managementu, neboť dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocit sounáležitosti s organizací; je to hybná síla organizace.

Poslání říká „proč existujeme.“

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. V poslání najdeme podnikové hodnoty („čemu podnik věří“), jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image podniku, proto je žádoucí, aby s jeho posláním bylo seznámeno co nejvíce lidí.

Vize, jako dokument, slouží především zaměstnancům a investorům. Musí orientovat jejich postoje a chování tak, aby byly v souladu s deklarováním poslání, určeným pro okolí firmy. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se vydá.

Vize deklaruje „čím chce podnik být,“ musí být orientována na zákazníky.

Vize je obvykle zaměřena na určité obecné hodnoty, protože právě tyto sdílí většina zákazníků (např. prospěšné a zodpovědné chování vůči všem občanům). Dobrá vize tak může výrazně přispět k loajalitě zákazníků. (Lhotský, 2010)

3.2 Cíle podniku

Dle Holmana (2007) je cílem každého podniku maximalizace zisku. Obecně lze za cíle podniku považovat 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.

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kdy jsou vysvětleny následovně:

S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M (measurable) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

A (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné,

R (realistic) – cíle musí být reálné, dosažitelné,

T (timed) – cíle musí mít ohraničený časový rámec.

Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout, jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení. Rozhodování o cílech je v realitě ovlivňováno nejrůznějšími faktory: vliv prostředí, v němž podnik působí, očekávání důležitých „stakeholders“, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, zkušenosti s realizací minulých cílů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Současně je nutné zabezpečit hierarchii cílů, tj. priority cílů. Hierarchické uspořádání cílů musí respektovat vliv jednotlivých úrovní řízení v rámci podniku, tj. cíle podniku jsou zákonitě nadřazeny cílům jednotlivých provozů (podnikatelských jednotek) či jejich organizačním částem i cílům jednotlivců. (Konečný, 2010)

Obchodní společnost nebo nezisková organizace

Nadace a nadační fondy jsou upraveny zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů. Neziskové organizace (nadace, občanská sdružení) vznikají na principu, že jejich předmět podnikání je obecně prospěšný, a jeho cílem tedy není zisk, nýbrž rozvoj daného předmětu podnikání.

Obecným a závažným problémem neziskového podnikání, oproti obchodním společnostem, jejichž fungování je primárně cíleno na tvorbu zisku, je porušení principu efektivní alokace.

Jak uvádí Holman (2007), neziskové organizace nemohou použít svůj zisk pro nic jiného než pro svůj daný obecně prospěšný předmět podnikání, nereagují na tržní signály informující o změnách relativních poptávek a o změnách relativní vzácnosti zdrojů. Tím jsou vyňaty z působení zákonů trhu.

Dalším problémem neziskových organizací je problém „pána a správce“, kdy na rozdíl od podniků, nefunguje žádný z mechanismů, který by sladil cíle manažera s cílem jeho organizace. Vlastníci jej nemohou zainteresovat na zisku. Pravděpodobnost, že budou neziskové organizace řízeny neefektivně a že se zisk bude ztrácet v nehospodárném řízení, nebo dokonce v nelegálním obohacování jejich manažerů, je ve srovnání s obchodními společnostmi, které podnikají pro zisk, vyšší.

Laissez faire

Laissez faire je zásada, podle níž má stát a vláda zasahovat do ekonomického dění co nejméně. Podle Johnsona a kol. (2008) představuje tato zásada extrémní postoj organizací, které zastávají názor, že jejich jediným cílem je plnění krátkodobých zájmů akcionářů, vytváření zisku a placení daní. Právní a regulační rámec, který vytvořil stát, stanovuje minimální povinnost pro firmy věnovat náležitou pozornost různým zainteresovaným stranám a jednat tedy v duchu společensky odpovědné organizace. Těmito zainteresovanými stranami jsou zákazníci (či spotřebitelé obecně), dodavatelé, zaměstnanci, komunity atd.

Různé organizace mají odlišný postoj k sociální odpovědnosti. Stále častěji však sami manažeři souhlasí s názorem, že absolutní liberalismus není přijatelný a že podniky by měly zastávat společensky odpovědnou pozici. Tento pohled nepramení pouze z etického cítění, ale i z vědomí následků, pokud by tomu tak nebylo. Společensky odpovědná organizace snižuje riziko negativního dopadu svého jednání na zainteresované strany (v neposlední řadě na zákazníka) a může pomoci udržet loajální, motivované zaměstnance. Společensky odpovědná organizace při své činnosti zohledňuje sociální a environmentální výhody, stejně jako sledování zisku. Tyto výhody, pokud jsou dodržovány, se mohou stát základem pro získání konkurenční výhody.

4 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím a zdrojovým potenciálem podniku.

Strategickou analýzu lze rozdělit na dva základní okruhy, a to na analýzu orientovanou na vnější prostředí podniku a na analýzu vnitřního prostředí. Mezi těmito okruhy existuje vzájemný vztah a úzké propojení. (Dedouchová, 2001)

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makroprostředí a mikroprostředí - zpravidla vymezeném odvětvím.

Dle Dedouchové (2001) by navržená strategie podniku měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

4.1.1. Analýza makroprostředí

Analýza vlivů makroprostředí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni.

K tomuto účelu se používá analýza, která se zabývá identifikací politických, ekonomických, sociokulturních, technologických a ekologických vlivů makroprostředí.

Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžil jeho třídění na:

P – politické a právní prostředí

E – ekonomické prostředí

S – sociální, demografické a kulturní prostředí

T – technické a technologické prostředí

E – ekologické prostředí

Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. (Pošvár a kol., 2004)

Politické a právní prostředí

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů apod. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Ekonomické prostředí

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Při návrhu strategie je třeba zohlednit stadium hospodářského cyklu, hospodářskou politiku vlády, fiskální a monetární politiku atd. Při strategické analýze je nezbytné ekonomické faktory identifikovat a určit způsob a sílu jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu.

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) je důležité si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

- ekonomický růst,
- nezaměstnanost,
- inflace,
- vnější rovnováha.

Přitom je problematické vylepšení jedné z veličin, aniž by se negativně ovlivnila jiná veličina. Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

Sociální, demografické a kulturní prostředí

V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména společensko-politický systém, klima ve společnosti, hodnotové stupni a postoje lidí, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace. Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivnit poptávku po zbožích a službách, na druhé straně silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost a pracovní motivaci. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Technické a technologické prostředí

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Podle Lhotského (2010) se investování do technického rozvoje na jedné straně stává nezbytností, na druhé straně v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a není do poslední chvíle jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a jejich výstupy budou spotřebiteli akceptovány v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

Ekologické prostředí

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístění výrobních jednotek, způsobují základy určitých výrob apod. Vyčerpávání dosavadních přírodních zdrojů vytváří tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů. Dle Keřkovského, Vykypěla (2006) je třeba si naopak uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti.

Základním úkolem PESTE analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Podle Sedláčkové, Buchty (2006) se často nejedná o předpověď, ale spíše o odhad. Význam analýzy makroprostředí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a rozvojovými ambicemi.

4. 1. 2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Odvětví představuje skupina firem produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Jedná se o skupinu firem, jejichž produkty mají takové množství stejných vlastností, že se uchází o stejné zákazníky. Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. (Pošvář a kol., 2004)

V rámci analýzy průmyslových odvětví, dle Hilla a kol. (2014), nakonec většina odvětví vstoupí do fáze poklesu. Roli přitom hraje technologická substituce (např. letecká doprava nahradí železniční dopravu), společenské změny (např. růst

povědomí o zdravotních následcích ze spotřeby škodlivých výrobků), demografické změny (např. klesající porodnost) a mezinárodní konkurence (zahraniční konkurence s nízkonákladovou produkcí). Největší problém v upadajícím průmyslovém odvětví znamená klesající poptávka vedoucí ke vzniku nadměrné kapacity. Ve snaze tuto kapacitu snižovat, firmy snižují ceny a vzniká cenová válka.

Hybné změnotvorné síly

Analýza hybných změnotvorných sil jako součást analýzy odvětví zahrnuje dva základní kroky, a to určení hybných změnotvorných sil a odhad jejich dopadu na odvětví. Za nejběžnější hybné změnotvorné síly lze označit změny v míře růstu odvětví, nové zákazníky, změny technologie, změny marketingu, změny v nákladové efektivnosti, vládní politiku apod.

Klíčové faktory úspěchu

Díličím cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví ve smyslu faktorů, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat, t. j. identifikovat klíčové faktory úspěchu. Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tyto faktory rozdělují podniky v odvětví na úspěšné a neúspěšné, na ziskové a ztrátové.

Klíčové faktory úspěchu se mohou vztahovat k technologii, výrobě, marketingu, distribuci, organizačním schopnostem apod. Vyjadřují vztah mezi zdroji, schopnostmi podniku a charakteristikami odvětví.

Analýza konkurence

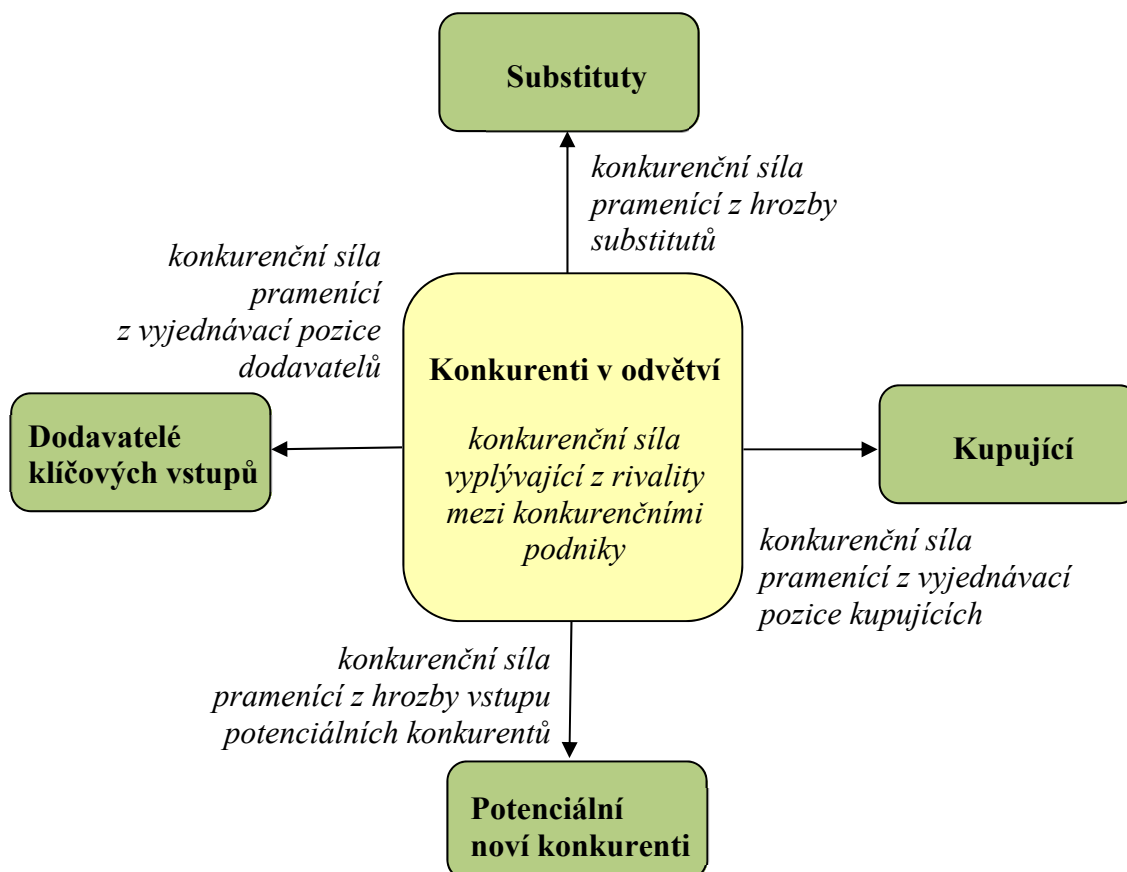
Významnou součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly.

Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.

Přestože má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace v odvětvích lze použít jednotný analytický nástroj.

Určitý rámec pro posouzení konkurenční situace podniku vytvořil Michael Porter.

Porterův model pěti sil vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů/sil (viz obrázek II-2) – vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.



Obrázek II-2. Model pěti sil
(Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006)

Michael Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř odvětvového prostředí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Změna v jedné z pěti sil může mít významný vliv na vývoj ostatních sil.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

První, nejsilnější, silou Porterova modelu je velikost rivality mezi stávajícími podniky v daném odvětví. Jestliže je tato rivalita silná, dochází k cenové konkurenci, vzniká cenová válka, která může zesílit soupeření mezi podniky. Cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje výnos, který by mohl být prodejem dosažen. Rozsah rivality je funkcí tří faktorů: struktury konkurenčního okolí, poptávkovými podmínkami a výškou výstupních bariér z daného okolí. Intenzita síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie.

Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví. Jedná se o počet a velikost konkurentů, míru růstu trhu, výši fixních nákladů u kapitálově náročných odvětví, diferenciaci produktů a výstupní bariéry v odvětví, které nutí v období poklesu poptávky podniky zůstat v odvětví i za cenu ztrát.

Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky nebo služby, které uspokojují potřeby zákazníků na stejném základě. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává. Mají-li však výrobky podniku málo substitutů, mají podnik příležitost zvýšit výsledný zisk.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována několika faktory. Jedná se o výši cen substitutů, diferenciaci substitutů prostřednictvím lepší kvality, doprovodných služeb a náklady zákazníků na přechod k substitutům.

Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáváním s růstem prodeje vlastních výrobků.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném odvětví, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi.

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Pojem bariéra vstupu znamená, že existuje řada faktorů, které brání podniku prosadit se v daném odvětví. Překonání bariér obvykle zvyšuje náklady. (Dedouchová, 2001)

Dojde-li v odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Mezi vstupní bariéry patří úspory z rozsahu, využití speciálních technologií, znalost značky a s tím spojená loajalita zákazníků, dále kapitálová náročnost proniknutí na trh, absolutní nákladové výhody stávajících firem a stejně tak jejich přístup k distribučním kanálům.

Potenciální konkurent, schopný překonat vstupní bariéry ke vstupu do odvětví, musí ještě zvážit, jaká bude předpokládaná reakce stávajících konkurentů v odvětví či strategické skupině - jak budou konkurenti hájit své pozice.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, obojí vede k poklesu zisku.

Síla a vliv dodavatelů zdrojů tedy mohou být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mohou vypadat jako hrozba, která tlačí ceny dolů, nebo požadují vysokou kvalitu a lepší servis, a to zvyšuje výrobní náklady. Velká potenciální síla na straně kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Slabí kupující vytvářejí naopak pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Podle Sedláčkové, Buchty (2006) mívají různé skupiny zákazníků zřídka pozice pro uplatnění vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám.

4. 1. 3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (External Factor Evaluation Matrix – EFE) umožňuje konkretizovat vliv jednotlivých faktorů, které byly identifikovány v rámci analýzy vnějšího prostředí firmy s ohledem na jejich důležitost, a jak na ně analyzovaná firma svými strategiemi reaguje.

Tvorba matice EFE probíhá následovně:

1. Identifikace kritických faktorů úspěchu – je vybráno 10 až 20 faktorů, které zahrnují příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu a její odvětví.
2. Přiřazení váhy v intervalu 0,0 do 1,0 každému faktoru – váha určuje relativní důležitost určitého faktoru pro úspěch v daném odvětví. Součet všech vah musí být roven 1,0.
3. Přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru – podle toho, jak současné strategie firmy reagují na daný faktor (4=velmi dobrá reakce, 1=velmi špatná reakce). Znamky jsou založeny na efektivitě stávajících strategií firmy.
4. Vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou a určení váženého skóre pro každý faktor.
5. Sečtení všech vážených skóre a určení celkového váženého skóre pro danou organizaci.

Průměrné celkové vážené skóre je 2,5. Celkové vážené skóre 4,0 znamená, že daná organizace vynikajícím způsobem reaguje na existující příležitosti a hrozby ve svém odvětví. (Pošvář a kol., 2004)

4. 2. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí. Tvoří zásadní východisko, orientované jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

Silné stránky (Strengths) vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly.

Silné stránky je možno charakterizovat jako:

- významné vlastnosti podniku a výrobků (služeb), které jsou, jako významné, vnímány a posuzovány zákazníkem,
- významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí,
- přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace.

Slabé stránky (Weaknesses) představují to, kde má firma potíže při dosahování svých cílů.

Definování silných a slabých stránek výrobku nebo organizace je obtížné, protože mohou být správně definovány pouze na základě srovnání s konkurenčními výrobky nebo organizacemi.

4. 2. 1 Analýza hodnototvorného řetězce

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K tomu využívá nezbytných výrobních faktorů (půda, práce, kapitál, informace, kvalita managementu). K transformaci využívá tzv. hodnototvorných funkcí.

Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za výrobky nebo služby zaplatit. Vytvořená hodnota vyjadřuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby zákazníka. Tvorbu hodnoty znázorňuje tzv. hodnototvorný řetězec (Value Chain), který firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Zřejmě nejznámější, Porterův hodnototvorný řetězec, jehož schéma je uvedeno na obrázku II-3, identifikuje všechny strategicky významné aktivity, které se dle této teorie dělí na dvě základní skupiny – primární a sekundární činnosti.



Obrázek II-3. Hodnototvorný řetězec
(Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Primární činnosti vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. V zásadě výroba vytváří fyzickou podobu výrobku a marketing se stará o prodej a servis.

Sekundární činnosti zajišťují vstupy pro primární funkce. Firemní infrastruktura zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení podniku, plánování, účetnictví, právních norem, řízení jakosti, firemní informační systém. Jednoduše řečeno – firemní infrastruktura zajišťuje spojení mezi jednotlivými funkcemi. Činnosti v oblasti lidských zdrojů zabezpečují, že podnik má správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu. Technologický rozvoj vyvíjí nové výrobky a technologie. Může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky. Pod pojmem zajišťování zdrojů se rozumí řízení toku materiálu od jeho pořízení přes skladování, zpracování až po distribuci hotových výrobků. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Všechny tyto aktivity mají přispívat svým dílem ke konkurenčnímu postavení podniku na trhu a tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie firmy. Mít přednost v kterékoliv hodnototvorné funkci znamená, že tato funkce je zajištěna s nižšími náklady než konkurence.

4. 2. 2 Finanční analýza

Jakékoli finanční rozhodování a řízení musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Finanční analýza představuje rozbor údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví, které poskytuje zpětnou vazbu mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky. K účetním výkazům lze přiřadit i různé vnitropodnikové účetní přehledy, interní směrnice podniku, předpovědi vlastních finančních analytiků, závěry z kontrol plnění rozpočtu apod. Finanční analýza tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody. (Strouhal, 2014)

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Pro účely předvídání budoucích finančních problémů podniku jsou využívány systémy včasného varování, tzv. modely predikce finanční tísně podniku.

Poměrové ukazatele (Financial Ratios) vznikají jako podíl dvou položek účetních výkazů v absolutním vyjádření. Aby měl vypočtený poměrový ukazatel určitou vypovídací schopnost, musí existovat mezi položkami uvedenými do poměru vzájemná souvislost. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku v čase, dále s jinými podniky nebo s odvětvovým průměrem, resp. s konkurenčními podniky (lídrem v odvětví).

Americká praxe používá pět skupin finančních poměrových ukazatelů (Financial Ratios):

- ✓ **ukazatele likvidity** (Liquidity Ratios),
- ✓ **ukazatele aktivity** (Activity Ratios),
- ✓ **ukazatele zadluženosti** (Financial Leverage Ratios),
- ✓ **ukazatele rentability** (Profitability Ratios),
- ✓ **ukazatele tržní hodnoty podniku** (Market Value Ratios).

(Synek, 2011)

Ukazatele likvidity

Poměrové ukazatele likvidity (= ukazatele platební schopnosti) zkoumají, jestli má firma dostatek prostředků na zaplacení krátkodobých závazků. Údaje jsou čerpány z rozvahy.

Běžná likvidita (Current Ratio)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolika Kč oběžného majetku je kryta 1 Kč krátkodobých závazků podniku, což udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost.

Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,6 – 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je obvykle ztrátový. Od čitatele zlomku je rovněž vhodné odečíst určité nedobytné či těžko vymahatelné pohledávky.

Standardní hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,1 – 1,5.

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

Hotovostní likvidita (Cash Position Ratio)

Tento ukazatel nejlépe vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku k určitému datu, ukazuje na schopnost účetní jednotky uhradit veškeré okamžitě splatné závazky.

Doporučená hodnota ukazatele je 0,2.

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Údaje jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Tento ukazatel měří, jak efektivně podnik využívá veškerých aktiv. Ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva ve výrobní činnosti podniku bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv. U firem s vysokou kapitálovou náročností se tento ukazatel pohybuje pod hodnotou 1,0.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Obrat stálých aktiv (Fixed Assets Turnover)

Tento ukazatel měří, jak efektivně podnik využívá dlouhodobého hmotného majetku. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Nižší hodnota než je odvětvový průměr signalizuje nízké využití stálých aktiv.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v ZC}}$$

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Tento ukazatel udává, kolikrát za rok se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Je-li tento ukazatel ve srovnání s odvětvovým průměrem vyšší, podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Tento ukazatel udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím kratší doba obratu zásob, tím lépe.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Obrat pohledávek (Accounts Receivable Turnover)

Tento ukazatel udává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky.

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná stav pohledávek}}$$

Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)

Tento ukazatel udává dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Je-li tato doba delší než běžné platební podmínky při fakturaci zboží, obchodní partneři neplatí své účty včas.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (= ukazatele finanční páky) zkoumají, jaká část majetku podniku je financována cizími zdroji.

Hodnotí v podstatě finanční strukturu podniku. Účetní jednotka využívá cizí kapitál tehdy, když jí tato alternativa přinese větší výnos, než jsou náklady spojené s cizím kapitálem (úroky). Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány čtyřmi faktory: daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

Údaje jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Celková zadluženost (Debt Ratio)

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkového majetku podniku a tím vyšší riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen. V případě, že ukazatel dosahuje hodnot vyšších než 0,5, podnik preferuje financování cizími zdroji.

Analytickými ukazateli celkové zadluženosti jsou dlouhodobá a krátkodobá zadluženost.

$$\text{celková zadluženost v \%} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

$$\text{dlouhodobá zadluženost v \%} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

$$\text{krátkodobá zadluženost v \%} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

Doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti je ukazatel míra samofinancování.

Míra samofinancování (Equity Ratio)

Tento ukazatel vyjadřuje proporci, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků.

$$\text{míra samofinancování v \%} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

Podkapitalizování

Tento ukazatel vyjadřuje, jakým podílem má firma kryt dlouhodobý majetek dlouhodobým kapitálem. Hodnota ukazatele by měla být větší než 1,0.

$$\text{podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}{\text{stálá aktiva}}$$

Úrokové krytí (TIE)

Tento ukazatel vyjadřuje, zda-li je podnik schopen splatit své úroky z úvěrů ze zisku před úroky a zdaněním.

Za rozhraní investice a spekulace je považována hodnota 3.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celkové úroky}}$$

Ukazatele výnosnosti

Výnosnost (= rentabilita) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisky použitím investovaného kapitálu. Ukazatele zobrazují kombinovaný vliv ukazatelů zadluženosti, likvidity a aktivity na výsledky hospodaření podniku.

Údaje jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Rentabilita aktiv (Return On Assets)

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání, tzn, kolik 1 Kč vloženého kapitálu (vlastního i cizího) generuje zisku před zdaněním a úroky.

$$ROA \text{ v \%} = \frac{\text{hosp. výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\text{aktiva celkem}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Slouží pro rozhodování, zda vklad do podniku je výnosnější než jiné investiční příležitosti. Ukazatel by měl nabývat vyšších hodnot, než kolik činí výnos z bezrizikových investic.

$$ROE \text{ v } \% = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní jmění}} \times 100$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (Return On Capital Employed)

Díky tomuto ukazateli lze posoudit výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu (vlastního i cizího) bez ohledu na finanční strukturu podniku.

$$ROCE \text{ v } \% = \frac{\text{hosp. výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}$$

Ukazatele tržní hodnoty podniku

Ukazatele tržní hodnoty firmy vypovídají o návratnosti vloženého kapitálu. Jsou užívány u podniků, se kterými se obchoduje na kapitálovém trhu. (Kislingerová, 2007)

Predikce finanční tísně podniku

Nejpoužívanější modely je možné rozdělit do dvou skupin, a to:

- 1) bonitní modely,
- 2) bankrotní modely.

Ad 2) **Bankrotní modely** vycházejí z toho, že finanční problémy podniku je možné rozeznat podle určitých příznaků před tím, než se skutečně projeví. Modely jsou dvojího druhu:

- a) jednorozměrné modely,
- b) vícerozměrné modely.

Ad b) **Vícerozměrné modely** jsou konstruovány na bázi několika vybraných poměrových ukazatelů, kterým jsou přiřazovány určité váhy. Výsledek je sumarizován do jednoho čísla, podle jehož výše je odhadována budoucí finanční situace podniku.

Finanční analytici sestavili vícekritériální model pro podmínky České republiky – tzv. **index důvěryhodnosti** českého podniku, zkráceně „IN.“ Při jeho tvorbě bylo vycházeno z českých účetních výkazů a zahrnuty zvláštnosti ekonomické situace v ČR.

Ukazatele představují položky z účetních výkazů, které lze získat přímo či výpočtem z jednotlivých údajů v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Váhy jednotlivých ukazatelů byly stanoveny jako podíl významnosti ukazatele ke kritériální hodnotě ukazatele, kterou je vážený aritmetický průměr hodnot tohoto ukazatele v jednotlivých odvětvích národního hospodářství. Významnost byla vypočtena ze srovnávacích analýz. Model byl několikrát upravován, až vznikl index IN01, který má vypovídací schopnost jak pro věřitele, tak pro manažery podniku.

Model IN01 má následující podobu:

$$IN = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,92x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

, kde:

x_1 = aktiva celkem / cizí zdroje,

x_2 = zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky,

x_3 = zisk před zdaněním a úroky / aktiva celkem,

x_4 = výnosy celkem/aktiva celkem,

x_5 = oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje.

Tabulka II-1. Kritéria hodnocení modelu IN01

(Zdroj: Živělová, 2013)

více než 1,77	podnik tvoří hodnotu
0,75 – 1,77	podnik spíše tvoří hodnotu
méně než 0,75	podnik netvoří hodnotu

Kritéria hodnocení modelu IN01 jsou uvedena v tabulce II-1. Při praktickém využití v rámci strategické analýzy je třeba zdůraznit, že index slouží pouze k ověření, zda závěry z provedené finanční analýzy byly správné.

4. 2. 3 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (Internal Factor Evaluation Matrix - IFE) umožňuje konkretizovat vliv jednotlivých faktorů identifikovaných v rámci analýzy vnitřního prostředí s ohledem na jejich důležitost a také na to, jak na ně analyzovaná firma svými strategiemi reaguje.

Tvorba matice IFE probíhá v pěti krocích:

- 1) Identifikace kritických faktorů úspěchu - silné a slabé stránky, které ovlivňují podnik.
- 2) Přiřazení váhy v intervalu 0,0 do 1,0 každému faktoru - váha určuje relativní důležitost určitého faktoru pro analyzovanou firmu. Součet všech vah musí být roven 1,0.
- 3) Přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru - podle toho, jak současné strategie firmy reagují na daný faktor (4 = velmi dobrá reakce, 1 = velmi špatná reakce).
- 4) Vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou - znamená určení váženého skóre pro každý faktor.
- 5) Sečtení všech vážených skóre a určení celkového váženého skóre - průměrné celkové vážené skóre je 2,5.

Na závěr je třeba zdůraznit, že přiřazování vah a známek faktorů vnitřního a vnějšího prostředí probíhá na základě subjektivního posouzení tvůrce matic (EFE a IFE), což je třeba zohlednit při interpretaci výsledku. Proto je důležité klást důraz na pečlivý proces tvorby matic. (Pošvář a kol., 2004)

5 Formulace a výběr strategie

Výběr strategií je rozhodovacím procesem v nejužším slova smyslu zahrnujícím výběr kritérií, hodnocení (ocenění) alternativ a vlastní výběr jedné či více použitelných strategií.

5.1 Typy strategií

Existuje celá řada přístupů k členění strategických alternativ, přičemž nejznámější patří Kotlerovo členění, které vychází z toho, jakou pozici chce firma zaujmout na trhu, a Ansoffovo členění (známější jako „matice produkt-trh“) vycházející z nabízeného produktu (stávající/nový) a obsluhovaného trhu (stávající/nový).

Typy strategií podle Kotlera

Kotler se ve svém členění strategií zaměřuje na to, jakou pozici firma zaujímá (chce zaujmout) na trhu. Podle toho rozlišuje 4 typy strategií:

1. Strategie tržního vůdce – jsou většinou ve znamení udržení a posilování tržní pozice, k čemuž má firma následující možnosti:
 - zvětšení celkového trhu,
 - bránění tržního podílu,
 - rozšiřování tržního podílu.
2. Strategie tržního vyzyvatele – zahrnuje plánované ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na ostatní firmy v odvětví.
3. Strategie tržního následovatele – nepřináší vedoucí postavení na trhu, ale může přinést vysoký zisk. Firma se v podstatných bodech pravidel konkurence přizpůsobuje větším firmám, zejména tržnímu vůdci.
4. Strategie obsazování tržních výklenků (strategie tržního troškaře) – se nabízí menším firmám, které obhospodařují takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti, a pro větší firmy je málo atraktivní.

Typy strategií podle Ansoffa

V tabulce II-2 je uvedena Ansoffova matice produkt-trh, která poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku - podnět pro vyhledávání nových příležitostí k intenzivnímu růstu.

Tabulka II-2. Matice produkt-trh
(Zdroj: Pošvár a kol., 2004)

Produkt	Trh	
	Stávající	Nový
Stávající	<i>Pronikání trhu</i>	<i>Rozvoj trhu</i>
Nový	<i>Vývoj produktu</i>	<i>Diverzifikace</i>

- 1) Strategie pronikání trhu – zahrnuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích. Firma se tedy snaží zvýšit svůj podíl na současném trhu, aniž by došlo ke změně výrobku.
- 2) Strategie rozvoje trhu – usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro nynější výrobky.
- 3) Strategie vývoje výrobku – je založena na předpokladu, že pro existující trhy budou vyvinuty nové výrobky.
- 4) Strategie diverzifikace – je charakteristická zaměřením podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy. (Pošvár a kol., 2004)

5.2 Kritéria a zásady

Při výběru strategie existují 3 druhy hodnoticích kritérií:

1. **vhodnost** – je široký odhad toho, zda strategie odpovídá podmínkám, ve kterých organizace operuje, v jakém rozsahu budou nové strategie přizpůsobeny budoucím změnám v prostředí nebo jak může strategie využívat klíčových kvalifikací organizace. Zjištění vhodnosti jednotlivých možností je užitečným výchozím bodem při hodnocení, jelikož určuje základní princip či strategickou logiku podírající určitou strategii.

2. **přijatelnost** – se týká očekávaného plnění očekávání, pokud dojde k implementaci strategie, a v jakém rozsahu se bude shodovat s očekáváním investorů. Přijatelnost strategií může být definována ve 3 oblastech: návratnost, riziko a reakce investorů.

3. **proveditelnost** – se zabývá možností praktického fungování strategie. Stanovení proveditelnosti jednotlivých možností se zabývá otázkou, zda organizace má či nemá zdroje a kvalifikace k dosažení takovéto strategie.

Dle Tiché, Hrona (2002), má-li být proces výběru vhodné alternativy úspěšný, je nutné při vytváření souboru alternativ uplatňovat následující zásady:

- vytvořit různorodost navrhovaných alternativ,
- mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací,
- zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií, pokud již nelze pokračovat v rozvoji dosavadní strategie,
- dodržet vztah ke stanoveným cílům.

Východiskem obecných strategických úvah je rozbor oblastí podnikání podniku, tj. základních složek strategie představující výroby, trhy a funkce podniku. Po rozboru těchto základních komponent každé strategie, kdy v podstatě může dojít k potvrzení nebo změně podnikání, se ukáže, které typy strategických alternativ naplní závěry. (Konečný, 2010)

5.3 Pomocné nástroje pro formulaci strategie

Tvorba strategických alternativ je velmi náročný proces vycházející z analýzy prostředí, ovšem z velké části založený i na intuitivních předpokladech budoucího vývoje. Pro usnadnění tohoto procesu existuje celá řada pomocných nástrojů, jejichž výsledkem je většinou doporučení určitého typu obecných strategií. Mezi tyto nástroje patří mimo jiné vnitřně-vnější matice (IE) a SWOT analýza.

5.3.1 Vnitřně-vnější matice (IE)

Vnitřně-vnější matice (IE) umísťuje organizaci do devíti buňkového grafu (viz obrázek II-3) a je založena na dvou klíčových dimenzích: celková vážená skóre z matice IFE na ose x a celková vážená skóre z matice EFE na ose y.

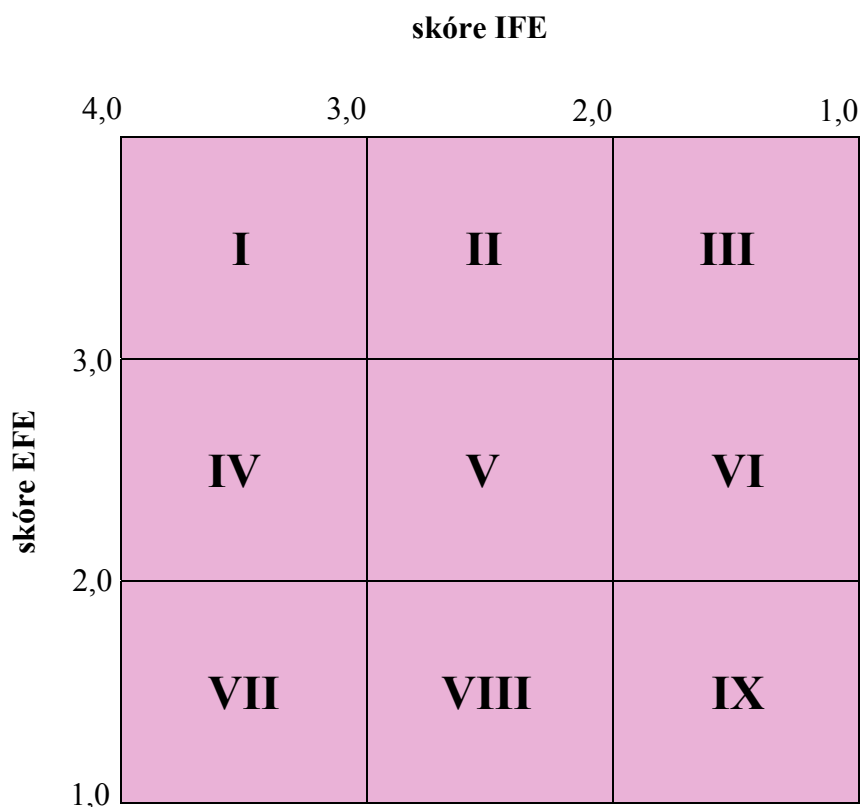
Kritéria hodnocení matic jsou uvedeny v tabulce II-3:

*Tabulka II-3. Kritéria hodnocení matic IFE a EFE
(Zdroj: Pošvár a kol., 2004)*

Hodnoty matice IFE na ose x		Hodnoty matice EFE na ose y	
1,00 – 1,99	slabá vnitřní pozice	1,00 – 1,99	nízké skóre
2,00 – 2,99	průměr	2,00 – 2,99	střední skóre
3,00 – 4,00	silná vnitřní pozice	3,00 – 4,00	vysoké skóre

Matici IE můžeme rozdělit do tří hlavních oblastí, které se liší svým významem:

1. První oblast – divize, které se řadí do polí I, II nebo IV – je charakterizována skupinou strategií „**Růst a rozvoj**.“ Nejvhodnějšími strategie pro tyto divize jsou strategie intenzivní (pronikání trhu, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků) a integrační (zpětná, dopředná a horizontální integrace).
2. Druhou oblastí jsou pole III, V a VII. Zde jsou vhodné strategie charakterizované jako „**Udržení a posílení**“ (pronikání trhu a vývoj nových výrobků).
3. Třetí skupina divizí obsahuje ty, které patří do polí VI, VIII nebo IX, a které jsou charakterizovány skupinami strategií typu „**Sklizeň nebo prodej**.“
4. Úspěšné organizace dosahují portfolia divizí rozmístěných uvnitř nebo v blízkosti pole I matice IE.



*Obrázek II-4. Vnitřně-vnější matice
(Zdroj: Pošvár a kol., 2004)*

5.3.2 SWOT matice

Dalším možným nástrojem pro formulaci strategií je SWOT matice, která – za využití závěrů předchozích analýz – identifikuje hlavní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi (Opportunities) a ohroženími (Threats), a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Syntéza spočívá v hledání vhodných kombinací vnitřních a vnějších faktorů za účelem nalezení odpovídajících opatření.

Tabulka II-4. SWOT matice

(Zdroj: Pošvár a kol., 2004)

Faktory vnitřního prostředí / faktory vnějšího prostředí	Přehled silných stránek ...	Přehled slabých stránek ...
Přehled příležitostí ...	Strategie SO	Strategie WO
Přehled hrozeb ...	Strategie ST	Strategie WT

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

V praxi je třeba zohledňovat dvě nebezpečí, která mohou při tvorbě SWOT analýzy vzniknout:

1. SWOT analýza může generovat dlouhé seznamy zdánlivě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ovšem je důležité rozlišovat, co je skutečně důležité a co méně důležité.

2. Identifikace určité strategické schopnosti nevysvětluje důvody vedoucí ke vzniku této schopnosti. SWOT analýza nenahrazuje, nýbrž využívá závěry jiných technik a analýz. (Johnson a kol., 2008)

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

a) Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku. Je třeba přihlédnout k hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.

b) S využitím závěrů jednotlivých analýz vnitřních zdrojů identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.

c) Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek a hlavních změn v okolí podniku. Tyto zobrazit ve formě diagramu SWOT analýzy (viz tabulka II-4), kde:

1. v prvním kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako „**max-max**“, strategie **SO** (Strengths a Opportunities).

Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.

2. ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „**max-min**“, strategie **ST** (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení.

V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

3. podnik ve třetím kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „**min-max**“, strategie **WO** (Weaknesses a Opportunities) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek.

Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí.

4. čtvrtý kvadrant ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Tomu odpovídá volba strategie „**min-min**.“ Strategie „**min-min**“, strategie **WT** (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik.

V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. (Šmída, 2003)

Dle Keřkovského, Vykypěla (2006) nejsou hlavní změny v okolí podniku ve SWOT analýze rozděleny předem na hrozby a příležitosti, neboť jejich charakter může vyplynout teprve z jejich posouzení v kontextu silných a slabých stránek podniku. S ohledem na často subjektivní přístup k formulování silných a slabých stránek podniku je užitečné zjišťovat, jak jsou silné, resp. slabé stránky podniku vnímány např. jeho konkurenty, dodavateli, zákazníky. Důležitý je dynamický aspekt při použití SWOT analýzy, orientovaný na budoucí očekávané či potenciální faktory, vazby a souvislosti.

6 Implementace a kontrola strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie.

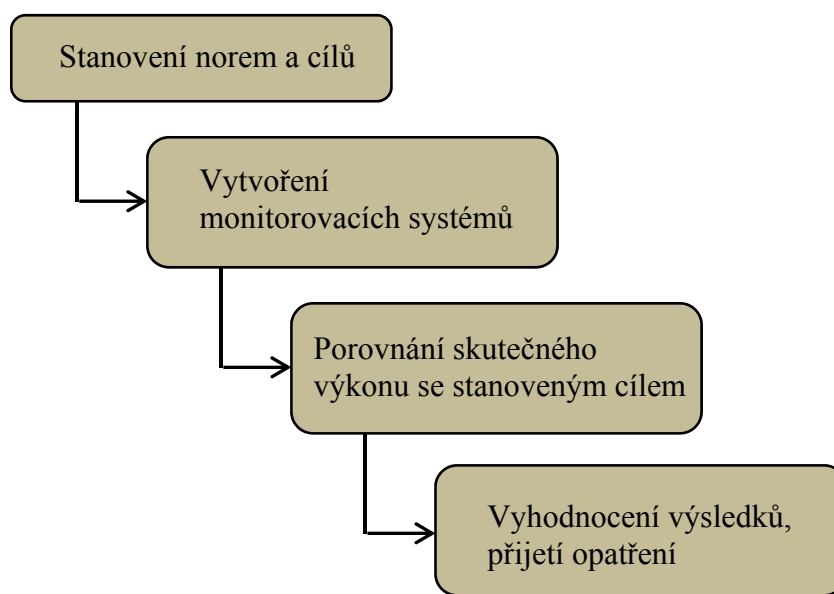
Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změna trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, změna systému odměňování, zavedení nových kontrolních procedur, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků, převod manažerů uvnitř podniku, zavedení informačního systému apod. Podle Tiché, Hrona (2002) neexistuje žádný jednotný postup, protože implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů.

Zatímco tvorba strategie závisí na vizi, analýze prostředí a podnikatelském úsudku, úspěšná implementace strategie je podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením souladu mezi strategií a reálnou činností podniku. Vlastní postup při implementaci strategie je tvořen zpravidla těmito činnostmi:

- ✓ komunikace,
- ✓ tvorba vhodné organizační struktury,
- ✓ obsazení manažerských funkcí
- ✓ konkrétní obsazení manažerských funkcí,
- ✓ vytvoření motivačního systému,
- ✓ zabezpečení administrativní podpory,
- ✓ zformování podnikové kultury,
- ✓ sestavení kontrolních systémů.

Strategická kontrola se zabývá směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím. Je prováděna v delších časových intervalech a soustřeďuje se na budoucnost. (Konečný, 2010)

Podle Hilla a kol. (2014) by účinný kontrolní systém v podniku měl mít 3 vlastnosti: měl by poskytovat přesné informace, podávat pravdivý obraz o výkonnosti organizace a měl by informace podávat včas, protože využití zastaralých nebo neúplných informací je receptem na neúspěch. Jak ukazuje obrázek II-5, účinný strategický kontrolní systém má 4 základní kroky:



Obrázek II-5. Schéma kontrolního procesu
(Zdroj: Hill a kol., 2014)

Charakter kontrolních procesů se přitom ve firmě mění s úrovní řízení. V době implementace strategie a po jejím skončení se strategie obvykle hodnotí podle vývoje:

- tržního podílu,
- zisku ve srovnání s konkurencí,
- čistého zisku a rentability investic,
- konkurenční pozice,
- hodnot finančních poměrových ukazatelů. (Konečný, 2010)

III CÍL PRÁCE A METODIKA

1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je tvorba strategických doporučení pro výrobní družstvo Kovona zaměstnávající zdravotně postižené osoby. Vytvořená doporučení vycházejí z provedených dílčích cílů práce – analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou identifikovány příležitosti a hrozby, které by měl management družstva zohlednit při tvorbě svých strategických rozhodnutí a která mají vliv na úspěšnost při naplňování podnikových cílů. Tyto cíle jsou zohledněny v analýze vnitřního prostředí, kde jsou odhaleny silné a slabé stránky podniku, resp. jakým způsobem družstvo využívá své zdroje a schopnosti v boji s konkurencí.

Pro zkoumání prostředí podniku lze v praxi využít mnoho metod, v rámci strategické analýzy a při následné formulaci strategie byly použity vybrané nástroje.

2 Metodika

V první části práce – v Přehledu literatury – je nastíněna problematika strategického managementu, jehož úkolem obecně je přijímat rozhodnutí vedoucí k dosažení podnikových cílů, řídit podnikové zdroje a řešit vztah mezi podnikem a prostředím. Údaje, které jsou v této kapitole obsaženy, vychází zejména z odborné literatury a z poznatků, které autorka získala během studia problematiky. Veškeré zdroje literatury jsou uvedeny v závěru práce – v kapitole Literatura. Vzhledem k tomu, že v této práci je zkoumaným vzorkem výrobní družstvo zaměstnávající zdravotně postižené osoby, je rovněž přiblížena podstata zakládání a fungování družstev v České republice a problematika zaměstnávání handicapovaných osob.

V diplomové práci je pozměněn název firmy, jelikož vedení družstva nesouhlasilo s jeho zveřejněním.

Kapitola Výsledky je zahájena představením družstva jako obchodní společnosti s uvedením mechanismu fungování a řízení podniku, historií a vyráběným sortimentem. Poté je přistoupeno k analýze vnějšího a vnitřního prostředí, kde jsou identifikovány všechny důležité činitele, které mohou na podnik působit a ovlivňovat jeho úspěch

či neúspěch na trhu. Při strategické analýze jsou využity metody a nástroje, které jsou podrobně představeny v kapitole Přehled literatury.

Údaje pro PESTE analýzu jsou čerpány zejména ze zpráv Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a dopravy ČR, České národní banky, Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR a Národní rady osob se zdravotním postižením. Analýza odvětví je založena na aktuálních informacích Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Zdroje pro analýzu vnitřního prostředí družstva autorka získala konzultacemi s managementem družstva, z výročních zpráv a účetních výkazů podniku a při absolvované odborné stáži v sídle družstva, kdy se mimo jiné autorka seznámila s problematikou zaměstnávání zdravotně postižených osob.

Vliv jednotlivých faktorů vnějšího a vnitřního prostředí je hodnocen pomocí matic EFE a IFE, ze kterých lze následně sestavit vnitřně-vnější matici a získat tak pohled na minulou i budoucí ekonomickou životaschopnost družstva. Hodnocení jednotlivých faktorů v rámci těchto matic je provedeno rovněž na základě konzultace s managementem družstva, kdy manažeři byli požádáni o sestavení pořadí identifikovaných faktorů dle významu, z čehož byly následně prostřednictvím relativních četností odvozeny jejich váhy, a také o ohodnocení reakce družstva na tyto faktory.

Jako další důležitý podklad pro tvorbu strategických rozhodnutí je využita SWOT analýza. Její tvorbě však předchází sestavení Vnitřně-vnější matice, která vychází z matic IFE a EFE a naznačuje obecné možnosti vhodného směřování budoucí strategie. V závěru kapitoly Výsledky jsou, na základě získaných informací, navržena vhodná strategická opatření, která jsou analyzována z pohledu efektů pro existenci družstva a případných úskalí při implementaci strategie.

V Závěru práce jsou shrnuty výsledky provedené strategické analýzy a doporučených opatření vedoucích k úspěšnému rozvoji sociálně orientovaného družstva.

IV VÝSLEDKY

1 Představení podniku

Obchodní firma: KOVONA, výrobní družstvo

Právní forma: družstvo

Sídlo firmy: Brno



Obrázek IV-1. Logo družstva Kovona

Datum zápisu do OR: 31. 12. 1952

Zapisovaný základní kapitál: 500.000,-- Kč

Základní členský vklad: 9.000,-- Kč

Předmět podnikání

Dle výpisu z Obchodního rejstříku tvoří předmět podnikání družstva Kovona následující činnosti:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce,
- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, povrchové úpravy a svařování kovů,
- výroba a opravy čalounických výrobků
- výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, vnitrostátní příležitostná osobní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

1.1 Historie družstva

První historické záznamy o vzniku družstev zaměstnávajících zdravotně postižené osoby v Čechách lze považovat i za vznik budoucí členské základny, která stála u pozdějšího vzniku družstva Kovona. První družstva v ČR vznikala jako družstva invalidů po první světové válce. Mezi významná družstva patřila družstva na zpracování protetických pomůcek. Vedle nich existovala řada dílen s rozmanitou zejména doplňkovou výrobou, které zaměstnávaly invalidy podle jejich specifického postižení. Šlo zejména o nevidomé a hluchoněmé spoluobčany. Do roku 1945 neexistovala řídicí organizace, která by péči o invalidy komplexně koordinovala. Až tento rok je spojen s osvíceným vládním programem, který invalidům garantoval stejné možnosti k seberealizaci jako zdravým občanům. Nová ústava pak zakotvila právo všech občanů na práci. Byly vytvořeny základy proto, aby se i péče o invalidy mohla za účasti státu dlouhodobě plánovat a aby se podniky a dílny mohly transformovat do výrobních družstev. V roce 1953 byly schváleny vzorové stanovy výrobních družstev invalidů, kde bylo řečeno, že počet zdravých členů nesmí překročit určitý podíl členské základny. Posláním těchto družstev bylo vymezeno jako zapojování invalidů do práce. Tehdejší Československo se v roce 1956 stalo dokonce signatářem ženevské konvence, která deklarovala optimální péči o invalidy, tedy, že je třeba brát při zaměstnávání invalidů ohled na pracovní výkonnost vzhledem ke zdravotnímu postižení.

Začátkem roku 1950 bylo založeno první výrobní družstvo Kovona, družstvo invalidů, které mělo celostátní působnost. Vzniklo sloučením dílen a podniků z celého tehdejšího Československa, které zaměstnávaly nevidomé osoby, dále sdružilo konfekční, brašnářské a kartonážní závody. Nově vzniklé družstvo zaměstnávalo i těžce zdravotně postižené. Výrobní družstvo postupně rozšiřovalo počet výrobních programů a z původních 453 členů mělo za 3 roky své existence 1700 členů. Díky tomuto extrémnímu slučování a růstu se družstvo stalo obtížně říditelným a plánovatelným podnikem. Potíže s řízením provozů po celé republice provázely mnohé neefektivnosti. Tyto problémy vedly k rozdělení na územní organizace. Na jižní Moravě vzniklo výrobní družstvo Kovona, Brno.

V roce 1953, kdy družstvo vzniklo, ustavující valná hromada se 175 členy schválila stanovy družstva a přijala zásady výrobní činnosti. Družstvo mělo 5 výrobních závodů v rámci města Brna, zabývajících se kartáčnickou a košíkářskou výrobou, brašnářstvím, oděvní výrobou, kartonáží a výrobou kovových hraček a umělých květin. Družstvo

mělo také síť svých maloobchodních prodejen. V pozdějších letech byl sortiment rozšířen o konfekční výrobu, tvarování a svařování plastů. Po roce 1989 se objevily nové podnikatelské příležitosti a trhy, zároveň ale přišlo družstvo o monopolní odběratele, kteří nebyli schopni uspět v konkurenci tržních mechanismů. Docházelo k poklesu poptávky, k neprodejnosti skladových zásob a ke zdražování všech vstupů jako důsledek liberalizace cen. Těživá situace vedla k tomu, že do roku 1993 došlo k masivnímu propouštění, kdy po redukcii počtu zaměstnanců zůstalo zaměstnáno 630 osob. Rovněž bylo rozhodnuto o nutnosti čerpání provozních a investičních úvěrů, a to u bank a Svazu českých a moravských výrobních družstev. Jako cesta z krize byla vyhodnocena obměna výrobních programů jednotlivých závodů tak, aby došlo k efektivnějšímu využití výrobních kapacit. Bohužel velké problémy družstvu činila špatná platební morálka odběratelů v kombinaci s obtížnou vymahatelností práva, které způsobily druhotnou platební neschopnost a následné problémy s financováním provozních a investičních potřeb družstva. Rok 1992 byl rokem skutečného ukončení socialistického pojetí družstevnictví. Zákon o transformaci družstev znamenal zahájení návratu k družstevním principům. Při zápisu do obchodního rejstříku došlo k výmazu přívlastku „invalidů“ z názvu družstva a formálně vzniklo Kovona, výrobní družstvo.

V průběhu dalšího desetiletí uskutečnilo družstvo řadu změn, aby mohla být činnost výrobního družstva zachována a nasměrována k udržení životaschopnosti v silném konkurenčním prostředí. Vlastní síť maloobchodních prodejen, které podporovaly odbyt výrobků jednotlivých závodů, byla ukončena, protože nemovitosti-sídla prodejen byla navrácena z velké části restituentům, načež tržby z prodeje nebyly schopny pokrýt náklady spojené s vysokým nájmem v lukrativních lokalitách města Brna.

Od října 2003 je družstvo držitelem certifikátu systému managementu jakosti dle mezinárodní normy ISO 9001:2000, přičemž tento krok přispěl k pružnější organizaci výroby.

V roce 2015 zaměstnává 118 lidí, z toho 65 % je zdravotně postižených. Výrobní činnost družstva si zachovala jistou různorodost, v současnosti je rozdělena do tří divizí – kovovýroba, elektrovýroba a kartonáž. Družstvo Kovona po desetiletí vytváří podmínky pro pracovní rehabilitaci, společenské uplatnění a seberealizaci členů a pracovníků zdravotně postižených, tvořících značnou část členské základny družstva.

1.2 Řídicí struktura družstva

Princip fungování řídicích orgánů družstva je v souladu s ustanoveními zákona o obchodních korporacích uvedenými v kapitole Přehled literatury. Nejvyšším orgánem je členská schůze, volenými orgány družstva jsou představenstvo (4-členné) a kontrolní komise (3-členná). V obdobích mezi schůzemi řídí činnost družstva představenstvo v čele s předsedou.

V interních stanovách družstva jsou rozpracovány v samostatných kapitolách vnitřní předpisy upravující chování pracovníků v oblastech ekonomických, technických, výrobních, v oblasti bezpečnosti práce aj.

Rozsah pravomocí pro předsedu a představenstvo vyplývá ze stanov družstva. Představenstvo je statutárním orgánem, jedná jeho jménem. V rámci jednání představenstva probíhá zpravidla rozbor projednávaných problematik, rozprava, hlasování o návrhu usnesení. V závěru je vyhotoven zápis z představenstva, který je zveřejněn.

Představenstvo v čele s předsedou družstva jmenuje vedoucí jednotlivých divizí. Tito pracovníci usměrňují a koordinují všechny výrobní činnosti, spoluvytvářejí koncepci rozvoje družstva a na jejich činnosti výrazně závisí konečné výsledky podniku. Vedoucí jednotlivých divizí jsou rovněž podílníky v družstvu, takže lze říci, že mají na úspěších družstva osobní zájem a motivaci zajišťovat bezporuchový chod podniku.

Nižším článkem managementu družstva jsou vedoucí ekonomického oddělení a provozně ekonomického oddělení. Největší podíl činností oddělení tvoří poskytování a získávání informací důležitých pro chod podniku jako celku, kontakt s externími dodavateli, zákazníky i zaměstnanci. Nejnižší linií managementu jsou vedoucí dílen, u kterých je kladen důraz zejména na technické znalosti a operativnost. Tito lidé musí být schopni řešit veškerá technická a částečně i personální úskalí, která by mohly narušit plynulost výroby.

Z celkového počtu 118 zaměstnanců je 95 členů družstva (stav k 30. 6. 2015). Členství v družstvu je po určité době nabídnuto vybraným zaměstnancům. Rozhodnutí o tom, komu družstvo nabídne členství, není ovlivňováno pracovním zařazením, nýbrž závisí na pracovním projevu jednotlivce. Stále platí, že členové družstva jsou více loajální k podniku a mají možnost spolupodílet se prostřednictvím delegátů vyslaných na členskou schůzi na spolurozhodování o dalším vývoji družstva. Právo člena ovlivnit

hlasování prostřednictvím delegáta je jedním z hlavních principů vnitrodružstevní demokracie. Na členskou schůzi jsou vybráni delegáti divizí v poměru 1/3 k počtu členů v divizi.

Kontrolní komise je samostatně voleným orgánem, který nepodléhá představenstvu družstva. Kontrolní komise družstva se schází podle potřeby 1x za 3 měsíce. Kontrolní komise zajišťuje vnitřní kontrolu hospodaření družstva, dohlíží na výkon představenstva a přezkoumává účetní závěrky. Podle schváleného plánu kontrolní činnosti a příkazů předsedy komise k prověrce vykonávají členové kontrolní komise osobně kontroly v určených oblastech činnosti družstva a to minimálně ve dvojici. V pravomoci pracovníků provádějících kontrolu je vstupovat do kontrolovaných objektů a zařízení družstva, požadovat od zaměstnanců předložení všech potřebných dokladů a písemností a vyžadovat od hmotně odpovědných pracovníků předložení peněžních a materiálových hodnot ke kontrole, dále vyžadovat informace a vysvětlení k prověřovaným předmětům. Členové komise nejsou oprávněni zasahovat do řízení. Z provedených kontrol musí být vyhotovena zpráva, se kterou budou seznámeni odpovědní pracovníci, kteří odpovídají za kontrolovaný úsek. Při projednávání zpráv o výsledku kontrol se hodnotí, zda navržená opatření postačovala k odstranění zjištěných nedostatků. Na nejbližší členské schůzi potom podává kontrolní komise výslednou zprávu o své činnosti za dané období. Tímto způsobem je zajištěna nestrannost a objektivní stránka fungování kontrolní komise.

1.3 Sortiment družstva

Výrobní družstvo Kovona tvoří 3 divize s rozmanitou nabídkou výrobků a služeb.

Divize kovovýroba

Vyšetřovací stůl pro veterinární ordinace - je určen pro použití ve veterinárních ordinacích. Stůl je výškově nastavitelný, pracovní plocha je nerezová. Zdvih pracovní plochy je el. motorem ovládaný nožním spínačem.

Polohovatelné kosmetické křeslo s el. motorem - je určeno pro použití v kosmetických salonech a lékařských ordinacích. Křeslo je polohovatelné s možností rozložení do vodorovné polohy s odnímatelnými područkami. Zvedání křesla je elektromotorem. Polohovatelné kosmetické křeslo Je určeno pro použití

v kosmetických salonech. Polohování opěradla současně s podpěrkou pod nohy umožňuje rychlou změnu nastavitelných poloh. Kovová konstrukce, čalouněno molitanem a koženkou. Polohování klíčkou na boku křesla.

Lehátka výškově nastavitelná s el. motorem - jsou určena pro použití v masážních salonech a lékařských ordinacích. Ovládání zdvihu je možné dvěma způsoby, a to tlačítky po boku lehátka nebo nášlapným ovladačem.

Lehátko skládací - je určeno převážně pro maséry. Lehátko je přenosné, skládací. Konstrukce je duralová, ložná plocha je očalouněna koženkou barvy dle vzorníku. Konstrukce hliníková. Ložná plocha čalouněná koženkou barvy dle vzorníku.

Instrumentační stůl - je určen k uložení nebo odložení nástrojů a pomůcek během operací. Je opatřen kolečky pro snadnou manipulaci a převážení mezi jednotlivými pracovišti.

Divize dále nabízí:

- pojízdné kovové stolky v různých rozměrech,
- paravany jedno či vícedílné, na nožkách nebo na kolečkách v různých rozměrech,
- pedikérské výškově nastavitelné podnožky a čalouněné podložky,
- otočné výškově nastavitelné židle do ordinací,
- světelné rampy pro harmonizaci čaker v terapeutické praxi.

Divize kovovýroba provádí rovněž montážní a obráběcí práce na kovových součástech dle požadavků zákazníka:

- svařování oceli, nerez a hliníku,
- bodové svařování,
- stříhání plechů na tabulových nůžkách,
- ohýbání plechů,
- obrábění kovů a plastů,
- soustružení,
- vrtání,
- frézování,
- třídění výrobků dle zadaných kritérií,
- demontážní i montážní práce.

Závod rovněž zabezpečuje různé kooperační činnosti pro finální výrobu, jak z materiálů dodaných zákazníkem, tak z nakoupeného materiálu.

Divize elektrovýroba

Týdenní spínací hodiny - jsou určeny pro automatické spínání elektrických spotřebičů na základě zadaných spínacích programů. Je možné i vzdálené ovládání pomocí vnějšího bezpotenciálového spínače připojeného ke spínacímu přístroji. Volitelná astrofunkce umožňuje využít výpočtu času východu a západu slunce k modifikaci spínacích časů. Při výpadku síťového napájení výstup přístroje nespíná, ale chod vnitřních hodin zajišťuje zálohovací článek. Po obnovení napájení tedy není narušena časová kontinuita spínacích programů. Přístroj může pracovat v jednom z pěti provozních režimů.

Bezdrátový termostat - je určen pro automatickou regulaci teploty v objektech vytápěných plynem nebo elektrickou energií. Lze navolit tři nezávislé teplotní režimy a naprogramovat do nich až 60 událostí. Regulátor ovládá spínací jednotku bezdrátově, prostřednictvím vysokofrekvenčního signálu. Přijímač je vybaven programem autonomní protimrazové ochrany pro případ ztráty signálu od regulátoru.

Regulátor hlasitosti - je určen pro individuální regulace hlasitosti reproduktorů v objektech s centrálním ozvučovacím systémem. Hlasitost se reguluje ručně pootočením ovládacího knoflíku na regulátoru, který je součástí pevné elektroinstalace budovy. Regulátor hlasitosti nabízíme ve dvou provedeních – s nuceným poslechem, bez nuceného poslechu.

Univerzální termostat s týdenními spínacími hodinami - je určen pro regulaci teploty v objektech vytápěných plynem, elektrickou energií nebo topnou vodou. Podle volby teplotního snímače a jeho funkce může přístroj pracovat jako prostorový termostat nebo podlahový termostat nebo kombinovaný termostat pro podlahové vytápění.

Divize elektrovýroba provádí rovněž montážní práce elektrosoučástek a zařízení dle požadavků zákazníka:

- montáže kabelových svazků a kabelů – stříhání, příprava a krimpování¹,
- montáže elektrotechnických a elektronických součástí a sestav,
- ruční osazování desek plošných spojů,
- kompletační práce včetně elektrokontroly.

Jako v případě kovovýroby, zabezpečuje divize elektrovýroby různé kooperační činnosti pro finální výrobu, jak z materiálů dodaných zákazníkem, tak z nakoupeného materiálu. Zaměstnanci mají zkušenosti s montážemi vybavení rozvaděčů, zářivkových svítidel, kompletacemi různých elektro-zařízení dle dodané výkresové dokumentace, montážemi elektro-materiálu jako jsou např. elektrotechnické svorky, kabely včetně kabelových koncovek a jiné.

Divize kartonáž

Dárkové krabice:

- potahovaná kartonáž různých rozměrů a provedení,
- materiál krabice je z hladkých lepenek,
- potahové materiály (dárkový papír, knihařská plátna, baladeky², flokáž³),
- potahování tisky a grafikou klienta (kašírování⁴, digitální tisk, ofset⁵ po CMYK⁶,
- úpravy tisků (lak, laminace lesk nebo mat).

¹ Krimpování = technika, která slouží ke spojování elektrických vodičů, přičemž se vodič vloží do svorky, která je pak deformována při vysokém tlaku, čímž dochází k tavení za studena, při zachování mechanické pevnosti a elektrické spojitosti.

² Baladek = je vrstvený papír, který slouží jako univerzální potahový materiál. Je to oblíbený potahový materiál dodávaný v široké škále barev a dezénů, který se hodí pro ruční i plně automatizované zpracování. Je zvláště vhodný pro knihy, fotoalba, menu, diáře, kroužkové vazače, luxusní kartonáž.

³ Flokáž = technika flockování je vysokonapěťové nanášení polyamidových vláken na povrch produktu, jehož cílem je vytvoření sametového povrchu na téměř jakémkoliv výrobku.

⁴ Kašírování = je trvalé spojení několika vrstev stejných nebo rozdílných materiálů, kterým lze vytvořit na povrchu ochrannou nebo dekorativní vrstvu a zlepšit užité vlastnosti. Kašírovat lze tkaniny, pleteniny, papír i netkané textilie pro technické a oděvní účely.

⁵ Ofset = na rozdíl od ostatních principů tisku probíhá tisk ofsetem v jedné výškové úrovni. Ofset umožňuje tisknout jemné detaily i na méně kvalitní papír.

⁶ CMYK = barevný prostor, který popisuje barvy pomocí kombinace čtyř základních tiskových barev (C-azurové, M-fuchsiové, Y-žluté a K-černé), přičemž každá z nich může nabývat hodnoty 0 až 100 %.

Šanony:

- formáty A4, A5 a další požadované formáty, různé potahové materiály,
- mechaniky: páková, dvou a čtyř kroužková,
- vnitřní vybavení šanonů: CD plastový, CD trn, kapsy na vizitky, kovový prstový kroužek.

Klopové nebo víkové krabice a vysekávané skládačky:

- krabice řezané, rylované⁷, s výsekem do formátu 1000 x 1400 mm,
- zušlechtění materiálů: sítotisk⁸, flexotisk⁹, kašírování potištěných archů, spoje lepené nebo šité drátem.

Knihářské výrobky:

- zpracování potahováním, kašírováním,
- diplomové desky s vnitřními rožky,
- tubusy,
- fotoalba na šrouby nebo s mechanikou,
- desky s oknem a mašlí,
- jídelní lístky,
- kreslicí knihy s akvarelovým kartonem,
- firemní bloky se spirálou, lepené, brožury,
- papírové bločky (náhradní náplně),
- desky s vazy ve hřbetu.

Prostorové expediční obaly:

- prostorové obaly s potiskem s vlastní grafikou,
- tisk ofsetem i sítotiskem,
- obálky ze skládačkové lepenky 300 g/m².

Divize nabízí zpracování malonákladového množství bez výsekových nástrojů, konečné zpracování: balení, skládání a paletaci. Služby zahrnují řezání dodaného

⁷ Rylování = forma zpracování papíru technikou vytlačení žlábků do papíru rotujícím tupým kolečkem.

⁸ Sítotisk = je grafická technika. Princip tisku spočívá v protlačování barvy přes prostupná místa šablony na průtiskový materiál.

⁹ Flexotisk = resp. flexografie, je technika tisku z výšky, s hojným komerčním využitím u potiskování velkých formátů měkkých materiálů, jako jsou fólie, lepenky a kartóny.

materiálu v hodinové sazbě a různé jiné kooperace. Je možný tisk na krabičky ofsetem a zušlechtění laminací, UV lakem nebo ražbou folií. Na příklopových lisech je možné vysekávat až po formát 1000 x 1400 mm. Kašírování lepenek lze provést do formátu B1. Divize kartonáž dále nabízí zakázkové zpracování potahováním (tisk, flokáž, baladek) nebo kašírováním lepenky do formátu B1 s finálním zpracováním výsekem nebo ořezem.

Divize dále nabízí:

- krabice na potraviny s průhledným víkem,
- krabice na kuřata,
- luxusní kartonáž (zakázkové krabičky se saténovou vložkou a flokážovými potahy) v rozměrech dle baleného předmětu,
- vysekávané obaly z kartonu,
- dortové, zákuskové krabice, lepenkové přířezy,
- obaly na zasílání knih, variabilní obaly vhodné pro zasílání plochých výrobků (vhodné pro internetové obchody),
- archivní krabice,
- svařované obaly z PVC,
- visačky na kufry, na vizitky,
- pouzdro na štětce a drobné nářadí, EURO úchyty do stojanů,
- obaly na brýle, kombinace barevného a čirého plastu,
- obaly na letenky s tiskem,
- desky diplomové s ražbou, obaly na VŠ indexy,
- šanony s mechanikou do formátu A4,
- desky s klipem a držákem na propisku,
- krycí lišty na stolní kalendáře,
- desky na šrouby,

Divize kartonáž rovněž nabízí zakázkové vysokofrekvenční svařování změkčeného barevného nebo čirého PVC, zhotovení hotových výrobků: např. kapsičky, visačky, obaly na kapesní diáře, letenky, závěsy na kufry, atd.

2 Poslání a vize družstva

Výrobní družstvo Kovona bylo založeno a existuje proto, aby naplňovalo poslání, jímž je zaměstnávání zdravotně postižených spoluobčanů a uspokojení potřeb svých členů v kombinaci s přiměřenou mírou zisku. Toto poslání koresponduje se základní vizí zakladatelů družstva.

Základní vize družstva nedefinuje striktně předmět podnikání, zákazníky či výrobky. Druh výrobků a poskytovaných služeb je dán částečně historickým vývojem a především hledáním optimálních výrobních programů s ohledem na charakter postižení zaměstnanců družstva. Jak již bylo uvedeno v kapitole Přehled literatury dobrá vize tak může výrazně přispět k loajalitě zákazníků (Lhotský, 2010). Vedení družstva společně se svými zaměstnanci a jejich rodinami mají zájem na prosperujícím fungování podniku v duchu tradice a plně si uvědomují, že pouhý sociální kontext podpory handicapovaných osob nestačí na zajištění dlouhodobé existence družstva v ostrém konkurenčním boji. Družstvo o spokojenost a loajalitu zákazníků usiluje především nabídnout kvalitních výrobků a poskytovaných služeb v různých variantách provedení dle přání zákazníka a cenovou dostupností.

3 Cíle podniku

Strategickým cílem managementu družstva je uspokojení hospodářských, sociálních a ostatních potřeb svých členů a pracovníků. Vytváření pracovních podmínek a možností pro uplatnění občanů se změněnou pracovní schopností při současném dosahování potřebného ekonomického efektu je úkol velmi nelehký.

Vedení družstva stálo v roce 2012, kdy se měnily legislativní podmínky pro zaměstnavatele handicapovaných osob, před zásadním rozhodnutím. Bylo nutné rozhodnout, zda zachovat podnik, jeho právní formu, pracovní místa pro zdravotně postižené osoby, jejich sociální existenci, za cenu výrazné reorganizace a rizika, že v budoucnu družstvo neobstojí v tržním prostředí. Druhou možností byla volba naprostého protipólu fungování obchodních korporací obecně, a to přeměna družstva v nadaci. Hlavním cílem nadací a nadačních fondů je pomáhat svými finančními prostředky v různých oblastech neziskových aktivit, jedná se tedy hlavně o finanční podporu a propagaci obecně prospěšných cílů. Jak již bylo uvedeno v předchozí

kapitole Přehled literatury, musí neziskové organizace vkládat zisk beze zbytku zpět do svého podnikání a nemohou jej investovat do jiných podnikatelských aktivit nebo jej rozdělit mezi své vlastníky.

Vzhledem k tomu, že se princip fungování nadace, zejména obtížné a v čase nestálé získávání finanční podpory z dotací a příspěvků státu, kraje, firem, drobných dárců, neztotožňoval s výrobním záměrem a s úmyslem zachování myšlenky tradičního poskytování pracovního a sociálního zařazení handicapovaným osobám, bylo rozhodnuto o zachování právní formy - družstvo.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole Přehled literatury, měly by formulované podnikové cíle splňovat kritéria SMART.

Jedním z pohledů na členění cílů podniku je hledisko časové.

Dlouhodobé cíle družstva:

- Zajistit bezproblémový chod družstva při udržení stávajících pracovních míst.
- Udržet si kvalitou a termínem dodání současné obchodní partnery a rozšiřovat jejich okruh s důrazem na jejich solventnost.
- Udržet a neustále prohlubovat dobré jméno výrobního družstva a korektní obchodní vztahy, které výrazně přispívají k udržení stabilního fungování podniku.
- Prostřednictvím účasti ve svazech a organizacích zajistit, vyjednáváním příznivých pracovních podmínek a péče o handicapované osoby na úrovni vlády, vyšší podporu podnikům-zaměstnavatelům od státu.
- Zvyšovat produktivitu práce.

Krátkodobé cíle:

- Dosahovat meziročního růstu tržeb družstva z prodeje vlastních výrobků ve výši min. 10 %. Zvýšit počet zakázek na kompletační práce o min. 5 %.
- Rozšířit distribuční cesty - v oblasti kartonáže navázání spolupráce s velkoobchodními firmami dodávajícími přepravní a další balící materiály.
- Nalézt další cesty pro celkové zefektivnění výroby.
- Zajistit podklady a vytvořit projekt k žádosti o dotaci z evropských fondů na modernizaci objektů družstva.
- Vyhodnotit návratnost investice do pořízení speciální výpočetní techniky pro tvorbu konstrukční a technologické dokumentace.

4 Analýza vnějšího prostředí výrobního družstva

Tato kapitola se zabývá analýzou vnějšího prostředí výrobního družstva Kovona, které patří k významným zaměstnavatelům zdravotně postižených osob v ČR. Vnější prostředí je rozčleněno na makro- a mikroprostředí. Z výsledků dílčích analýz lze následně determinovat potenciální příležitosti a hrozby pro fungování družstva a konkretizovat vliv jednotlivých faktorů vnějšího prostředí na podnik.

4.1 Analýza makroprostředí

Politické a právní prostředí

Obraz české politiky tvoří její ústavní činitelé. Za poslední desetiletí se v České republice u moci vystřídalo 9 vlád jak levicových, tak pravicových, většinou tvořených těsně vítězícími koalicemi. Česká republika zažila i dvě vlády úřednické. Ani výměna vládnoucích stran nepomohla k nalezení legislativních řešení dlouhodobých problematik, jako je například důchodová reforma, podpora českých zemědělců, fungující struktura školství, energetická koncepce, protikorupční strategie, systém čerpání evropských fondů atd. Česká vládě je rovněž dlouhodobě vytýkán přetrvávající deficit jednoznačného a komplexního přístupu k evropské politice, se kterou by se identifikovaly všechny relevantní strany napříč politickým spektrem. Absence jasně definovaných cílů a zájmů ČR oslabuje vyjednávací pozici v institucích EU. Česká republika stále ještě čeká na přijetí eura jako domácí měny, což vyžaduje vytvoření určitých ekonomických podmínek. Podmínkou vstupu ČR do eurozóny je plnění konvergenčních kritérií (kritérium hodnoty vládního dluhu, cenová stabilita, stabilita měnového kurzu). Stávající ekonomická situace se podílí na tom, že ČR stále nemá pevně stanovené datum přijetí evropské měny.

Evropská komise zveřejnila v září roku 2015 v rámci každoročních hodnotících zpráv doporučení pro Českou republiku, kde by se česká vláda měla mimo jiné zaměřit na transparentnější a efektivnější zadávání státních zakázek, především vytvořením centrálního registru a posílením dohledu. Opakovaně také upozorňuje na nutný boj s korupcí.

Právní rámec zaměstnávání handicapovaných osob

V České republice je zaměstnávání zdravotně postižených částečně stimulováno daňovými úlevami pro zaměstnavatele, zvýšenou právní ochranou zaměstnanců se změnou pracovní schopností, systémem povinných kvót počtu zdravotně postižených zaměstnanců, finančními dotacemi podnikatelským subjektům zaměstnávajícím občany se změnou pracovní schopností a zřizováním chráněných dílen. Od chráněných dílen není vůbec možné očekávat konkurenceschopnost na běžném trhu. Jejich smyslem není dosahovat zisk, ale poskytovat nejtíže postiženým alespoň částečné pracovní uplatnění a možnost podílet se na pracovní rehabilitaci, tj. umožnit zdravotně postiženým, aby si vyzkoušeli, který typ prací by mohli vykonávat.

Problematikou integrace zdravotně postižených se dlouhodobě zabývají všechny vyspělé státy, dosud se však nepodařilo tento problém uspokojivě vyřešit. Také na českém trhu práce stále pokračuje nežádoucí růst podílu této skupiny handicapovaných mezi nezaměstnanými. K hlavním důvodům nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením patří předsudky mnohých zaměstnavatelů, námaha s přizpůsobením pracovních míst, byrokracie, nízká kvalifikace pracovníků.

Pro firmy není lehké vytvářet patřičná pracovní místa a složitá administrativa jim to také neusnadňuje. Současné nástroje podpory zaměstnávání zdravotně postižených osob v České republice stojí na třech hlavních normách:

- 1) Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. a prováděcí vyhláška 518/2004 Sb., kdy podpora zaměstnávání osob zdravotně postižených funguje v ČR ve dvou rovinách:
 - a) chráněný trh práce, kdy podpora na pracovní místa osob se zdravotním handicapem je poskytována pouze na vymezená chráněná pracovní místa dohodou s úřadem práce.

Podpora se poskytuje ve dvou složkách:

- příspěvek do výše 75 % skutečných osobních nákladů na zaměstnance se zdravotním postižením, avšak nejvýše do limitu 8.000 Kč měsíčně.
- příspěvek na nemzdové náklady do výše 2.000 Kč měsíčně na jedno chráněné pracovní místo.

Podmínkou podpory je nejméně 50 % zaměstnanců se zdravotním handicapem.

b) volný trh práce, zde platí povinnost zaměstnavatelů s více jak 25 zaměstnanci zaměstnat nejméně 4 % osob se zdravotním postižením. Počet osob, na něž je vystaveno potvrzení o náhradním plnění, je od roku 2012 limitován cca 5ti-násobkem skutečného počtu zaměstnanců, které zaměstnavatel vystavující potvrzení skutečně zaměstnává. Příspěvek na provoz vymezeného chráněného pracovního místa může získat i běžný zaměstnavatel, a to ve výši až 48.000 Kč ročně.

Při nesplnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením:

a) je nutné uhradit odvod do státního rozpočtu (za rok 2015 ve výši 62.946 Kč za jednoho zaměstnance se zdravotním postižením). Ročně se jedná o 2,5 násobek průměrné mzdy za každou zdravotně postiženou osobu, kterou firma dle povinnosti nezaměstnává.

b) lze čerpat náhradní plnění odebráním výrobků nebo služeb od organizace, která zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením, nebo od osoby se zdravotním postižením, která podniká jako OSVČ (v hodnotě odpovídající na uhrazené faktuře částce 176.253 Kč v roce 2015 za jednu zdravotně postiženou osobu).

c) uvedené způsoby (odvod státu a náhradní plnění) je možné vzájemně kombinovat a zahrnout do ročního hlášení pro úřad práce.

V oblasti zaměstnávání handicapovaných osob lze čerpat příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa (na volném i na chráněném trhu práce) či využít dalšího nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ve prospěch osob se ZP, pokud se jedná o uchazeče úřadů práce.

V souladu se zákonem č. 435/2004 Sb. jsou o poskytnutém plnění zaměstnavatelé povinni vést evidenci, která obsahuje identifikační údaje odběratele, cenu dodaných výrobků, služeb nebo zadaných zakázek bez daně z přidané hodnoty, datum dodání výrobků, služeb nebo zadání zakázek a číslo dokladu, na jehož základě byla dodávka výrobků, služeb nebo zakázek uskutečněna.

2) Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb.

Ustanovení tohoto zákona umožňuje snížit základ pro výpočet daně o částku 18.000 Kč ročně za každou zaměstnanou osobu se zdravotním handicapem nebo o 60.000 Kč za každou zaměstnanou osobu s těžkým zdravotním postižením (invalidita 3. stupně).

3) Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb.

Ustanovení tohoto zákona umožňuje zvýhodnění zakázek ve prospěch zaměstnavatelů více než 50 % osob se zdravotním postižením až o 15 % nabídkové ceny, pokud se jedná o podlimitní zakázky.

Ekonomické prostředí

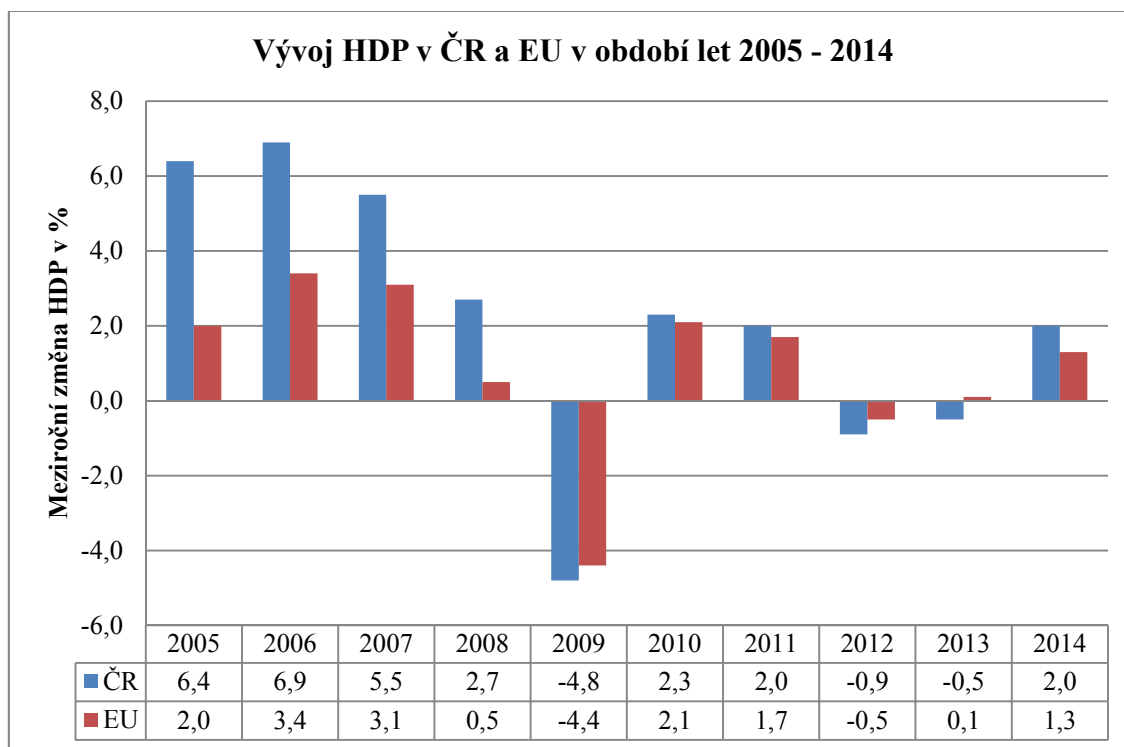
Významnou úlohu v ekonomickém vývoji země hraje její vnitřní a vnější ekonomická rovnováha. Zatímco vnitřní rovnováha je charakterizována zejména cenovou stabilitou, plnou zaměstnaností v ekonomickém smyslu a rovnovážným tempem růstu HDP, vnější rovnováha se posuzuje především dle platební bilance státu.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Růst objemu HDP je počítán s použitím údajů v cenách předchozího roku.

Dle výstupů Českého statistického úřadu, projevy recese, se kterými se česká ekonomika potýkala v letech 2012 a 2013, skončily v roce 2014. Z grafu (viz obrázek IV-2) je patrné, že v porovnání s Evropskou unií jako celkem, kde HDP vzrostl pouze o 1,3 %, byl vývoj české ekonomiky příznivější. Příčinu poklesů HDP ČR v letech 2012 – 2013 lze identifikovat kromě celkové tíživé situace v eurozóně také v přílišné restriktivní fiskální politice české vlády v letech předchozích. Rok 2009 byl ve znamení výrazného ekonomického poklesu v České republice v souvislosti s globální recesí.

Za celý rok poklesl HDP oproti předchozímu roku o 4,8 %. Období hospodářského útlumu se nepříznivě odrazilo v nárůstu nezaměstnanosti, v poklesu příjmů a spotřeby domácností, stejně jako zisků a investic firem.



*Obrázek IV-2. Vývoj HDP v ČR a EU v období let 2005 – 2014
(Zdroj: ČSÚ)*

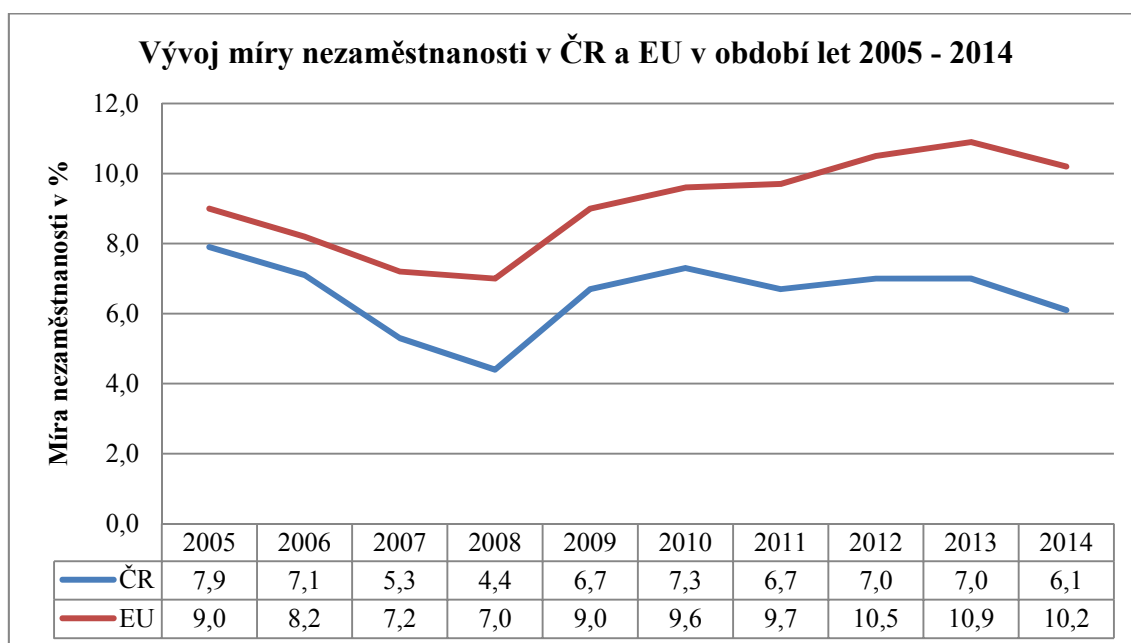
Signály z roku 2014 o zlepšení stavu české ekonomiky pokračovaly až do 2. čtvrtletí roku 2015, kdy podle údajů Českého statistického úřadu činil nárůst hrubého domácího produktu ČR 4,4 %. Zároveň se jedná o největší růst ze zemí EU. Tento meziroční nárůst ekonomiky je největší od roku 2007. Na výdajové straně byl růst podpořen jak spotřebou domácností, tak i zvýšenou investiční aktivitou. Rovněž vývoj na trhu práce byl pozitivní - reálné mzdy výrazně vzrostly, zatímco ceny rostly jen pozvolna. Nezaměstnanost postupně klesla a díky tomu se lidé nebáli investovat, což je dalším impulsem do ekonomiky. Z odvětví nejvíce vzrostl zpracovatelný průmysl a stavebnictví.

Dle predikce Ministerstva finanční ČR lze očekávat na začátku roku 2016 určité zpomalení růstu HDP. V případě Eurozóny se předpokládá zrychlení tempa ekonomického růstu na 1,9 %. Ke zrychlení růstu by měly přispět pokračující uvolněná měnová politika Evropské centrální banky a s ní související oslabený kurz eura a nízké ceny energetických komodit.

Nezaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti (ILO) je počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v %), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle Mezinárodní organizace práce. Metodika ILO se využívá pro mezinárodní srovnávání.

Za nezaměstnané se podle metodiky ILO považují všechny osoby 15 leté a starší, které ve sledovaném období souběžně splňovaly tři podmínky: nebyly zaměstnané, hledaly aktivně práci (prostřednictvím ÚP, využíváním inzerce, přímo v podnicích, podnikáním kroků pro založení vlastní firmy) a byly připraveny k nástupu do práce (nejpozději do 14 dnů).



*Obrázek IV-3. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a EU v období let 2005 – 2014
(Zdroj: Eurostat)*

Dle průzkumu Střediska empirických výzkumů (dále jen „STEM“) z měsíce září 2015 se nezaměstnanosti obávají dvě třetiny ekonomicky aktivních lidí žijících v České republice. Obavy z nezaměstnanosti jsou tradičně častější u méně vzdělaných lidí, u žen a dělnických profesí. Nízká mobilita pracovní síly je u nás dlouhodobě velkou překážkou v řešení nezaměstnanosti.

Dle informací Eurostatu¹⁰ se unijní míra nezaměstnanosti v posledních 3 letech pohybovala kolem 10 %. V roce 2014 zaznamenala míra nezaměstnanosti mírný pokles, na kterém má svůj podíl obnovený ekonomický růst. Z grafu na obrázku IV-3 je znát pozitivní vývoj také v podmínkách České republiky, kdy se pokles nezaměstnanosti zastavil na konci roku 2014 na míře 6,1 %.

Obecná míra nezaměstnanosti osob mezi 15 a 74 lety byla v ČR v polovině roku 2015 na úrovni 5,1 %, tedy druhá nejnižší v Evropské unii (Německo 4,7 %). Růst zaměstnanosti v ČR byl v posledním roce tažen jak zpracovatelským průmyslem, tak hlavními sektory služeb. Na snižování míry nezaměstnanosti v ČR se podílela i kombinace rychlého růstu ekonomiky, flexibilního trhu práce a oživení investiční aktivity firem, která vyžaduje nové zaměstnance.

Česká republika dlouhodobě patří mezi země s nejnižší nezaměstnaností v rámci celé Unie. Hlavní zásluhu na tom má ekonomický růst vytvářející nabídku volných pracovních míst. Svou roli samozřejmě hraje i skutečnost, že Česká republika zůstává konkurenceschopná, pokud jde o mzdové náklady a další pracovní podmínky. Nelehký je boj s dlouhodobou nezaměstnaností – osob bez práce sice ubývá, ale roste podíl těch, kteří nemají místo déle než dva roky (45 % nezaměstnaných).

Konkurenční prostředí v podmínkách tržní ekonomiky nevyhnutelně vede k úbytku pracovních příležitostí pro občany se zdravotním postižením. Občané se zdravotním postižením patří na trhu práce k nejvíce ohroženým, a proto se i prodlužuje průměrná délka jejich nezaměstnanosti, která je postihuje vyšší měrou a rozvíjí se u nich s vyšší dynamikou.

V případě firem a dalších organizací zaměstnávajících zdravotně postižené osoby se velmi často pohybuje mzda zaměstnanců na úrovni zákonné minimální mzdy. Dle Holmana (2007) zákonná minimální mzda vede na některých pracovních trzích ke zvýšení nabízené práce a tedy by se mohlo zdát, že stát ušetří na sociálních podporách pro nezaměstnané. Zavedení institutu minimální mzdy ovšem vede i ke snížení poptávaného množství práce ze strany firem. Státní zásahy a tlak odborů na zvyšování mezd tak způsobují, že mzdy ztrácejí pružnost a stávají se strnulými směrem dolů. To zvyšuje strukturální nezaměstnanost.

¹⁰ Eurostat = je statistickým úřadem Evropské unie. Jeho úkolem je předkládat harmonizovaná statistická data na úrovni celé EU a zároveň poskytovat statistické srovnání regionů a členských států. Jeho ekonomická data slouží jako základní a oficiální podklad pro rozhodování Evropské centrální banky a dalších unijních institucí v ekonomických otázkách.

Situace v zaměstnávání osob se zdravotním postižením dokazuje, že současná politika nedokázala zvýšit míru zaměstnanosti osob se zdravotním postižením. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV ČR“) žilo v České republice v polovině roku 2015 cca 1 milion osob se zdravotním postižením a přes 63 tisíc jich hledalo práci. Osoby se zdravotním postižením přitom tvoří 13 % všech nezaměstnaných. Pro starší věkové kategorie zdravotně postižených a osoby s těžkým zdravotním postižením je spíše typická nízká míra zaměstnanosti, protože se stávají ekonomicky neaktivními.

Podpora zaměstnanosti zdravotně postižených osob

Chráněné pracovní místo je místo, v němž je zaměstnána osoba se zdravotním postižením a místo je tomu přiměřeně uzpůsobeno. Může ho na svém pracovišti vytvořit každý zaměstnavatel. Na zřízení pracovního místa stát, na základě žádosti podané na úřadu práce, přispívá. Podmínkou je, že na chráněném místě bude zaměstnáván zdravotně postižený alespoň 3 roky. Příspěvek je určen na pořízení potřebného zařízení a vybavení. Jeho výše může dosahovat maximálně osminásobku průměrné mzdy v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí předchozího roku (k 1. 7. 2015 tedy celkem 196.976 Kč). V případě zaměstnání osoby s těžším zdravotním postižením se jedná o částku ve výši 295.464 Kč.

Pokud zaměstnavatel vytvoří 10 a více chráněných pracovních míst, může dostat příspěvek až ve výši desetinásobku průměrné mzdy na jedno pracovní místo, resp. čtrnáctinásobek v případě zaměstnání osoby s těžším zdravotním postižením. Ve většině případů je poskytnutý příspěvek podstatně nižší – odvíjí se od typu pracovní činnosti a od toho, v jakém rozsahu je třeba pracovní prostředí handicapovanému člověku přizpůsobit. Při rozhodování o přiznání příspěvků bere úřad práce v potaz celkovou situaci na trhu práce v daném regionu. V roce 2014 byla nejčastěji tímto způsobem podpořena místa v administrativě, pozice určené řemeslníkům, osobní a úklidové služby nebo ostrahu objektů.

Úřad práce může chráněné pracovní místo finančně podporovat i dál – prostřednictvím příspěvku na částečnou úhradu provozních nákladů.

Statut zaměstnanosti není důležitý pouze pro získání slušného příjmu, nýbrž i pro zajištění schopnosti osoby podílet se aktivně na životě společnosti. Vysoká míra neaktivních osob se zdravotním postižením je příkladem vyloučení ze společnosti.

Vzhledem k pokračující konjunktře evropské ekonomiky se dá předpokládat další mírný pokles nezaměstnanosti ve většině členských zemí EU. Podle ekonomických prognóz MPSV ČR se očekává, že sezonně očištěná obecná míra nezaměstnanosti v ČR dosáhne na konci roku 2015 úrovně 5,9%.

Inflace

Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 730) ve 2 srovnávaných obdobích, přičemž váha, která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností.

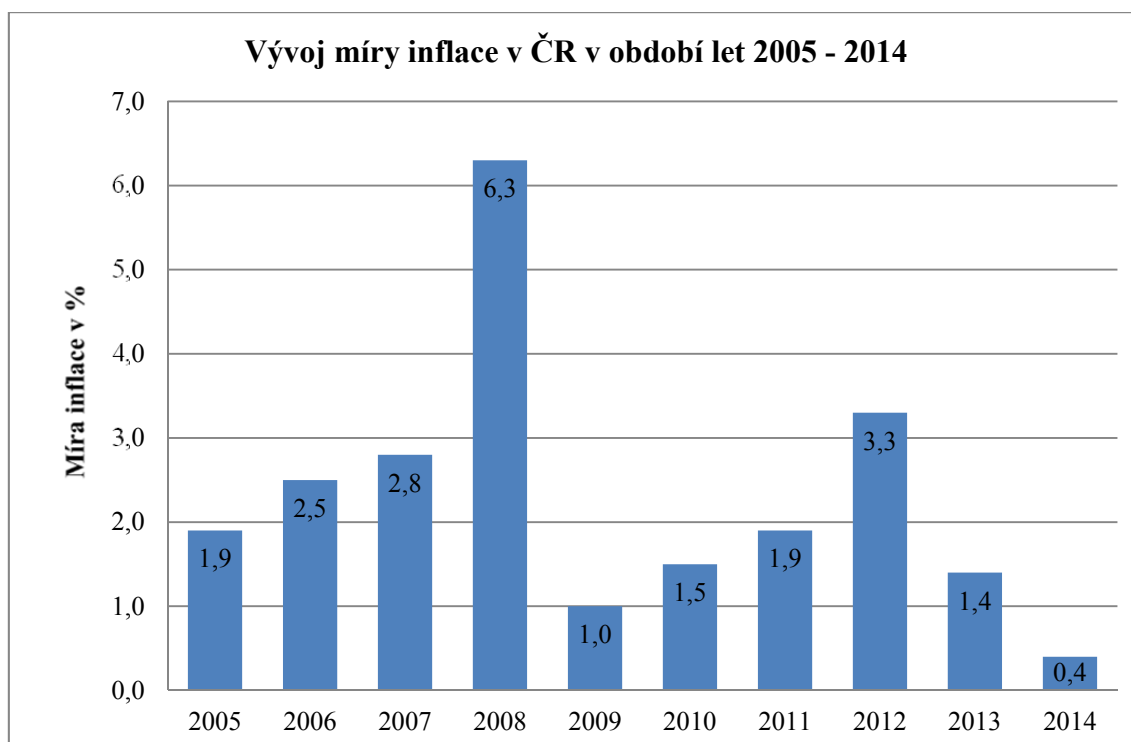
Nízká míra inflace je velmi pozitivní pro finanční sektor daného státu. O nízkou míru inflace se snaží jednak domácí vlády, jednak centrální banky. Inflace je totiž aktivním faktorem pohybu úrokových sazeb a vysoká míra inflace přehřívá domácí ekonomiku. Z vyšší míry inflace mají finanční užitek občané, kteří mají dlouhodobě fixní částku splátky úvěru. Většině občanů však přináší ztrátu, neboť znamená vyšší výdaje za nakoupené zboží a služby. Když je růst mzdy nižší než míra inflace, reálná mzda klesá a tudíž si za ni lze koupit méně zboží a služeb. Současně inflace ovlivňuje úspory, spoření, pojistky či jiné investice – jejichž výnos je díky inflaci nižší.

K výpočtu míry inflace se používají různé metody. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

Z grafu na obrázku IV-4 je zřejmé, že míra inflace v ČR ve sledovaných letech mírně kolísala.

Dle výstupů Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) činila průměrná míra inflace mezi roky 2005 až 2014 v ČR 2,2 %, což je téměř totožné s průměrem zemí EU (2,3 %). Nejvyšší úroveň dosáhla v ČR meziroční inflace v roce 2008, a to 6,3 %. Na tomto vývoji se podílela řada faktorů, mezi které patřil zejména citelný vzestup cen potravin, zvýšení sazby DPH u některých zboží a služeb, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků, zvýšení cen energií, regulovaného nájemného a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví.

Rozdílně se vyvíjely v rámci inflace jednotlivé výdajové skupiny. Dle serveru Hospodářských novin nejvíce rostly v ČR ceny bydlení, vody, energií a paliv, a to o 103 %. Naopak u odívání a obuvi se snížila cena o 30 %. Od roku 2005 stouply ceny alkoholu a tabáku v ČR o 70 %, což je do jisté míry odrazem cenové politiky ČR.



Obrázek IV-4. Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v ČR v období let 2005 – 2014 (Zdroj: ČSÚ)

Podle údajů Českého statistického úřadu stouply ceny v polovině roku 2015 v České republice meziročně o 0,1 %, k čemuž přispěl utlumený cenový vývoj v Eurozóně.

Česká národní banka (dále jen „ČNB“) se, podobně jako většina centrálních bank, soustřeďuje především na stabilitu spotřebitelských cen. Vysoká a nestabilní inflace má negativní důsledky pro dynamiku hospodářského růstu. V praxi se stabilitou cen rozumí zpravidla nikoli doslova neměnnost cen, nýbrž jejich mírný růst. Při plnění své základní měnově-politické úlohy, tj. zabezpečení cenové stability, volí ČNB jeden z několika možných režimů. Jedním z nich je cílování inflace. S platností od ledna 2010 vyhlásila ČNB inflační cíl, jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen, ve výši 2 % (s tolerančním pásmem +/- 1 %).

Dle prognózy ČNB míra inflace v roce 2016 vzroste, ale stále se bude nacházet pod 2% inflačním cílem, kdy této výše růst cenové hladiny dosáhne až v roce 2017.

Platební bilance

Platební bilance slouží jako nástroj pro národní ekonomiky ke sledování postavení v mezinárodním obchodu i mezinárodních finančních tocích.

Základní struktura platební bilance zahrnuje běžný, kapitálový a finanční účet. Platební bilance je vždy účetně vyrovnaná – neznamená to však, že platební bilance je v rovnováze. Běžný účet platební bilance určuje otevřenost české ekonomiky vůči ostatnímu světu. Kladná hodnota běžného účtu (přebytek) se obecně považuje za pozitivní jev pro místní měnu, protože odráží situaci, kdy kapitál proudí do České republiky.

Důležitý je také finanční účet, který objasňuje financování běžného účtu. Záporná bilance (deficit) naznačuje, že země při transakcích s jinými zeměmi více utratí než vydělává.

Dle hodnotící zprávy ČNB běžný účet platební bilance ČR skončil ve 2. čtvrtletí 2015 s přebytkem ve výši 3,1 mld. Kč. Na finančním účtu byl vykázán odliv finančních prostředků do zahraničí 62,4 mld. Kč. Meziročně se zvýšil vývoz služeb výpočetní techniky a služeb v oblasti výzkumu a vývoje. Zvýšil se přebytek u dopravních služeb a služeb ze zpracování zboží. Naopak meziročně se snížilo aktivní saldo cestovního ruchu vlivem meziročně vyšších výdajů českých občanů v zahraničí.

Prognóza platební bilance Českou národní bankou očekává růst přebytku běžného účtu v roce 2015 na 1,1 % HDP (v roce 2014 činil přebytek 0,6 % HDP) a jeho další zvýšení na cca 1,5 % HDP v roce 2016. Další očekávané zlepšení běžného účtu v roce 2016 souvisí především srůstem přebytku bilance zboží, a to vlivem doznívajícího cenového poklesu energetických surovin (dopad zpožděné reakce cen plynu na předcházející vývoj cen ropy), očekávaného urychlení růstu zahraniční poptávky a v menším rozsahu také zlepšení bilance služeb (zlepšení salda výrobních služeb a oprav).

Další ekonomické faktory

Daně

Pojmem daň rozumíme platbu ve prospěch veřejného rozpočtu. Výše daňových sazeb je pokládána za významný faktor, podle něhož se zejména přímí zahraniční investoři rozhodují o alokaci svého kapitálu. Roli hraje (kromě daně z přidané hodnoty a spotřebních daní) především daň z příjmů právnických osob v podobě procentní sazby.

Zejména liberální ekonomové soudí, že daňové zatížení má být co nejnižší, protože je stimulem ekonomického růstu.

Daňový systém České republiky je ve svých hlavních znacích podobný systémům většiny vyspělých zemí, zejména evropských. Strukturu daňového systému ČR tvoří systém daní přímých a nepřímých. Do daní přímých lze zahrnout daně příjmové a majetkové. Daně nepřímé jsou vázány na spotřebu. Tento systém tvoří univerzální daň z přidané hodnoty a daně selektivní (spotřební daně, ekologické daně).

Daň z přidané hodnoty patří mezi univerzální nepřímé daně. Od 1. ledna 2015 platí v Česku tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba činí 21 %, snížená 15 %, novinkou je další snížená sazba ve výši 10 % na léky, knihy a kojeneckou výživu. Je třeba doplnit, že tři sazby DPH nejsou v Evropské unii raritou, některé státy mají i čtyři sazby, Irsko dokonce pět.

Základní sazba DPH 21 % je uplatňována na naprostou většinu zboží a služeb.

Současná vláda si jako jednu z priorit stanovila boj s daňovými úniky. Podle odhadů činí daňové úniky u DPH několik desítek miliard korun. Připravovaný systém tzv. kontrolního hlášení DPH má tento problém výrazně zredukovat. Kontrolní hlášení je elektronický výkaz o všech vydaných a přijatých fakturách, který se pošle každý měsíc, max. čtvrtletí, na servery finanční správy. Systém má za úkol rozkrýt v účetnictví fiktivní faktury. Speciální software pak bude v databázích křížově kontrolovat, zda skutečně všichni vykazují to, co mají: tedy jestli sedí vydané a přijaté faktury. Pozdní dodání přehledu faktur má být sankcionováno. Odpůrci tohoto systému namítají, že zavedení elektronických výkazů bude znamenat další zvyšování administrativní a finanční zátěže, která stále výrazněji tlumí impulsy k podnikatelským aktivitám v českém podnikatelském prostředí.

Zbylé úniky DPH spočívají v krácení tržeb. Proti krácení tržeb má být směřován Ministerstvem financí ČR připravovaný systém elektronické evidence tržeb. Evidence tržeb má omezit šedou ekonomiku a zamezit daňovým únikům. Představa o fungování evidence je taková, že každá účtenka předtím, než ji dostane zákazník, se nejprve "orazítkuje" na vládních serverech. Oba projekty by měly být spuštěny v roce 2016.

Další novinkou je plánované zavedení režimu přenesení daňové povinnosti (tzv. Reverse Charge), který spočívá v tom, že povinnost přiznat DPH se přesouvá z poskytovatele plnění na jeho příjemce. Dle serveru Ihned.cz se tento režim používá například při dodání některých druhů odpadů nebo při poskytnutí stavebních nebo montážních prací. Ve vazbě na aktuální právní úpravu EU se režim přenesení daňové povinnosti v tuzemsku dále rozšiřuje.

Daně z příjmů jsou přímé daně a dotýkají se všech ekonomicky aktivních obyvatel, proto jsou také značným politickým nástrojem.

Daň z příjmu fyzických osob u zaměstnanců se počítá ze superhrubé mzdy, tj. hrubé mzdy zvýšené o povinné pojistné placené zaměstnavatelem. Zaměstnavatelé odvádí na sociálním pojištění 25 % z hrubé mzdy zaměstnance a na zdravotním pojištění 9 % z hrubé mzdy zaměstnance, celkem tedy 34 %. Aktuálně platí, že občané s měsíční mzdou nad 106.444 Kč odvádí z příjmu nad tuto částku i 7% solidární daň. Daň z příjmů fyzických osob od roku 2008 činí 15 % ze základu daně, kdy se v průběhu let měnil pouze způsob výpočtu daňového základu.

V oblasti zdanění podnikatelských příjmů přinesl rok 2015 omezení výdajových paušálů, což se nejvíce dotklo živnostníků a řemeslníků. Výdajové paušály jsou aktuálně limitovány ročním příjmem 2 miliony korun českých. Výdajový paušál se liší podle vykonávané činnosti a pohybuje se od 30 % do 80 %.

Daň z příjmů právnických osob je upravena v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Daňová sazba byla počínaje rokem 2009 stanovena na 20 %, a od roku 2010 platí korporátní daň ve výši 19 %. Daň z příjmů právnických osob v České republice je pod průměrem Evropské unie, který v současnosti tvoří necelých 22 %. Sazby a vývoj korporátních daní jsou v jednotlivých státech pečlivě sledované, protože jejich výše hraje velkou roli při rozhodování obchodních společností o alokaci investic.

Pro zaměstnavatele i osoby samostatně výdělečně činné je důležitá nejenom výše daňových sazeb, ale rovněž složitost daňové agendy. Když lze daňové povinnosti

vyřídit snadno a jednoduše, a současně je nakládání s daněmi transparentní (zvyšuje se úroveň veřejné služby, infrastruktura, zdravotní péče atd.), potom je možné vyšší daňovou zátěž plátcům daní odůvodnit. V českém prostředí zatím takové přesvědčení neexistuje. Mají-li vlastníci firem pocit, že jimi zaplacené daně budou v důsledku korupce prohospodařeny, intenzivně hledají způsoby, jak se jejich placení vyhnout. Podle statistik České kapitálové informační agentury je z destinací považovaných za daňové ráje ovládáno cca 14 tisíc v České republice sídlících a podnikajících společností.

Výrobní družstva zaměstnávající zdravotně postižené osoby, jako taková, nejsou v podmínkách české legislativy nijak zvýhodněna – jakožto obchodní společnosti mohou uplatňovat standardní daňové úlevy obchodních společností. Určité zvýhodnění přináší to, že jsou zaměstnavateli osob se zdravotním handicapem.

Čerpání dotací z fondů EU

V období let 2007 – 2013 ČR patřila k nejhorším zemím v čerpání dotací. Hlavní problémy, proč byla ČR v čerpání evropských peněz pozadu, je příliš složitá struktura operačních programů, složitost metodiky, která na začátku programového období dokonce zcela chyběla, vysoká fluktuace pracovníků ROP, špatné plánování či nefunkční kontrolní systém.

V roce 2014 se Česká republika se dohodla s Evropskou komisí na podmínkách dotací pro programové období 2014-2020, kdy objem prostředků, které může v tomto mezidobí Česká republika čerpat, dosahuje výše 24 mld. EUR. Tyto zdroje z evropských strukturálních a investičních fondů mají být využity k naplnění cílů strategie Evropa 2020¹¹, tedy vést k podpoře vzdělanosti a inovací, snižování nezaměstnanosti, zvyšování sociálního začleňování a podpoře efektivního nakládání s energiemi.

Produktivita práce

Rostoucí produktivita práce posiluje konkurenceschopnost firem, jednotlivých odvětví ale i celých ekonomik. S jejím růstem se vlastníkům firem a živnostníkům navyšují zisky, zaměstnanci mohou oprávněně požadovat zvyšování svých mezd či platů. Pokud

¹¹ Evropa 2020 = jedná se o plán EU, jehož cílem je dosáhnout hospodářského růstu členských zemí. Jedná se zlepšení situace v celkem pěti oblastech, které se týkají zaměstnanosti, inovací, vzdělávání, sociálního začleňování a změny klimatu a energetiky. Ty by měly být dosaženy do roku 2020.

však produktivita práce neroste, a zaměstnanci si přesto dokážou vyjednat vyšší odměny za odvedenou práci.

Produktivitu práce je možné měřit různými způsoby. Ke srovnání vývoje produktivity práce v čase je nejvhodnější použít údaje v reálném vyjádření, které jsou očištěny od růstu cen. Dle dostupných údajů Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) dlouhodobý nárůst hodinové produktivity práce byl dán silnou dynamikou mezi roky 1995 a 2008, kdy se v reálném vyjádření v průměru zvyšovala o 3,6 % za rok. V letech 2009-2013 rostla v průměru již jen o 0,2 % ročně a v zásadě stagnovala, snížení hodinové produktivity práce zasáhlo 3/4 tuzemských odvětví. Růst produktivity práce v reálném vyjádření byl tažen v ČR klíčovým zpracovatelským průmyslem (o 246,8 %), dále segmentem velkoobchodu a maloobchodu (o 124,3 %) a odvětvím informačních a komunikačních činností (o 63,9 %).

Ekonomická svoboda

Čím vyšší osobní a ekonomická svoboda v zemi je, tím má lepší podmínky pro život i podnikání. Regulace probíhá jen tehdy, pokud na trhu selže samoregulace.

Dle zprávy 2015 Index of Economic Freedom, kterou zveřejnil americký list The Wall Street Journal, Česká republika zaujala 24. pozici na žebříčku nejsvobodnějších ekonomik ve světě. Přimo v Evropě obsadila Česká republika 13. pozici ze 43. Meziročně si Česká republika polepšila o 2 příčky. Vysokou míru ekonomické svobody měla ČR hlavně ve finanční oblasti, kde zaujímala 3. nejlepší pozici na světě. Česká republika neměla žádné významné regulace na finančním trhu. Mohly zde volně operovat zahraniční banky a navíc angažovanost české vlády v této oblasti byla minimální. Naopak regulace na trhu, které se týkají pracovní síly a ukončování pracovního poměru, byly významně omezující. Hlavní překážkou ekonomické svobody v ČR byly proměnné, na které má vláda vliv - rozpočtová disciplína, vládní výdaje, podnikatelské prostředí nebo prostředí pro zaměstnance. Fungování ekonomiky obecně škodila přílišná byrokracie a obrovské vládní výdaje v negativní interakci se soukromými výdaji obyvatelstva.

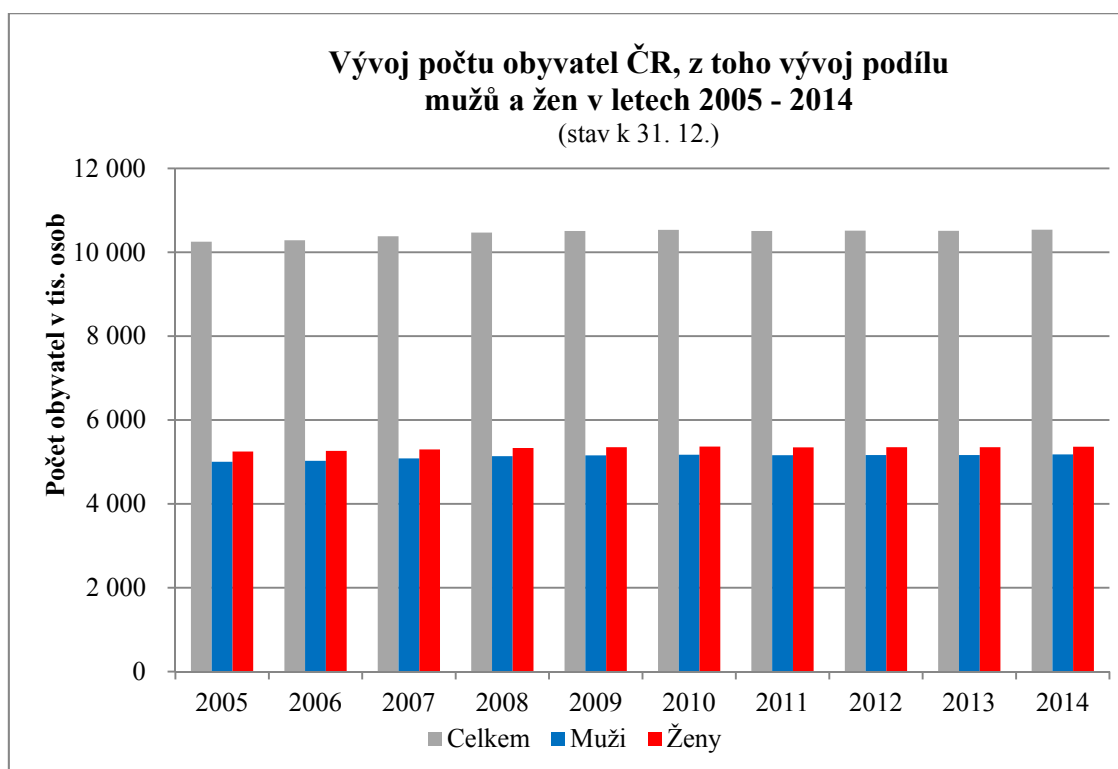
V oblasti svobody podnikání se Česká republika umístila na 75. místě: pro samotné založení podniku bylo třeba relativně minima kapitálu, ale zato řada byrokratických procedur - získání potřebných povolení, zabírala začínajícím podnikatelům enormní čas. Problém byl také v časté změně daňových zákonů. Změna legislativy přitom odrazuje zahraniční investory.

Nejvyšší míru ekonomické svobody ve světě měly Hongkong a Singapur; v Evropě na tom nejlépe byly Švýcarsko a Estonsko.

Sociální, demografické a kulturní prostředí

Složení obyvatelstva

Graf na obrázku IV-5 zobrazuje vývoj počtu obyvatel v České republice za posledních 10 let, s rozlišením vývoje podílu počtu mužů a žen. Celkový počet obyvatel ČR ve sledovaném období jen mírně kolísal. Nízká plodnost, nízká úroveň migrace a pomalé prodlužování délky života budou mít dle statistických prognóz za následek podstatné snížení populace České republiky v nadcházejících letech.



Obrázek IV-5. Vývoj počtu obyvatel v ČR, z toho vývoj podílu mužů a žen v období let 2005 – 2014 (Zdroj: ČSÚ)

Poměry mužů a žen nezaznamenaly rovněž výrazné výkyvy. Dle informací ČSÚ měla v 1. polovině roku 2015 Česká republika 10.541.466 obyvatel.

V průběhu desetiletí se rovněž téměř neměnilo věkové rozložení českého obyvatelstva.

Populace České republiky, stejně jako populace ostatních vyspělých zemí, stárne a podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje věkové struktury obyvatelstva bude podíl starších osob v populaci stále narůstat. Lidé se dožívají a budou dožívat vyššího věku a zdravý způsob stárnutí je předpokladem dalšího rozvoje společnosti. V souladu s tímto trendem se neustále posouvá hranice odchodu seniorů do důchodu.

*Tabulka IV-1. Vývoj přirozeného přírůstku v ČR v období let 2005 – 2014
(Zdroj: ČSÚ)*

Rok	Přirozený přírůstek
2005	-5727
2006	1390
2007	9996
2008	14622
2009	10927
2010	10309
2011	1825
2012	387
2013	-2409
2014	4195

Tabulka IV-1 ukazuje na velmi kolísavý vývoj přirozeného přírůstku v ČR ve sledovaných letech.

Nejvyšších hodnot dosahoval přirozený přírůstek v letech 2008 - 2010, kdy lze tento vývoj přičítat porodům matek narozeným v 70. letech 20. století.

Od roku 2012 tento pozitivní trend klesal, až dosáhl v roce 2013 záporných hodnot, tedy počet zemřelých převážil nad počtem novorozenců. Kladný přirozený přírůstek v roce 2014 lze částečně přičíst druhé vlně porodů „Husákových dětí.“

Struktura vzdělání

Z tabulky IV-2 je zřejmé, že v průběhu sledovaného období se snížil podíl osob se základním vzděláním či bez vzdělání a naopak vzrostl podíl osob s vysokoškolským vzděláním. Podíly osob s výučním listem a maturitním vysvědčením se výrazně nezměnily.

*Tabulka IV-2. Struktura vzdělanosti obyvatelstva v ČR v období let 2010 - 2014
(Zdroj: ČSÚ)*

	2010	2011	2012	2013	2014
Vzdělání základní a bez vzdělání	16,6 %	16,1 %	15,6 %	14,8 %	14,3 %
Vzdělání střední bez maturity	35,4 %	35,2 %	34,8 %	34,5 %	34,3 %
Vzdělání střední s maturitou	34,2 %	33,8 %	33,7 %	33,8 %	34,1 %
Vzdělání vysokoškolské	13,7 %	14,8 %	15,7 %	16,7 %	17,3 %

Výdaje domácností a kupní síla

Dle analýzy vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v roce 2014, kterou zpracovalo MPSV ČR ve spolupráci s ČSÚ na základě srovnání s předchozími léty, podíl potravin na výdajích domácností klesl (na 24,2 % příjmů), největší část rozpočtu stále více tvoří náklady na bydlení a energie (28 % příjmů). Dalším významným výdajem jsou náklady na dopravu (10,5 % příjmů). Podíl služeb na výdajích domácností se z dlouhodobého pohledu zvýšil téměř dvojnásobně. Důvodem proč lidé vydali za služby více peněz, je to, že řada z nich vznikla v ČR teprve po roce 1989 (internet, mobilní telefony, domácí úklid atd.).

S výší výdajů domácností souvisí i výše úspor. Dle informací, které zveřejnila ING Bank na konci 1. čtvrtletí roku 2015, by průměrná česká domácnost v případě výpadku příjmů dokázala vyžít z úspor 3 měsíce a 18 dní. Průzkum potvrdil, že úspory jsou dlouhodobě stabilní – v porovnání s údaji ze stejného období předchozího roku by vystačily jen o 3 dny déle. Výše rezerv se mění úměrně vzdělání.

Množství potravin, které si mohl průměrný Čech pořídit z výplaty, se za posledních 30 let ve většině případů zvýšilo. K výraznému nárůstu kupní síly došlo také u elektrospotřebičů. Huře vyšla z porovnání paliva (uhlí, voda).

Nejčastěji používaným ukazatelem, který vypovídá o změně příjmů a bohatství obyvatel, je právě průměrná mzda, ale statisticky přesnější je medián neboli střední hodnota všech výdělků, protože se do něj extrémní hodnoty promítají méně než do průměrné mzdy.

Zatímco průměrná mzda v České republice za rok 2014 činila 25.686 Kč, medián dosáhl 23.072 Kč. Je třeba dodat, že v roce 2014 na průměrnou mzdu nedosáhly 2/3 zaměstnanců v České republice. Chudobou jsou v České republice nejvíce ohroženy neúplné domácnosti s 2 a více dětmi.

Kvalita života

Podle žebříčku kvality života sestaveného jako Index společenského rozvoje (Social Progress Index) byla kvalita života v České republice vyhodnocena jako 22. nejlepší na světě. Index společenského rozvoje pro rok 2015 byl vytvořen jako doplnění HDP a jiných ekonomických ukazatelů s cílem poskytnout ucelenější přehled o celkové výkonnosti země.

Index poskytuje podrobný přehled o tom, zda mají obyvatelé přístup k široké škále oblastí, podle nichž se hodnotí sociální rozvoj, jako jsou např. základní služby, příležitosti, lékařská péče, vzdělání, bydlení, uspokojivá policejní ochrana, práva a svoboda bez diskriminace.

Česká republika si meziročně polepšila o 1 příčku a v hodnocení dopadla lépe než například Slovensko, Polsko či Itálie. K dobrému umístění pomohla nízká kriminalita, vysoký stupeň osobní bezpečnosti nebo zlepšení životního prostředí. Slabinami jsou ovšem úroveň školství a nízká míra tolerance vůči minoritám.

Nejlepší život byl vyhodnocen v Norsku, Švédsku a Švýcarsku.

Spokojenost českých občanů

Zveřejněné výsledky průzkumu agentury STEM na konci 1. poloviny roku 2015 ukázaly, jak je to se spokojeností českých občanů v různých oblastech jejich života. Spokojenost k politické situaci v ČR vyjádřilo 20 % lidí a zhruba 40 % Čechů spokojeno nebylo.

Občané České republiky byli znepokojeni zejména neschopností najít vzájemný kompromis při řešení problémů napříč politickým spektrem, dále konflikty zájmů, lobbingem a v neposlední řadě korupcí. Lidé z podnikatelské sféry si stěžují na velké množství norem, které jim paradoxně nezajišťují právní jistotu. Dle šetření zveřejněném v časopisu Svazu českých a moravských výrobních družstev se česká legislativa jeví podnikatelům jako nepřehledná a nejednoznačná, což musí velmi často řešit spoluprací s placenými odbornými konzultanty.

Další oblastí výzkumu bylo mimo jiné zajištění sociální politiky - celkově příznivě ho vnímalo pouze 24 % dotázaných, zatímco 69 % si vyslovilo názor, že sociální politika je zajištěna špatně. Jedinými dvěma sledovanými oblastmi, jejichž zajištění pozitivně hodnotila většina české veřejnosti, byly školství a vzdělávání a zdravotní péče. Relativně nejhůře hodnocenými oblastmi bylo finanční zajištění ve stáří a oblast podpory k získání zaměstnání v případě jeho ztráty. Pocit zlepšení situace byl registrován u hodnocení životní úrovně vlastní domácnosti a spokojenosti s osobním životem. S výjimkou podpory bydlení se vždy hodnocení zlepšovalo s rostoucím příjmem a s posunem od levice k pravici na škále politické orientace. S věkem se naopak zhoršovalo hodnocení finančního zajištění ve stáří, zajištění v nemoci, při úrazu nebo invaliditě a také zajištění zdravotní péče.

Důvěra v EU a její instituce

Podle informací, které zveřejnilo Centrum pro výzkum veřejného mínění v polovině roku 2015, důvěřovalo Evropské unii a jejím institucím 52 % obyvatelstva. Jednalo se o nejlepší výsledek za celou dobu členství České republiky v EU. Zvýšila se rovněž spokojenost českých občanů se členstvím v Evropské unii, kdy nejvíce spokojeni byli mladí lidé, lidé s vysokoškolským vzděláním, lidé s dobrou životní úrovní a vedoucí pracovníci. Nejméně spokojeni byli důchodci, nezaměstnaní a nevoliči.

Největší výhody členství v Evropské unii byly shledány v možnosti studovat, pracovat a žít v EU a v přísunu evropských dotací. Největší vliv měla EU, dle názoru občanů, na ekonomiku země, národní identitu a suverenitu, ale také na kvalitu zboží a služeb. Nedostatky byly vnímány zejména v plýtvání prostředků a nadměrné byrokracii.

Technické a technologické prostředí

V současném globalizovaném světě se pro firmy staly moderní technologie významným prvkem, který ovlivňuje jejich konkurenceschopnost a prosperitu. Významné jsou zejména informační a telekomunikační technologie, a to kvůli svému přesahu do ostatních hospodářských odvětví a své roli jako účinné infrastruktury pro obchodní operace a technologické postupy. Technologický pokrok vedl nejen ke snížení nákladů na komunikaci, ale také rozšířil množství zboží a služeb, které mohou být obchodovány v mezinárodním měřítku.

V ekonomicky rozvinutějších zemích se důležitou podmínkou pro udržení konkurenční výhody stává schopnost podniků inovovat. Česká republika je malou otevřenou ekonomikou s výraznou průmyslovou orientací a exportním zaměřením. Podle ekonomické úrovně se řadí mezi země, kde hlavním faktorem pro zajištění konkurenční výhody je schopnost podniků vyvíjet a zavádět nové produkty, technologické postupy, změny v organizaci práce či nové způsoby prodeje výrobků a služeb.

Důležitým impulsem pro zvýšení intenzity výzkumných a inovačních aktivit v ČR je relativně vysoká energetická náročnost produkce české ekonomiky. V porovnání s průměrem zemí EU28 je v ČR na produkci jednotky HDP zapotřebí 2,5krát vyšší množství energie (www.tacr.cz). Důležitou úlohu ve stimulaci faktorů dlouhodobého ekonomického rozvoje hraje efektivní a systematická podpora vzdělávacích a výzkumných aktivit ve vládní politice. Z pohledu podílu veřejných výdajů na vzdělávání, výzkum a vývoj ve veřejných rozpočtech patří ČR s podílem veřejných výdajů k zemím pod evropským průměrem.

Inovační výkonnost podniků v ČR postupně roste. Převažujícím charakterem inovací v ČR je však adaptace technologií vyvinutých v zahraničí do výrobního procesu či nahrazení tohoto procesu novými technologiemi. Významnou úlohu hrají investice zahraničních společností působících v ČR (52 % podnikových inovací), prostřednictvím nichž dochází k transferu poznatků a know-how a ke zvyšování efektivity výroby domácích podniků. Domácí sektor vykazuje nižší míru inovační výkonnosti a podnikavosti, což může být důsledkem jak nedostatečně stimulujícího podnikatelského prostředí, tak i jejich pozicí v hodnotovém řetězci, a pravděpodobně i méně rozsáhlými strategickými a manažerskými schopnostmi.

Rok 2012 byl významný z hlediska nárůstu celkových výdajů na vědu a výzkum. V roce 2010 celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR dosahovaly 53 mld. Kč, v roce 2012 to bylo již 72,4 mld. Kč; kdy dosahovaný podíl na HDP ČR byl 1,88 % (HDP EU 2,06 %). Z hlediska odvětvové struktury byl v tomto roce tahounem podnikové vědy a výzkumu automobilový průmysl; druhým nejvýznamnějším průmyslovým odvětvím z pohledu investic do vědy a výzkumu i počtu zaměstnanců ve vědě a výzkumu bylo strojírenství zahrnující výrobu strojů a zařízení, jejich opravy a instalace.

Ve struktuře nákladů na inovace hrají v ČR dlouhodobě nejvýznamnější roli investice do pořízení strojů, zařízení a softwaru, které tvoří přes polovinu celkových nákladů na inovace.

Ekologické prostředí

Poslední dostupná zpráva o stavu životního prostředí v ČR z roku 2014, kterou vydalo Ministerstvo životního prostředí ČR, hovořila o mírném zlepšení stavu životního prostředí ČR. Zlepšení souviselo se snižováním negativního vlivu ekonomiky na životní prostředí ČR v roce 2013, které bylo podpořeno ekonomickou recesí. K největšímu snížení tlaků na životní prostředí došlo v sektorech energetiky, zpracovatelského průmyslu a dopravy.

Dlouhodobý pokles energetické a materiálové náročnosti hospodářství ČR postupně přešel do stagnace, měrné zátěže životního prostředí na jednotku HDP mělo ČR v roce 2014 z EU28 nadále nadprůměrné, což však souviselo s charakterem národní ekonomiky s vysokým podílem průmyslu na tvorbě HDP.

V sektoru energetiky bylo možné po setrvalém růstu sledovat stagnaci výroby a konečné spotřeby elektřiny. V posledních deseti letech postupně klesala výroba elektřiny v parních elektrárnách a naopak rostl význam jaderné energie a energie z obnovitelných zdrojů. V důsledku technologického vývoje také klesal vliv zpracovatelského průmyslu na životní prostředí.

Kvalita ovzduší v ČR se celkově nezlepšuje, ale pouze kolísá dle aktuálního vývoje meteorologických podmínek v daném roce. Dlouhodobě dochází k překračování stanovených imisních limitů, a to navzdory tomu, že regulované zdroje znečišťování dodržují v plném rozsahu emisní limity a další technické požadavky na provoz v souladu s národní i evropskou legislativou. Nejzásadnější podíl na emisích prioritních znečišťujících látek mají lokální topeniště na pevná paliva.

Vzhledem k tomu, že postupně dochází k poklesu odběrů a spotřeby vody, klesá také množství vypouštěných odpadních vod a v návaznosti na to, i koncentrací znečišťujících látek ve vodních tocích.

Dalším problémem jsou staré ekologické zátěže, které jsou rizikem ohrožení lidského zdraví nebezpečnými karcinogenními a toxickými látkami při kontaminaci širšího okolí (vodních zdrojů, ovzduší či půdy).

Celková produkce všech odpadů v ČR mezi lety 2003 a 2012 výrazně poklesla (o 16,8 %), v posledních 5 letech má pak stagnující až mírně klesající trend, což bylo ovlivněno především změnami ve struktuře průmyslové výroby. V posledních 10 letech rovněž došlo k trvalému růstu podílu využitých odpadů. Důvodem jsou především změny v technologiích zajišťujících vyšší efektivitu jak ve výrobní sféře (minimalizace vzniku odpadů), tak i v oblasti samotného nakládání s odpady. U nakládání s komunálními odpady převažovalo skládkování. Od roku 2009 došlo k poklesu produkce komunálních odpadů v přepočtu na obyvatele. Jedním z hlavních cílů Směrnice 1999/31/ES, o skládkách odpadů, je omezení množství biologicky rozložitelného odpadu (dále jen „BRKO“) ukládaného na skládky. Česká republika má za cíl snížit maximální množství BRKO ukládaných na skládky do roku 2020 na maximálně 35 % hmotnostních z celkového množství BRKO vyprodukovaných v roce 1995. Pro splnění cíle odklonu BRKO v roce 2020 bylo zavedeno povinné třídění BRKO v ČR s účinností již od 1. 1. 2015 (zákon č. 229/2014 Sb.). Pro dodržení cíle je nezbytné vytvářet síť zařízení pro nakládání s odděleně sebranými BRKO z obcí a od ostatních původců v regionech, a to včetně kalů z čistíren odpadních vod. V oblasti podpory zkvalitnění nakládání s odpady byly k datu 31. 12. 2013 vybudovány sběrné dvory a rekultivovány staré skládky.

Česká republika ve srovnání s průměrem EU28 nadprůměrně investuje do ochrany životního prostředí, a to jak v rámci veřejného, tak i průmyslového sektoru. Důvodem zvýšených investic je zejména řešení problémů životního prostředí z minulých let, řešení aktuálních problémů, kam patří mimo jiné také snižování znečištění ovzduší z lokálních zdrojů prostřednictvím finanční podpory na výměnu starých a nevhodných kotlů (tzv. kotlíkové dotace), a také naplňování požadavků legislativy EU.

4.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejími stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví; klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví; a analýza konkurence v odvětví.

4.2.1 Hybné změnotvorné síly

Hybné změnotvorné síly vyplývají z působení faktorů v makroprostředí.

Hlavní hybnou změnotvornou silou v odvětví, tedy při realizaci výrobní činnosti družstva Kovona v kombinaci s poskytováním zaměstnání zdravotně postiženým osobám, je zcela jistě legislativa České republiky. Analýza makroprostředí odhalila značnou závislost životaschopnosti podniku na legislativních opatřeních, zejména na určení příspěvku na mzdu pro handicapovaného zaměstnance, na provoz chráněného pracovního místa a existence daňových úlev.

Za další hybnou změnotvornou sílu působící v odvětví lze označit změnu v úrovni používaných technologií, kdy příchod nových technologií zejména pro oblast kartonáže a elektro by mohl ovlivnit situaci v odvětví a pro zmíněné divize by znamenal pravděpodobně zvýšené investice do již zavedených výrob.

Konkurenceschopnost divizí družstva může být pozměněna rovněž ze strany rostoucí globalizace v podobě příchodu zahraničních firem s propracovaným výrobním, marketingovým a organizačním know-how na český trh, čemuž zcela jistě odpovídá již déle trvající invaze čínských výrobků na český trh.

4.2.2 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou zdroje a schopnosti podniku, které mu vytvářejí dlouhodobou konkurenční výhodu.

Klíčovým faktorem úspěchu družstva je zcela jistě kvalita výrobků a poskytovaných služeb, na kterou je kladen důraz a díky které si družstvo udržuje pověst dobrého obchodního partnera.

Jako další faktor, který výrazně přispívá k finanční a konkurenční úspěšnosti družstva na trhu, lze hodnotit institut poskytovatele náhradního plnění, kdy existence

této konkurenční výhody upřednostňuje do jisté míry odběr produkce divizí družstva před sortimentem běžných podniků.

Do klíčových faktorů úspěchu lze zcela jistě zařadit i odpovědný přístup managementu družstva, který dbá po dlouhá léta o odbytovou, finanční a personální stabilitu svěřených divizí a usiluje o udržení dlouhodobé prosperity podniku.

Výběr faktorů úspěchu je posílen dále o existenci výrobní kooperace, kdy všechny 3 divize dokončují realizaci některých výrobků nepocházejících z vlastní produkce, což je podloženo dlouhodobými smluvními vztahy s odběratelskými firmami.

4. 2. 3 Analýza konkurence

Konkurenti v odvětví

V České republice existují 4 družstva zaměstnávající zdravotně postižené, která v rámci své nabídky výrobků a služeb nabízí produkty elektrovýroby a částečně kartonáže. Ovšem tato družstva nemají dlouholetou tradici a nabídka obdoby sortimentu podniku Kovona není jejich hlavní činností.

V sortimentu kovovýroby konkurence zatím družstvo nenásleduje žádný rovnocenný nebo silnější protihráč, i když tato oblast nabízí zaměstnání i pro těžce zdravotně postižené osoby. Je to dáno i vyššími investičními náklady na pořízení strojů, které družstvo Kovona pořídilo z víceletých rezerv a využívá je za podmínek určité obměny či renovací.

Pokud se zaměříme na konkurenci, která nemůže náhradní plnění poskytovat a která nabízí produkty kovovýroby (výrobky pro lékařské a léčitelské účely), elektrovýroby (vypínače, termostaty, regulátory), kartonáž (přepravní obaly, výrobky z PVC), je situace na českém trhu pro družstvo Kovona mnohem obtížnější.

V sortimentu kovovýroby zauímají prvenství na českém trhu výrobní podniky BTL, Profirelax, Medicaem, Resi a další. Tyto podniky se specializují na výrobu a prodej kovových lehátek, křesel, instrumentačních stolků apod. Distribuci a prodej realizují jak přímo, tak prostřednictvím velkoskladů, kde jsou výrobky dostupné pro kadeřnické, masérské salony, lékařská a léčebná zařízení a četné živnostenské provozovny. Výrobky nabízejí v široké škále potahů, technických provedení, čemuž odpovídají vyšší ceny, než fakturuje divize kovovýroba. U technicky jednodušších výrobků se cenový rozdíl pohybuje kolem 35% (stolky, kovové podložky a podnožky), u náročných kovovýrobků je to až 600% (čalouněná, plně elektronizovaná lehátka a křesla). Další formou konkurence je fungování řady e-shopů, které prostřednictvím

velkoobchodů nabízejí kovovýrobky ze zahraničí. Zde se vyšší cenové rozdíly pohybují rovněž v řádu desítek procent, za vyšší cenu ovšem zákazník obdrží maximální komfort a variabilitu. Tyto výrobky nacházejí své odběratele zejména v soukromých lékařských a léčebných organizacích, jako jsou léčebná sanatoria a kliniky estetické chirurgie. V souhrnu lze konstatovat, že na českém trhu s obdobnými kovovýrobky existuje silná specializovaná konkurence, kde může družstvo reagovat nabídkou nižších cen za cenu jednoduššího zpracování a menší variabilnosti.

V sortimentu elektrovýroby je konkurence podstatně silnější. V České republice existují jednak 2 podniky zaměstnávající zdravotně postižené, nabízející obdobný sortiment, ale hlavní vlnu konkurentů představuje výroba z Číny a dále zpracovatelské firmy, které s nákupem materiálu a hotových součástek z Číny jsou schopny zhotovit obdobné výrobky za srovnatelné ceny. Další komplikací pro úspěšnost divize elektrovýroba znamená i to, že konkurenční firmy jsou schopny dodat v relativně krátké době velké množství těchto výrobků. Jejich distribuční kanál vede opět převážně přes velkosklady.

Sortiment kartonáže se v dnešní době nachází ve výrobní či zprostředkovatelské nabídce mnoha českých firem. Obdobné produkty nabízí v České republice desítky firem. Jen v Jihomoravském kraji je jich cca 40 (např. Kampos, Unikart, Papírny Brno, Karton P+P, HP Karton, Kartonáž Kyjov apod.). Velkou část trhu zaujímá produkce samotných papíren, které jsou schopny vyrábět rozmanitý sortiment za příznivé ceny pro zákazníka, což jim umožňuje velkoobjemová výroba a rozvinutá logistická centra. Distribuce výrobků velkých firem funguje přes velkosklady, dále formou získání ročních či víceletých zakázek (Česká pošta, expediční firmy) i návratem k podnikovým prodejnám. Firmy, které se zabývají kartonáží, konkurují divizi kartonáž úrovní technologie, masivními objemy produkce a cenovými podmínkami.

Výrazná je i účast zahraničních výrobců na českém trhu, kdy výrobky (šanonny, dárkový materiál, PVC obaly) firem jako jsou Herlitz, Esselte, nebo Leitz poznala dnes již téměř každá kancelář. V sortimentu kartonáže družstvo více konkuruje zakázkovou výrobou, kde je schopno v menších sériích realizovat kvalitní a originální produkci.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vývoj minulých let ukázal, že počet zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením se zvyšuje jen velmi pomalu a ne všichni obhájí svou existenci na trhu při zachování původního podnikatelského záměru v sociálním kontextu. Rovněž jen ojediněle se rozrůstá základna výrobních podniků, protože většinu nově zaměstnaných handicapovaných osob zaměstnávají svou náplní různé kompletační práce (vkládání, nalepování, balení, počítání).

Důvody, pro které se pracovní trh pro zdravotně postižené osoby výrazně nerozrůstá, jsou jasné: vysoká administrativní zátěž (lékaři, pojišťovny, úřady práce, atd.), obtížné obstarání zakázek a vhodnost k druhu postižení, nižší produktivita práce, nezbytný specifický přístup k zaměstnancům a vytvoření speciálních pracovních podmínek (bezbariérový přístup, pracovní pomůcky, atd.). Existence státních příspěvků na provoz pracovišť pro handicapované a částečných mzdových kompenzací ani současná legislativa upravující institut náhradního plnění nejsou v současné době dostatečným impulsem pro tento druh podnikání.

Opravdu stabilní páteří zaměstnávání osob se zdravotním postižením jsou výrobní družstva (např. Dita, Obzor, Ergotep, Styl Plzeň, Kovona, Artep a další). V současné době jich v ČR působí 43. Tyto podniky mají dlouhodobou zkušenost se zaměstnáváním handicapovaných osob, znají veškerá úskalí a také administrativní a organizační proces, které jsou spojeny s vytvořením chráněných pracovních míst. Z toho důvodu lze uvažovat příchod nových potenciálních konkurentů z řad těchto již zavedených výrobních podniků. Jak již bylo řečeno, minimum výrobních družstev se obdobnou náplní činnosti družstva Kovona okrajově zabývá.

Překážku vstupu do odvětví lze spatřovat zejména v technologické náročnosti výrob, kdy se stroje a zařízení na zpracování papíru a kovu pohybují v řádech od tisíců až statisíců korun českých a jejich pořízení vyžaduje i vytvoření určitého zázemí a v neposlední řadě kvalifikovaný a odborně proškolený personál. Určitá hrozba vstupu nových konkurentů existuje v oblasti montážních prací, kdy podstata této pracovní činnosti je uplatnitelná jak u lehce, tak i těžce zdravotně postižených zaměstnanců, a vyžaduje pouze časově nenáročné uvedení do problematiky činnosti bez nutnosti dlouhodobého zaškolování a využití speciálních pracovních pomůcek.

Vyjednávací síla dodavatelů

Materiál pro divizi kovovýroba dodává jediný dodavatel z Brna. Spolupráce družstva Kovona s firmou vychází z dlouhodobých dobrých vztahů mezi podniky a z požadované a stále kvality dodávaného materiálu. V posledních letech došlo k určitému nárůstu cen, ale nijak razantně (meziročně cca 3 %), což nezpůsobilo výrazný tlak na růst cen výrobků družstva. V případě dodávek materiálu od firmy se jedná o zakázkovou výrobu pro družstvo Kovona. Reklamace vadného materiálu se vyskytují minimálně.

Materiál pro divizi elektrovýroba dodává 9 firem především z regionu Moravy, které byly vybrány s přihlédnutím na kvalitu, ceny a dodací podmínky. Dodávky zahrnují materiál z plastu, kovu a elektrosoučástky, které jsou v divizi kompletovány.

Materiál pro výrobu kartonáže pochází z celé České republiky a zahrnuje především papírenský, textilní a kovový materiál.

Materiál pro montážní práce v rámci divizí si dodávají z velké části zadavatelské firmy. Družstvo disponuje vlastními rozsáhlými skladovými prostory, takže uskladnění materiálu a meziproductů není problematické. Vzhledem k tomu, že družstvo v případě vlastních výrobků odebírá především papírenský materiál, kovo- a elektrosoučástky, kdy lze z řad dodavatelů z celé České republiky vybírat, je družstvo v pozici silnějšího.

Z pohledu možných hrožících nebezpečí pro chod družstva ze strany dodavatelských firem lze tedy vyzdvihnout pouze růst cen materiálu, energií a dalších vstupů.

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavní skupinu zákazníků divize kovovýroba tvoří živnostníci, soukromá zdravotnická zařízení, léčebny a ambulantní lékařská zařízení.

Divize elektrovýroba má 3 strategické odběratele v Jihomoravském kraji.

Zákazníky divize kartonáž lze rozdělit do pěti skupin. Jedná se o potravinářské podniky s velkosériovou výrobou, které pro své výrobky potřebují vhodný obal, a vlastní výroba by byla nerentabilní. Další skupinu tvoří výrobní kooperace, které jsou realizovány na základě smluv o spolupráci, kdy divize dokončuje realizaci některých výrobků nepocházejících z vlastní produkce. Reklamní agentury jsou zákazníky převážně knihařské části závodu. Právě díky širokému záběru divize kartonáž lze poskytnout pestrou škálu modifikací. Další okruh odběratelů s velkým odbytovým potenciálem tvoří expediční firmy, ovšem jedná se o odběr v malých

objemech. Poslední, okrajovou skupinu zákazníků tvoří státní instituce. Hlavní výhodou je malé riziko při sjednávání zakázky a jistá úhrada fakturovaných výrobků. Jedná se zejména o archivy, městské úřady, věznice atd. Odběratelé divize kartonáž sídlí ve většině případů na Moravě.

Z celkového pohledu družstva jsou zákazníci rozloženi mezi různé skupiny a obory, čímž je do jisté míry zajištěna diverzifikace podnikatelského rizika. Vedení družstva usiluje o udržování a posilování dlouhodobých obchodních vztahů s odběrateli, přičemž vzájemná znalost poměrů kooperačních partnerů (požadavky, platební schopnost) hraje při rozhodování o uzavření kontraktu významnou roli. Jakékoliv razantní zvýšení ceny nebo nedodržení dodacích podmínek by znamenalo ztrátu zákazníka, což si vzhledem k relativně malému počtu strategicky významných zákazníků nemůže družstvo dovolit.

Hrozba substitutů

Další silou, která působí na úspěšnost družstva je hrozba substitutů. Substitutem je produkt, kterým lze nahradit stávající výrobek či službu, funguje na obdobném základě a přinese zákazníkovi stejný užitek. V oblasti kovo- a elektrovýrobků nelze jednoznačně vymezit, vzhledem k úzké technické specializaci a účelu použití, blízké substituty.

V oblasti kartonáže lze za substituty považovat materiály, které jsou při výrobě přepravních materiálů, dárkových balení apod. na místo papíru a PVC používány. Tzn., že je třeba najít takový materiál, který není na bázi celulózy a ropy. V dnešní době výzkum a vývoj pokročil tak daleko, že jisté alternativy existují. Jedním z nich je polymerace kyseliny mléčné, která se získává z cukrové třtiny, brambor a kukuřice.

4.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo uvedeno v Přehledu literatury, cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikace a rozbor faktorů okolí družstva, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho fungování.

4. 3. 1 Příležitosti

Vývoj makroekonomických ukazatelů – hospodářský růst, nízká míra inflace, růst životní úrovně obyvatelstva ČR a EU, pozitivní ekonomické výhledy stavu české ekonomiky zvyšují optimistická očekávání vlastníků firem i domácností a zvyšují jejich odhodlání investovat a tím přispívají k rozvoji podnikatelské aktivity a růstu českého hospodářství.

Státní podpora – zaměstnávání zdravotně postižených osob umožňuje českým podnikům, v souladu s §35 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, snižovat výši daně z příjmu. Další státní podporou, kterou lze v rámci podpory zaměstnávání handicapovaných osob čerpat, je příspěvek na provoz chráněných pracovních míst a částečná kompenzace mzdových nákladů. Za každého zaměstnaného pracovníka se zdravotním postižením lze uplatnit slevu na dani ve výši 18.000 Kč ročně, za pracovníka s těžším zdravotním postižením ve výši 60.000 Kč ročně.

Rozvoj regionu Brno – město Brno je druhé největší město České republiky, centrem Jihomoravského kraje a sídlem výrobního družstva Kovona. Brno je významným střediskem justice, ekonomickým a správním centrem, městem univerzit a veletržním centrem střední Evropy s rozvíjející se dopravní infrastrukturou, energetickými a komunikačními sítěmi. Brno patří k městům s výrazným ekonomickým potenciálem. Zejména v posledních letech roste počet podnikatelských subjektů v oblasti počítačové technologie, telekomunikací, vývoje softwaru a ostatních hi-tech oborů.

Existence nových trhů – se vstupem České republiky do EU se českým firmám otevřely větší možnosti k pronikání na zahraniční trhy. V ČR existuje několik organizací, které se věnují podpoře firem při vstupu na nové trhy v České republice i zahraničí. Podpora spočívá jak v poskytování informací, tak ve sjednávání obchodních schůzek se zástupci firem a institucí.

Možnost čerpání dotací z fondů EU – mezi operační programy v rámci programového období 2014 – 2020, které byly Evropskou komisí schváleny pro spolufinancování z evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESIF“) a které mohou podniky v odvětví využít, patří Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání a Operační program Zaměstnanost a Operační program Životní prostředí.

Dostatek pracovních sil – v oblasti poskytování pracovní síly handicapovaných osob nabídka výrazně převyšuje poptávku.

Sociálně orientovaná společnost – lepší se klima ve společnosti ve vztahu k seniorům, handicapovaným osobám, kteří pro svůj život potřebují nejen kvalitní zdravotní péči, ale i zaměstnání a sociální začlenění, podporuje i to, že společnost více slyší na dodržování společenské odpovědnosti firem. Tato skutečnost by měla, v ideálním případě, znamenat vytvoření tlaku společnosti na neomezování podpory sociálně orientovaných podniků.

4.3.2 Hrozby

Politická situace – za posledních 15 let nebyla v ČR jediná vláda, která by si za své existence neprošla obdobími ohrožení jejího fungování, plných rozporů, neschopnosti společně jednat u kulatého stolu o důležitých otázkách s nalezením kompromisního řešení, nevhodných politických kauz, korupčních afér, které opakovaně diskreditovaly Českou republiku v očích občanů i v zahraničí. Proto nelze v budoucnu příliš počítat s výraznou změnou, která by způsobila, že bude česká politická scéna v rozhodování jednotná a dlouhodobě stabilní.

Úroveň legislativy - stav politického klimatu v ČR dokresluje i skutečnost, že dosud neexistuje důležitá norma deklarující vymezení pracovního trhu se zdravotně postiženými občany a péči o ně. Obecně doposud existovaly pouze dílčí snahy o vytvoření jednotného a jasně definovaného programu na podporu handicapovaných, nemocných a stárnoucích osob v České republice. Nelze také vyloučit, že s příchodem nové vlády (pravděpodobně opět koaliční) nedojde v rámci naplňování trendu snižování sociálních výdajů k redukci stávajících příspěvků na provoz a mzdové kompenzace zaměstnavatelům handicapovaných osob. Proto je třeba na toto riziko myslet.

Výše minimální mzdy – minimální mzdu v ČR pobírá 2,3 % pracujících (zdroj: ČSÚ). Růst minimálních mezd zaměstnavatelé obecně nevítají, protože zvyšuje jejich náklady. Ještě hůře ho vnímají zaměstnavatelé zdravotně postižených osob, kteří ve většině případů poskytují svým handicapovaným pracovníkům mzdy v úrovni minimální mzdy. Zcela korektním argumentem, který hovoří v logiku záporného stanoviska firem ke zvyšování hranice minimální mzdy, je to, že s růstem mzdy není vždy zaručen

adekvátní růst produktivity práce. Od ledna 2016 se mění nařízení vlády o minimální mzdě, která stoupne u handicapovaných osob o 1.300 Kč na částku 9.300 Kč, což konkrétně pro družstvo Kovona bude znamenat zvýšení celkových mzdových nákladů přibližně o částku 108.000 Kč měsíčně a tedy značnou finanční zátěž. Je třeba dodat, že k takto razantnímu zvýšení dochází po osmi letech, během kterých zůstávala minimální mzda zdravotně postižených osob neměnná. Rovněž musí podniky v odvětví akceptovat a připravit se na to, že vláda hodlá minimální mzdu pro handicapované osoby do roku 2017 dorovnat s výší minimální mzdy pro ostatní zaměstnance. Je pak tedy otázkou, zda zaměstnavatelé zdravotně postižených osob se pro zachování konkurenceschopnosti svých podniků zvolí cestu snížení počtu handicapovaných pracovníků s dodržáním minimálního limitu 50 % zdravotně postižených zaměstnanců nebo provedou celkovou redukci výrob, v obou případech se jedná o společensky negativní trend.

Sílící konkurence – zejména dovoz materiálu nebo hotových elektrosoučástí z Číny znesnadňuje pozici výrobků divize elektrovýroba a jejich prodej na českém trhu a zvyšuje tlak odběratelů na cenu. Sílící konkurence v podobě velkých firem, zpravidla se zahraniční majetkovou účastí, rozšiřuje své podnikatelské aktivity v České republice a znamená ohrožení jak pro divizi elektro, tak pro divizi kartonáž.

Nízká solventnost obchodních partnerů – management družstva klade velký důraz na udržení finanční stability podniku. Skutečnost, že platební schopnost obchodních partnerů není vždy na žádoucí úrovni, hrozí riziko vzniku dlouhodobých nebo dokonce nedobytných pohledávek.

Hrozba hospodářské recese – jak se ukázalo v minulých letech, hospodářský pokles pocítily kvůli ekonomické a politické globalizaci téměř všechny národní ekonomiky. Česká republika se svou otevřenou ekonomikou a zapojením do celosvětových ekonomických vazeb musí rovněž čelit dopadům celosvětové hospodářské krize, jejichž příčinu lze často najít na jiném světovém kontinentu.

Následně bude provedeno hodnocení faktorů vnějšího prostředí získaných z předcházející analýzy, a to pomocí matice EFE.

4. 3. 3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Na základě zpracované analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány faktory a k nim jsou přiřazeny váhy podle jejich důležitosti. Dalším krokem je určení reakce na stupnici 1-4, jak družstvo daný faktor splňuje. Poté je určeno výsledné EFE skóre, jak družstvo reaguje na faktory vnějšího prostředí.

Tabulka IV-3. Matice EFE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor vnějšího prostředí	Váha	Reakce	Skóre
Politická stabilita v ČR	0,06	2	0,12
Přímá podpora zaměstnavatelů zdravotně postižených	0,20	3	0,40
Legislativní podpora zaměstnavatelů zdravotně postižených osob	0,14	2	0,32
Hospodářský růst	0,09	2	0,20
Institut náhradního plnění	0,16	2	0,36
Konkurence	0,08	2	0,16
Platební schopnost odběratelů	0,09	3	0,27
Klasifikace stupně zdravotního postižení	0,04	2	0,10
Technologický rozvoj	0,04	3	0,12
Regionální politika	0,07	1	0,10
Sociální klima ve společnosti	0,03	2	0,06
Celkové vážené skóre	1,00	x	2,17

Celkové vážené skóre matice EFE, uvedené v tabulce IV-3, vykazuje hodnotu 2,17, což znamená průměrnou reakci firmy na existující příležitosti a hrozby odvětví, resp. současná strategie částečně zohledňuje identifikované příležitosti a předchází hrozbám vnějšího prostředí podniku. Výrobní družstvo považuje za nejdůležitější faktor vnějšího prostředí fungování přímé finanční podpory zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením. Této podpory družstvo v maximální míře využívá a je jednou z dílčích podmínek jeho existence. Velký význam pro další fungování družstva má také existence institutu náhradního plnění a podpora zaměstnavatelů handicapovaných osob legislativní cestou, zejména v oblasti daňového zvýhodnění a veřejných zakázek.

5 Analýza vnitřního prostředí výrobního družstva

Tato kapitola se zabývá analýzou vnitřního prostředí výrobního družstva Kovona. Cílem analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku, přičemž jejich zjištění a zohlednění při tvorbě strategických doporučení může přispět ke zlepšení stávající situace družstva. Následně je vyhodnocen vliv faktorů vnitřního prostředí na činnost podniku.

5.1 Hodnototvorný řetězec

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, hodnototvorný řetězec identifikuje strategicky významné aktivity v podniku, které rozděluje na primární (hlavní) a sekundární (podpůrné), přičemž rozbor těchto činností umožní odhalit potenciální možnosti i slabiny uvnitř podniku.

Primární činnosti

Vstupní logistika

Materiál pro kovovýrobu dodává a dováží převážně brněnská divize firmy Feron. Příjem a kontrolu kvality materiálu provádí skladník. Materiál je dodáván ve formě kovových dílů, které jsou pracovníky divize zpracovávány a kompletovány s ostatními nekovovými částmi výrobků.

Jak již bylo uvedeno, materiál pro divizi elektrovýroba dodávají regionální firmy. Dodávky zahrnují materiál z plastu, kovu a elektrosoučástky, které jsou v divizi kompletovány.

Divize kartonáž manipuluje především s papírenským, textilním a kovovým materiálem.

Rozhodování o potřebách materiálu provádí vedoucí divize ve spolupráci s mistry. Většina materiálu pro vlastní výrobu pochází od dlouhodobých dodavatelů. Materiál pro montážní a kompletační práce napříč divizemi dodávají zpravidla zadavatelské firmy. Veškerý materiál i meziprodukty jsou uloženy ve skladech, pokud možno, v co největší blízkosti výrobních prostor divize, která produkci provádí.

Rozhodování o potřebách pořízení strojů, výrobních a obráběcích zařízení je v kompetenci vedení družstva. Některé finančně nákladné stroje (lisy, řezačky) byly pořízeny v 90. letech minulého století, proto management podniku zvažuje jejich obměnu kvůli náročné údržbě i nedostupným náhradním dílům.

Většina drobných zařízení a nástrojů byla pořízena nebo obnovena po roce 2000, kdy byl rovněž výrazně posílen vozový park družstva a tiskařské stroje.

Výroba a provoz

Produkty a služby, které jednotlivé divize svým zákazníkům nabízí, jsou uvedeny v kapitole Sortiment družstva.

Divize kovovýroba nabízí vlastní produkty určené pro vybavení převážně kosmetických, léčebných a zdravotnických zařízení. Vlastní výroba má následující fáze: frézování, vrtání, broušení, ohýbání, řezání, stříhání, svařování, šroubování, tvorba polstrování, potahování a kompletace. Lakování a zinkování provádí externí firma Svaziko Brno.

Divize elektrovýroba nabízí produkty v podobě elektrických regulátorů pro podnikové i domácí účely. Její výrobní postupy se sestávají především z činností: pájení, osazování a kompletace.

Divize kartonáž patří z pohledu variabilnosti výrobních postupů k nejnáročnějším závodům podniku. Pracovníci této divize vykonávají činnosti v podobě: lisování, ohýbání, ořez, potahování, flokáž, rylování, potisk, lepení, svařování PVC, knihařské práce, atd. V rámci závodu kartonáž tvoří největší podíl produkce obalové materiály.

V oblasti zakázkové výroby se jedná zpravidla o kombinace výše uvedených postupů.

Veškerá výroba je situována v areálu sídla družstva, na prostoru o rozloze 22.000 m², přičemž umístění výrob a skladových prostor je značně roztrženo. V areálu se nacházejí nevyužité prostory, které byly zbudovány v minulosti s cílem zabezpečit zázemí pro rozsáhlou výrobu. Vzhledem k nezbytnému propojování výrobních či zpracovatelských metod mezi divizemi se nabízí zvážení možnosti určité centralizace výrobních prostor. S tímto souvisí i potřeba renovace pracovišť, kde pracují těžce zdravotně postižení zaměstnanci.

Kontrolu kvality výrobků a služeb zajišťuje v každé divizi kvalitář a mistři provádí organizaci a kontrolu operací napříč celým výrobním procesem.

Výstupní logistika

Odběr hotových výrobků je možný v sídle podniku nebo na přání zákazníka lze dodávku realizovat do místa určení v rámci vozového parku podniku (Ford Transit nebo Renault Master).

Uskladnění kompletovaných i vlastních výrobků vyžaduje kvůli nebezpečí koroze suché a temperované prostory. Pro tyto účely má podnik ve svém areálu k dispozici dostatek prostor.

Marketing a prodej

Družstvo zaměstnává 1 obchodního zástupce, který aktivně vyhledává a zajišťuje kontakt s obchodními partnery. Se stávajícími zákazníky přicházejí do kontaktu v rámci realizace zakázek také vedoucí jednotlivých divizí družstva. S důležitými obchodními partnery udržuje kontakt také předseda družstva, který se, v rámci budování dobrých a dlouhodobých vztahů, zajímá o potřeby a možná vylepšení spolupráce formou pozvání zákazníků na odborné semináře se zajímavým společenských a kulturním zakončením.

Nové obchodní vztahy jsou navazovány zejména při výstavách a konferencích v rámci celé České republiky (veletržní výstavy, lékařská sympozia, setkání odborné veřejnosti), která se konají cca 15x v roce. V případě divize kovovýroba se jedná o akce pro lékařský, rehabilitační personál včetně sportovní medicíny a v případě divize elektrovýroba jsou navštěvovány výstavy s elektrotechnickým zaměřením. Prezentace výrobků a služeb jednotlivých divizí se, kromě obchodního zástupce družstva, často účastní i předseda družstva a některý z vedoucích divize, dle zaměření konference či výstavy. Zástupci podniku přitom disponují prospekty s přehledy výrobků v základním provedení a k dispozici mají rovněž orientační ceníky.

Do určité formy podpory prodeje lze zahrnout i nabídku exkurze po výrobním závodu a seznámení s problematikou zaměstnávání handicapovaných osob. Oblast poskytování práce zdravotně postiženým občanům se promítá i do vztahů s veřejností, kdy výrobní činnost družstva v kombinaci s jeho sociálním posláním je prezentována v rámci členství ve Svazu českých a moravských družstev a s ním souvisejícími vazbami na další asociace a sdružení na podporu podnikání.

Pracovní porady probíhají 1x týdně za účasti managementu a dle potřeby vybraných pracovníků družstva. V závěru roku se pak koná setkání managementu a zaměstnanců, kde jsou prezentovány výsledky všech divizí za uplynulý rok, diskutovány směry dalšího rozvoje podniku, zakončené kulturním programem.

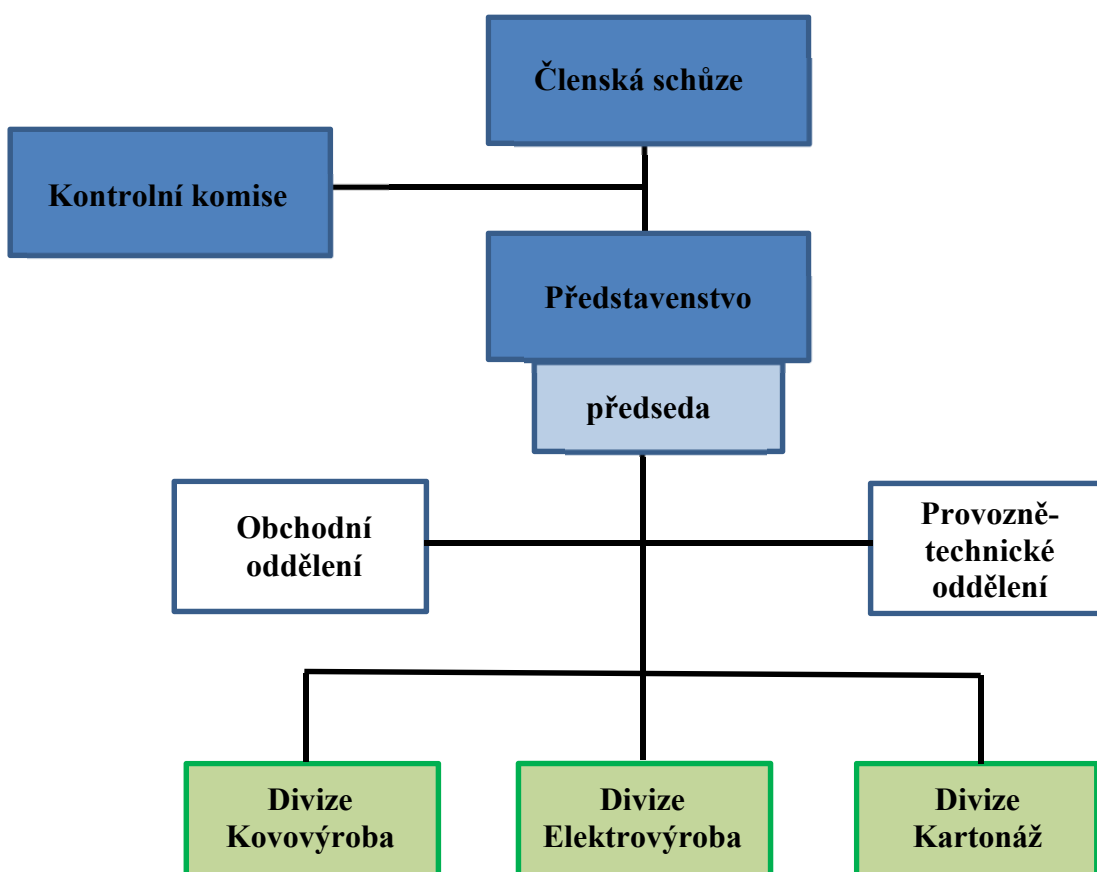
Formy propagace včetně cenové politiky nastavuje management družstva. Při tvorbě cen jsou zohledněny náklady na produkci, přičemž se nepatrně, u srovnatelných výrobků, přihlíží na nastavení cen u konkurence. Vzhledem k tomu, že podnik nabízí malosériovou či zakázkovou výrobu, nelze realizovat úspory z rozsahu, což znamená velkou výhodu pro konkurenci zejména v případě divize kartonáž a elektro.

Služby

V případě výrobků divize kovovýroba, je na přání zákazníka, realizována v rámci dodávky také montáž výrobků.

Sekundární činnosti

Podniková infrastruktura



Obrázek IV-6. Organizační schéma družstva
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle schématu na obrázku IV-6 je zřejmé, že výrobní družstvo Kovona má kombinovanou organizační strukturu. Kombinace spočívá v zavedení funkcionální a divizionální organizační struktury.

Činnosti v rámci obchodního oddělení družstva provádí celkem 8 osob. Rozsah činností je velmi široký, protože sdružuje oblast ekonomickou a obchodní. Ekonomická stránka spočívá ve zpracování veškerých ekonomických dat družstva, provádění účetnictví, mzdové agendy, tvorbě výkazů a zpráv.

Kromě pozice ekonomky a pomocné účetní fungují na tomto pracovišti také expedient a 2 skladníci, kteří mají na starosti skladovou evidenci materiálu a zpracování podkladů pro fakturaci výrobků a služeb a jsou v úzkém kontaktu s vedoucími a mistry jednotlivých divizí.

Obchodní stránka oddělení, spojující činnost odbytového a marketingového útvaru, prošla v posledních třech letech rapidním zeštíhlením. S většinou obchodních zástupců spadajících pod vedoucí jednotlivých divizí byl rozváznán pracovní poměr z důvodu nevýrazného přínosu spočívajícího ve zvyšování odbytu, přičemž zůstala zachována pozice jednoho obchodního zástupce. Tento zaměstnanec zajišťuje zejména kontakt s obchodními partnery, vyjednávání o cenových a dodacích podmínkách, propagaci výrobků a služeb družstva, průzkum trhu, prezentaci na výstavách a odborných konferencích. Je v úzkém kontaktu s divizními vedoucími, kteří vzhledem ke své odbornosti mají vysoké povědomí o technických podmínkách realizace zakázek, finanční a časové náročnosti výroby, a odpovídají za to, že produkt samotný dostane zákazník v bezvadné kvalitě. Obchodní oddělení intenzivně komunikuje s vedením družstva o problémech či potřebách podniku i jednotlivých divizí.

Provozně technické oddělení zabezpečuje velmi důležitý servis všech výrobních strojů a zařízení v podniku a dále zprostředkovává běžné servisní služby údržby (zámečnický, elektrikář, úklid apod.). Zajišťuje dále dozor nad dodržováním BOZP, provádí pravidelná školení zaměstnanců a revize přístrojů a zařízení. Zvýšená pozornost je věnována ochraně zdraví v dílnách a provozech, kde vykonávají svou činnost zdravotně postižení zaměstnanci. Oddělení je tvořeno celkem sedmi osobami. Na tomto útvaru je rovněž zařazen grafik, který má na starosti tvorbu grafických návrhů výrobků na zakázku, zabezpečuje implementaci hotových návrhů do výroby a komunikuje se zákazníkem ohledně finalizace navrhované podoby výrobků (odsouhlasení návrhů, vzorků, příp. změny).

Družstvo pro svůj provoz využívá od roku 2002 podnikový informační systém Helios, zahrnující moduly pro vedení účetnictví, skladovou evidenci, příjem a zpracování zakázek, mzdovou agendu a fakturaci výrobků a služeb.

Některé činnosti nezbytné pro provoz podniku, jako např. služby právníka, auditora, odpadové hospodářství, správa počítačové sítě, obědy pro zaměstnance, jsou zajišťovány externími firmami.

Lidské zdroje

Vztahy mezi zaměstnanci a družstvem se řídí zákoníkem práce a řadou dalších právních předpisů, zejména zákonem o zaměstnanosti. Družstvo respektuje zásadu rovného zacházení zaměstnavatele se všemi zaměstnanci při jejich přijímání do zaměstnání, v pracovních podmínkách, odměňování za práci a odborné přípravě.

Při přijímání pracovníků spolupracuje družstvo, dle potřeby, s místně příslušným úřadem práce. S ohledem na poslání družstva je značná pozornost ve všech směrech věnována zejména osobám se změněnou pracovní schopností.

Personální záležitosti řeší vedoucí jednotlivých divizí v čele s předsedou družstva, kteří provádějí i pracovní pohovory. Zaměstnanci jsou přijímáni na základě výběrového řízení za podpory úřadů práce na konkrétní pozice.

Proškolování nových zaměstnanců do výroby provádí mistři a částečně pracovníci provozně-technického oddělení v oblasti BOZP.

Fluktuace zaměstnanců je téměř nulová. Pro každého zaměstnance je určena tříměsíční zkušební doba, během které je seznámen s pracovními povinnostmi, organizačním a provozním řádem. Dělníci jsou odměňováni dle plnění úkolových plánů.

Tabulka IV-4. Vývoj počtu zaměstnanců družstva v letech 2011 - 2014

(Zdroj: Vlastní zpracování, stav k 31. 12.)

Zdravotní stav	2011	2012	2013	2014
TZP ¹²	15	13	14	16
OZP ¹³	96	67	67	65
Bez zdravotního postižení	41	31	32	36
Celkem	152	111	113	117

¹² TZP = osoba těžce zdravotně postižená.

¹³ OZP = osoba lehce zdravotně postižená.

Z tabulky IV-4 je zřejmé, že celkový personální stav družstva za poslední 3 roky měl mírně stoupající trend. Výrazné snížení počtu zaměstnanců v roce 2012 souviselo s vyžádanými personálními změnami z důvodu restrukturalizace výrob, nikoliv fluktuací. Mírné změny v poměru počtu TZP a OZP ve sledovaných letech způsobily i přesuny v klasifikaci zdravotního postižení (zlepšení / zhoršení zdravotního stavu pracovníka). Zastoupení těžce zdravotně postižených zaměstnanců se managementu podařilo v družstvu zachovat, přičemž tato skupina pracovníků obhájila svou existenci díky realizaci specializovaných zakázek pro montážní práce.

K 30. 6. 2015 bylo v družstvu zaměstnáváno 65% osob se zdravotním postižením.

*Tabulka IV-5. Struktura vzdělání zaměstnanců družstva v roce 2014
(Zdroj: Vlastní zpracování, stav k 31. 12.)*

Vzdělání	Počet osob
Základní	39
Střední s výučním listem	46
Střední s maturitou	25
Vysokoškolské	7
Celkem	117

Tabulka IV-5 obsahuje strukturu vzdělání zaměstnanců družstva, přičemž největší podíl zaujímal tradičně vzdělání středoškolské s výučním listem. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním zaujímají všichni řídicí funkce, do kterých byli v rámci členské schůze družstva voleni.

*Tabulka IV-6. Struktura pracovního zařazení zaměstnanců družstva
s poměrem žen / mužů družstva v roce 2014
(Zdroj: Vlastní zpracování, stav k 31. 12.)*

Pracovní zařazení	Počet osob	Poměr žen / mužů
Dělníci	96	9/87
THP	21	9/12
Celkem	117	18/99

Hlavním pilířem výrobní činnosti v podniku je manuální práce zaměstnanců, proto je kladen důraz na produktivitu práce a kontrolu kvality hotových výrobků. Tabulka IV-6 ukazuje, že většina zaměstnanců byli právě dělníci ve výrobě. Mezi technickohospodářské pracovníky patří kromě vedoucích divizí zaměstnanci na odděleních přímo podřízených předsedovi družstva.

Z tabulky je patrný i poměr zaměstnaných žen a mužů, kdy u dělnických profesí převažovali muži a naopak u technickohospodářských pracovníků byl poměr žen a mužů téměř vyrovnaný.

Vedení družstva usiluje o podporu činnosti zaměstnanců zlepšováním pracovního prostředí a pracovních podmínek. Ke spokojenosti všech zaměstnanců rovněž přispívá možnost čerpání 28 dní řádné dovolené, příspěvek na stravování ve výši 26 Kč/den, dárková poukázka na nákup potravin ve výši 500 Kč při pracovním výročí a vánoční dárkový balíček. V rámci pracovního kolektivu je týmový duch udržován v rámci několika neformálních setkání v průběhu roku, kdy management družstva zajistí program a občerstvení pro zaměstnance s jejich rodinami, zpravidla v okolí města Brna.

Z pohledu frekvence čerpání dočasné pracovní neschopnosti z důvodu nemoci obecně platí, že nemocnost je u handicapovaných osob vyšší než u zaměstnanců bez postižení: Výjimečně u zaměstnanců družstva dochází k čerpání dlouhodobé pracovní neschopnosti z důvodu horšícího se zdravotního stavu, přičemž zdravotní komplikace souvisí často s postižením.

Technologický rozvoj

Družstvo usiluje o maximální využití potenciálu pořízených výrobních zařízení. V říjnu 2003 družstvo získalo certifikát ISO 9001:2000, čímž se zařadilo mezi společnosti s deklarovanou kvalitou. Vzhledem k pokročilému opotřebením a nevyhovující výkonnosti některých strojů, vedení družstva plánuje jejich obměnu za technologicky vyspělejší modely.

Zajišťování zdrojů

Předmětem této funkce v rámci podpůrných činností je opatřování vstupů, které jsou spotřebovány v hodnotovém řetězci firmy. Řízení vstupních a výstupních operací provádí vedoucí jednotlivých divizí, předseda družstva nebo pověřené pracovníci. Reklamní materiály určené k propagaci produkce si družstvo zajišťuje vlastními silami.

5.2 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy výrobního družstva Kovona budou provedeny výpočty vybraných poměrových ukazatelů a indexu IN01 za období let 2012 – 2014.

K hospodaření s majetkem družstva je vhodné doplnit, že žádný majetek nebyl ve sledovaných letech zatížen zástavním právem. Družstvo rovněž nepořídilo žádný majetek formou finančního nebo operativního pronájmu a nemá majetkovou ani smluvní účast v jiných společnostech.

*Tabulka IV-7. Přehled výsledků hospodaření družstva (v tis. Kč) v letech 2011 - 2014
(Zdroj: Výkaz zisků a ztrát družstva k 31. 12)*

	2011	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	-305	3453	2962	3383

Z tabulky IV-7 je zřejmé, že ve sledovaných letech skončilo hospodaření družstva s kladným hospodářským výsledkem. Hlavní zásluhu na tom měly rostoucí tržby za výrobky, kdy se podařilo zajistit a realizovat vyšší počet zakázek než v předchozích letech, a zefektivnění výrob.

Pozitivní trend vývoje výsledku hospodaření byl nastartován v roce 2012, kdy v roce předchozím družstvo vykázalo celkovou ztrátu v hospodaření družstva ve výši -305tis. Kč. Ztráta byla způsobena neefektivním hospodařením, kdy existence družstva stála výhradně na státních příspěvcích a velkému počtu zaměstnanců neodpovídala výše výkonů. Tržby za vlastní produkci byly na minimální úrovni, kdy management družstva nedokázal zajistit stabilní a silný přísun zakázek do jednotlivých výrob. Na konci roku 2011 došlo k obměně top managementu, přičemž aktivní politika nového vedení, razantní přístup související s redukcí neefektivních výrob (konfekce a výroba pracovních pomůcek pro úklid) a personálními změnami, obchodní duch; to vše se příznivě projevilo na udržení fungování družstva a jeho dalším rozvoji.

Pozitivního výsledku hospodaření bylo ve sledovaných letech dosaženo i díky kompenzacím mezd pro zdravotně postižené zaměstnance a příspěvku na provoz chráněných pracovišť. V tabulce IV-8 je uveden vývoj příspěvků na provoz zákonem chráněných výrobních pracovišť a mzdových nákladů. Výše celkových příspěvků se ve sledovaných letech vyvíjela v souladu s vývojem počtu zdravotně postižených pracovníků.

Souhrnné údaje o výši poskytnutých příspěvků rovněž dokazují, že bez státní podpory by se družstvo ve sledovaných letech nacházelo ve ztrátě v řádu statisíců korun českých.

Tabulka IV-8. Přehled přijatých finančních prostředků na investiční a provozní účely (v tis. Kč) v letech 2012 - 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Forma dotace	2012	2013	2014
MPSV – kompenzace mzdových nákladů	4998	5070	5116
ÚP – příspěvek na úhradu nákladů chráněných pracovišť	1106	1009	1459
Celkem	6104	6079	6575

Tabulka IV-9. Ukazatele finanční analýzy v letech 2012 - 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Ukazatele likvidity			
Běžná likvidita	3,81	4,29	2,53
Pohotová likvidita	3,29	3,79	2,27
Hotovostní likvidita	2,07	2,48	1,35
Ukazatele aktivity			
Obrat celkových aktiv	1,06	1,05	1,15
Obrat stálých aktiv	1,73	1,82	2,32
Obrat zásob	20,54	17,07	28,52
Doba obratu zásob [dny]	17,53	21,09	12,62
Obrat pohledávek	8,57	6,39	7,90
Doba obratu pohledávek [dny]	41,98	56,37	45,54
Ukazatele zadluženosti			
Celková zadluženost [%]	10,37	13,05	16,28
Dlouhodobá zadluženost [%]	0,25	0,55	0,55
Krátkodobá zadluženost [%]	10,12	12,49	15,74
Míra samofinancování [%]	88,92	86,88	83,72
Dluh na vlastní jmění	0,12	0,15	0,19
Podkapitalizování	1,45	1,52	1,70
Ukazatele výnosnosti			
ROA	5,03	4,12	4,42
ROE	4,58	3,84	4,27
ROCE	5,64	4,71	5,24

Podkladem pro výpočet poměrových ukazatelů (výsledky jsou uvedeny v tabulce IV-9) v rámci finanční analýzy a následné zhodnocení finanční situace výrobního družstva Kovona byla rozvaha a výkaz zisků a ztrát v jednotlivých letech a některé doplňující informace byly získány během pohovorů s ekonomkou a předsedou družstva.

Analýza likvidity

Běžná likvidita udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku přeměnil všechna svá oběžná aktiva v hotové peníze. Ve sledovaných letech tento ukazatel mírně kolísal, pohyboval v rozmezí 2,53 – 4,29, což je velmi uspokojivý stav. Nedostatkem tohoto ukazatele je však to, že nevyjadřuje platební schopnosti družstva v průběhu účetního roku.

Pohotová likvidita má vyšší vypovídací schopnost než běžná likvidita, protože abstrahuje od vlivu zásob, které jsou nejhůře zpeněžitelnou částí majetku. Podobně jako v případě běžné likvidity dosahoval ukazatel pohotové likvidity nadprůměrných výsledků, což uvítali zejména věřitelé. Vedení družstva by se ovšem mělo zamyslet nad tím, zda by objem pohotových peněžních prostředků mohl být využit produktivněji.

Hotovostní likvidita nejlépe vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku k určitému datu – poměřuje krátkodobý finanční majetek (prostředky v hotovosti a na běžných účtech) s krátkodobými závazky. Družstvo v rámci hodnocení tímto ukazatelem dosáhlo nadprůměrných hodnot a výsledky opět ukázaly na vysoký objem nevyužitých peněžních prostředků.

Analýza aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv umožnil zhodnotit, kolik prostředků je družstvo schopno vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Ukazatel obratu celkových aktiv vyšel pro družstvo příznivý. Hodnota celkových aktiv se v ročních tržbách obrátila 1x a tato efektivnost využití celkových aktiv měla setrvalý vývoj.

Dlouhodobý hmotný majetek se obrátil v tržbách družstva 1,7x až 2,3x za rok. Využitelnost dlouhodobého hmotného majetku je tedy dobrá.

Ukazatel obratu zásob vykázal, kolikrát za rok bylo družstvo schopno přeměnit své zásoby na tržby. Obratovost zásob se ve sledovaných letech pohybovala mezi hodnotami 17 – 28 obrátok za rok. Dobu obratu zásob se družstvu podařilo v průběhu sledovaných let snižovat, až na hodnotu 12 dnů (rok 2014).

Obrat pohledávek udává počet obrátek pohledávek v roce. V rámci tohoto ukazatele hodnoty kolísaly. Doba obratu pohledávek udává dobu, po kterou podnik v průměru čeká, než obdrží platby za prodané výrobky a služby. U družstva Kovona tento ukazatel ve sledovaných letech kolísal, v roce 2014 dosahoval hodnoty 45,5 dne, což signalizuje, že někteří obchodní partneři družstva překračují standardní 14-ti denní dobu splatnosti faktur.

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti změřil poměr, v jakém bylo družstvo financováno cizími zdroji. V průběhu sledovaných let se finanční riziko věřitelů družstva zvýšilo, ale samotná úroveň rizika se nachází v přijatelných mezích. Na celkové zadluženosti se nejvíce podílí krátkodobá zadluženost.

Za významný ukazatel celkové finanční situace je považována míra samofinancování. V roce 2014 se podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech družstva pohyboval kolem 84%, což svědčí o finanční stabilitě podniku, resp. o tom, že podnik má velkou část svého majetku pořízeno z vlastních zdrojů. V tomto ohledu by mělo vedení družstva zvážit, zda by v následujících letech, při plánovaných investičních aktivitách, neměl být nově pořizovaný majetek částečně pořizován z cizích zdrojů (např. úvěrem), aby zdroje krytí doznaly vyrovnanějšího poměru.

Ukazatel dluh na vlastní jmění roste s růstem podílu závazků ve finanční struktuře podniku, což platí i pro analyzované družstvo.

Ukazatel úrokového krytí nebyl vyhodnocen, protože ve sledovaných ani předchozích letech družstvo nečerpalo úročené zdroje.

Hodnota ukazatele podkapitalizování se ve sledovaných letech pohybovala nad hodnotou 1,0, což znamená, že družstvo má dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým kapitálem.

Analýza výnosnosti

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání. Ve sledovaných letech hodnota ukazatele mírně kolísala. V roce 2014 dosahoval ukazatel hodnoty 4,42, což znamená, že na 1 Kč vloženého kapitálu připadá 0,0442 Kč zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Ve sledovaných letech hodnota ukazatele mírně

kolísala. V roce 2014 dosahoval ukazatel hodnoty 4,27, což znamená, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadlo 0,0427 Kč zisku.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) měří výnosnost veškerého investovaného kapitálu. Hodnoty ukazatele rovněž v průběhu sledovaných let mírně kolísaly. V roce 2014 dosáhl ukazatel hodnoty 5,24, takže 1 Kč investovaného kapitálu přinesla zpět družstvu 0,0524 Kč.

Index důvěryhodnosti

V rámci finanční analýzy byl využit model predikce finanční tísně podniku, tzv. index důvěryhodnosti. Index důvěryhodnosti je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Váhy jednotlivých koeficientů indexu IN01 byly přizpůsobeny podmínkám českého průmyslu. Kromě hodnocení faktu, zda bude mít podnik v blízké době existenční potíže či nikoliv, poskytuje také informaci o tom, zda podnik přináší svým vlastníkům nějakou přidanou hodnotu. Při výpočtu se přitom vychází z poměrových ukazatelů, a to z poměru aktiv a cizích zdrojů, schopnosti splácet ze zisku úroky z cizího kapitálu, ziskovosti aktiv, výnosnosti aktiv a běžné likvidity.

*Tabulka IV-10. Index IN01 v letech 2012 - 2014
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	2012	2013	2014
Index IN01	2,19	2,01	1,78
Porovnání	> 1,77	> 1,77	> 1,77

Na základě vypočteného indexu IN01 za sledované roky, uvedeného v tabulce IV-10, se potvrdily závěry předchozí části finanční analýzy – družstvo ve sledovaných letech tvořilo ekonomickou přidanou hodnotu.

Výsledky finančních ukazatelů provedené finanční analýzy budou zohledněny při identifikaci silných a slabých stránek podniku v následující kapitole.

5.3 Situační analýza vnitřního prostředí

Na základě informací a výsledků zjištěných v předchozích kapitolách budou stanoveny silné a slabé stránky družstva Kovona a seřazeny dle důležitosti.

5.3.1 Silné stránky

Kvalita výrobků a služeb – zákazníci nakupující výrobky a služby družstva dostávají kvalitní produkty. Počet reklamací je velmi nízký. Dlouholetí zákazníci udržují spolupráci s družstvem právě na základě dobré zkušenosti s bezvadností výrobků. Příslibem dlouhodobé udržitelnosti kvality je v družstvu plnění požadavků systému managementu jakosti dle mezinárodní normy ISO 9001:2000. Družstvo je držitelem několika ocenění, které obdrželo v rámci hodnocení Svazu českých a moravských družstev, za nápaditost a kvalitu výrobků (např. obrázkový pomocník pro logopedické pacienty, přepravní obal pro kalendáře).

Finanční stabilita – vzhledem k zodpovědnosti, kterou má management družstva ke svým zaměstnancům-podílníkům, usiluje družstvo, v případě tvorby zisku, o vytváření rezerv do dalších let pro větší investiční akce, krytí případných ztrát a o efektivní alokaci výrobních faktorů. Zároveň dodržuje obchodní a platební podmínky, ke kterým se obchodním partnerům zavázalo.

Družstvo dlouhodobě nečerpá žádné úvěry nebo půjčky, výkyvy v sezonní potřebě zásob nebo případné krátkodobé potřeby financování je schopno řešit z vlastních zdrojů a vzhledem k výše uvedenému je zařazeno do seznamu členů Creditinfo v registru solventních firem. Součástí odpovědné politiky je i absence realizace rizikových a nerentabilních podnikatelských aktivit. Lze tedy družstvo označit za finančně zdravý podnik a zajímavého obchodního partnera.

Zakázková výroba – divize družstva jsou schopny vyrobit či zkompletovat výrobky dle přání a individuálních potřeb zákazníka, což sériově vyrábějící firmy nemohou nabídnout. Při realizaci zakázkové výroby je družstvo schopno přiblížit se cenovým podmínkám konkurence.

Poskytovatel náhradního plnění - družstvo je zaměstnavatelem osob se změněnou pracovní schopností, který při obchodní nebo výrobní spolupráci je oprávněn vystavit, podle zákona č. 474/2001 Sb., doklad o splnění povinnosti zaměstnat stanovený 4% podíl zdravotně postižených zaměstnanců náhradním způsobem dle § 24 odst. 3b) tohoto zákona.

Dlouholetá tradice a dobré jméno firmy – vzhledem ke skutečnosti, že družstvo působí na českém trhu po různých transformacích již přes 60 let, je na českém trhu dobře známo, a díky stabilní kvalitě nabízených výrobků a služeb, je v okruhu zákazníků vnímáno velmi dobře.

Sdružování v organizacích – aby družstvo získalo silnější vyjednávací pozici při ovlivňování politiky zaměstnanosti zdravotně postižených osob, v dobrém slova smyslu, rozšířilo své odbytové možnosti a rovněž se mu dostalo určitému zázemí v podobě konzultačních a dalších podpůrných činností, je členem již několik let v několika národních organizacích:

a) Svaz českých a moravských výrobních družstev (dále jen „SČMVD“) – zastupuje a podporuje členská družstva, je pro ně profesionálním informačním centrem, disponuje řadou odborníků, kteří poskytují družstvům právní služby, daňové, ekonomické a finanční poradenství, zajišťují vzdělávání a odborné semináře, organizují společné expozice na veletrzích a výstavách v ČR i v zahraničí. Svaz hájí zájmy členských družstev při jednáních s vládou, ministerstvy, členy Parlamentu ČR a orgány Evropské unie. Družstvo má majetkovou účast ve Svazu ve výši vstupního členského vkladu ve výši 10.000 Kč.

b) Družstvo je prostřednictvím členství ve SČMVD členem Svazu průmyslu a dopravy České republiky, přičemž svaz je nestátní dobrovolnou nepolitickou organizací, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice. Jeho posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj podnikání v ČR. Při jednáních evropských a mezinárodních organizací a institucí hájí a prosazuje zájmy svých členů,

prostřednictvím zástupců ve výborech a pracovních skupinách BusinessEurope¹⁴ a BIAC¹⁵.

c) Dále je družstvo členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR. Jedná se o zájmové sdružení podnikatelů a ostatních zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají nadpoloviční podíl spolupracovníků se zdravotním postižením, nebo se na podpoře jejich zaměstnávání významně podílejí. Sdružení nabízí informační podporu s možností vzájemné výměny zkušeností zaměstnavatelů zdravotně postižených. Podpora vzájemné komunikace členů a společný postup s orgány státní správy v této specifické problematice jsou hlavní náplní činnosti asociace.

Díky členství v těchto organizacích se družstvu dostává výhod v podobě úspory nákladů za služby právníka, za propagaci prospěšnosti a důležitosti provozování chráněných pracovních míst, i v podobě informací o odbytových příležitostech pro družstvo.

Spokojenost zaměstnanců - pro své zaměstnance, kromě trvalého zlepšování pracovního prostředí a povinného utváření pracovních podmínek, poskytuje družstvo motivační programy a stálé zaměstnanecké výhody (příspěvky na obědy, dary při životních a pracovních jubileích, školení, vlastní rekreační středisko).

Zvýhodnění při veřejných zakázkách – jelikož družstvo zaměstnává více než 50 % zdravotně postižených pracovníků, je zvýhodněno při zadávání veřejných zakázek v obchodní veřejné soutěži. Při hodnocení její nabídky musí být jím předložená nabídková cena hodnocena jako nejnižší, jestliže nepřekročí nejnižší nabídkovou cenu tuzemské osoby o více než 20 %.

¹⁴ BUSINESSEUROPE = Konfederace evropského podnikání se sídlem v Bruselu sdružující 40 podnikatelských a zaměstnavatelských svazů ze 34 zemí Evropy, které zastupují firmy všech velikostí a většiny klíčových průmyslových odvětví. Je největším a nejsilnějším podnikatelským lobby vůči evropským institucím a dalším organizacím.

¹⁵ BIAC = Poradní výbor pro průmysl a obchod při Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se sídlem v Paříži; sdružuje 41 podnikatelských a zaměstnavatelských svazů z 33 zemí.

5. 3. 2 Slabé stránky

Úzká technologická specializace – družstvo se svými výrobky zaměřuje na relativně malý segment trhu, což znamená potenciální nebezpečí při ztrátě klíčových a stálých zákazníků.

Úroveň propagace – vzhledem k tomu, že v dosavadní praxi nebyl přikládán větší význam širší propagaci výrobků, vyjma účasti zástupců družstva na odborných veletrzích, konferencích a výstavách, lze úroveň propagace považovat za nedostatečnou. Tomu odpovídá špatný stav internetových stránek, reklamních materiálů, PR apod.

Produktivita práce zdravotně postižených - vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou většinou zdravotně omezeni ve vykonávání pracovních úkonů, je i jejich produktivita práce na nižší úrovni.

Stav distribuce a prodeje – divize nabízí své produkty pouze přes přímý prodej.

Cenová politika – vzhledem k časově náročnější výrobě a montáži výrobků zaměstnanci se zdravotním postižením jsou ceny těchto produktů cenově méně výhodné ve srovnání s konkurenčními firmami vyrábějícími většinou velkosériově.

Potřeba modernizace strojů a zařízení – vzhledem k tomu, že každá divize disponuje specifickými stroji a výrobními zařízeními různého stáří, která byla v průběhu let spíše jen udržována a obnovována náhradními díly a v brzkém období jim skončí životnost, je třeba v rámci plánování větších investičních akcí zohlednit potřebu pořízení nových strojů a zařízení, které budou zcela jistě více vyhovovat současným nárokům na vyráběné produkty.

Roztříštěnost výroby – družstvo disponuje rozsáhlými výrobními a skladovacími prostorami, přičemž stávající rozložení prostor využitých pro výrobní činnost družstva je značně nevýhodné.

Ze situační analýzy vnitřního prostředí je patrné, že kvantitativně mají převahu silné stránky nad slabými. Intenzitu vlivu těchto faktorů na celkový potenciál divize hodnotí matice IFE.

5. 3. 3 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Na základě zpracované analýzy vnitřního prostředí jsou identifikovány faktory a k nim přiřazeny váhy podle jejich důležitosti. Dalším krokem je určení reakce na stupnici 1-4, jak družstvo daný faktor splňuje. Poté je určeno výsledné IFE skóre, jak družstvo reaguje na faktory vnitřního prostředí.

Tabulka IV-11. Matice IFE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor vnitřního prostředí	Váha	Reakce	Skóre
Kvalita výrobků	0,12	3	0,36
Kvalifikace pracovníků	0,05	3	0,15
Distribuce	0,08	2	0,16
Dobré jméno družstva	0,12	4	0,48
Úroveň technologie	0,07	2	0,14
Zaměstnávání handicapovaných osob	0,13	4	0,52
Cenová politika	0,10	2	0,20
Úzká specializace	0,07	2	0,14
Pozice na trhu	0,08	2	0,16
Finanční stabilita divize	0,12	2	0,24
Propagace výrobků	0,06	1	0,06
Celkové vážené skóre	1,00	x	2,61

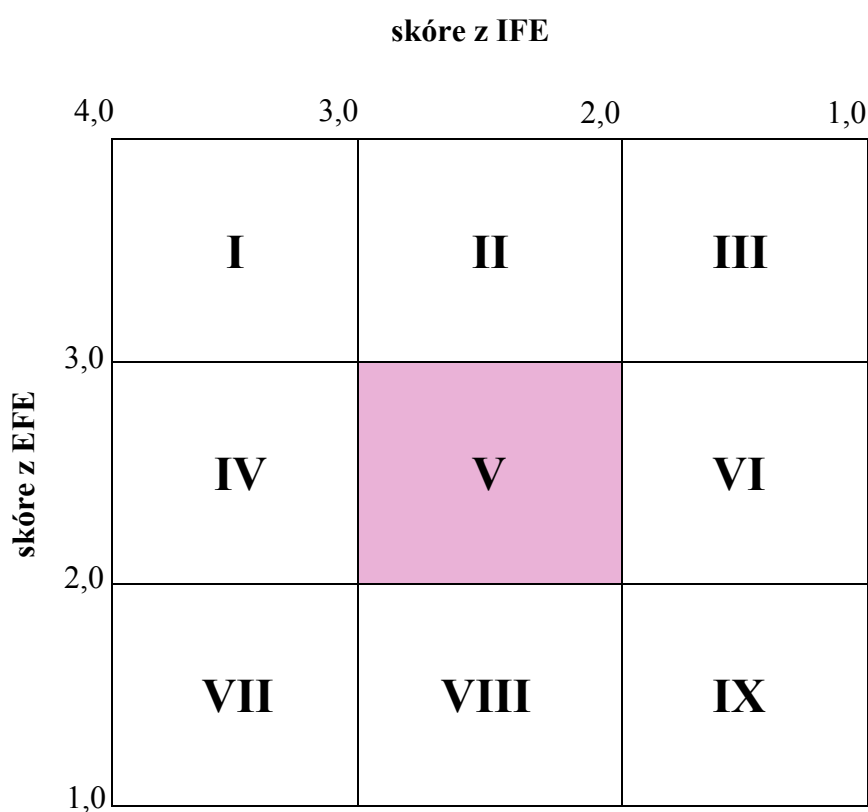
Celkové vážené skóre matice IFE, uvedené v tabulce IV-11, vykazuje hodnotu 2,61, což znamená průměrnou reakci firmy na změny faktorů vnitřního prostředí. Družstvo Kovona považuje za nejdůležitější faktor vnitřního prostředí možnost stabilního poskytování zaměstnání handicapovaným osobám, které odpovídá jejímu poslání. Následují faktory kvalita poskytovaných výrobků a služeb současně s udržováním dobrého jména firmy. Při volbě strategických rozhodnutí hraje rovněž důležitou úlohu udržení finanční stability podniku. Naopak malou pozornost věnuje družstvo propagaci svých výrobků a služeb.

6 Formulace strategie

Jak již bylo uvedeno v kapitole Přehled literatury, lze pro návrh strategie a tvorbu strategických doporučení využít pomocných nástrojů. V této práci je využito vnitřně-vnější matice (IE) a SWOT matice.

6.1 Vnitřně-vnější matice

Vnitřně-vnější matice (IE) v sobě zahrnuje celková vážená skóre matice IFE (na ose x) a matice EFE (na ose y).



Obrázek IV-7. Matice IE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zanesením celkových vážených skóre matic hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí jakožto souřadnic do Vnitřně-vnější matice IE (viz obrázek IV-7) vyplývá, že by měl management výrobního družstva Kovona do budoucna zvolit strategii „**Udržení a posílení**“, která odpovídá kvadrantu V.

V Ansoffově pojetí, které bylo definováno v kapitole Přehled literatury, se jedná o strategii „**Pronikání trhu**“, přičemž tato strategie počítá s využitím potenciálu stávajících výrobků na stávajících trzích. Podnik se tedy snaží zvýšit svůj podíl na současném trhu, aniž by došlo ke změně výrobku.

Vyhodnocením výsledků matic EFE a IFE lze konstatovat, že družstvo reaguje průměrně na existující příležitosti a hrozby v odvětví a nedochází zcela k využití všech silných stránek a současně k potlačení slabých stránek družstva. Z faktorů vnitřního prostředí podnik nezaznamenává příznivé výsledky v oblasti distribuce a propagace. Ohrožující může být pro podnik i relativně omezený počet zákazníků, kdy se ztrátou zakázky u strategického odběratele může družstvo připravit o velkou část tržeb.

Družstvu budou v následující kapitole nabídnuta prostřednictvím SWOT analýzy strategická opatření v souladu se strategií pronikání trhu, která byla výstupem matice IE.

6.2 SWOT matice

Poznatky zjištěné vybranými analýzami fungování družstva jsou shrnuty ve formě SWOT matice. Analýza vnějšího prostředí družstva je založena na sledování rozhodujících sil makroprostředí, zejména politických a ekonomických vlivů. Nelze opomenout významné faktory mikroprostředí, konkurenci, zákazníky a dodavatele, ovlivňující schopnost podniku dosahovat svých strategických cílů.

Nezbytnou součástí matice SWOT, uvedené v tabulce IV-12, je získání informací z analýzy vnitřního prostředí družstva, jejímž výstupem je přehled podstatných silných a slabých stránek podniku.

Tabulka IV-12. Matice SWOT
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<p>Faktory vnitřního prostředí</p> <p>Faktory vnějšího prostředí</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <p>Kvalita výrobků a služeb Státní podpora Finanční stabilita Zakázková výroba Náhradní plnění Dobré jméno podniku Členství v organizacích</p>	<p>Slabé stránky (W)</p> <p>Úzká technologická specializace Stav distribuce a prodeje Úroveň propagace Roztříštěnost výrob Potřeba modernizace</p>
<p>Příležitosti (O)</p> <p>Makroekonomický vývoj Rozvoj regionu Brno Existence nových trhů Dotace EU</p>	<p>Strategie SO</p> <p>Udržení kvality výrobků a služeb Rozšíření okruhu zákazníků Vytváření finančních rezerv</p>	<p>Strategie WO</p> <p>Upravení rozmístění výrobních prostor a uskutečnění pronájmu prostor Zajištění obnovy budov a modernizace výrobních zařízení</p>
<p>Hrozby (T)</p> <p>Politická situace Úroveň legislativy Výše minimální mzdy Sílicí konkurence Hrozba hospodářské recese</p>	<p>Strategie ST</p> <p>Posílení variability výrobního programu Zvýšení úsilí za udržení státní finanční i nefinanční podpory</p>	<p>Strategie WT</p> <p>Zvýšení úrovně propagace Rozšíření distribučních cest Využití pracovní síly napříč divizemi</p>

6.3 Strategická doporučení

Všechna navrhovaná strategická opatření vychází z použití pomocných nástrojů pro formulaci podnikové strategie - matice IE a analýzy SWOT a musí být v souladu s podnikovými cíli.

Udržení kvality výrobků a služeb

Družstvo dlouhodobě usiluje o uspokojení potřeb a přání svých zákazníků. Zejména v divizi kartonáž se produkty neustále modifikují. Kvalita výrobků a služeb byla jedním z klíčů k úspěchu k udržení se na trhu v dobách, kdy poptávka celkově stagnovala z důvodu hospodářského poklesu. Díky většímu počtu zdravotně postižených pracovníků probíhají některé části výroby výhradně formou ruční práce. Právě ruční práce a přísná výstupní kontrola zaručují vysokou kvalitu produkce.

Je tedy velmi důležité, aby družstvo i nadále reagovalo na požadavky zákazníků s nabídkou odpovídající kvality, k čemuž by mu měla dopomoci modernizace některých výrobních zařízení a změny v organizaci výrob. V případě, že realizace přepravy výrobků bude probíhat do vzdálenějších míst ČR, musí družstvo zohlednit i výběr obalů z pohledu odolnosti a ekologické likvidace.

Posílení variability výrobního programu

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, družstvo nemá reálné šance na trhu obstát v případě cenové války. Proto musí rozšířit pole svých snah o získání zákazníka nabídkou široké palety modifikací výrobků s možností výroby menší série na zakázku. Všechny divize by měly navíc nějakým způsobem usilovat o vytvoření nějaké specifické vlastnosti výrobku, která nebude lehce napodobitelná konkurencí (zpracování rehabilitačních pomůcek, ruční knihařské práce, kompletace elektrosoučástek včetně elektrokontroly).

Vytváření finančních rezerv

Vytvářením finančních rezerv na „horší časy“ si může družstvo vytvořit zdroje pro financování větších investičních akcí, případně pro krytí ztrátových výsledků hospodaření.

Zvýšení úsilí za udržení státní podpory

Důležitým prvkem k prosazování družstevních zájmů a zájmů organizací zaměstnávajících zdravotně postižené osoby je možnost ovlivňovat prostřednictvím svých zástupců jednání na úrovni vlády, protože, jak již bylo uvedeno v kapitole Přehled literatury, tyto podniky bez pomoci státu nemohou vedle ostatních podniků dlouhodobě existovat. Předseda Svazu českých a moravských družstev, jehož je družstvo Kovona členem, je jedním z představitelů malých a středních podniků,

kteří dlouhodobě na úrovni vlády usilují o prosazení a zajištění podmínek pro jejich existenci a rozvoj. Dále je družstvo členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR, které rovněž na úrovni ministerstev vyjednává lepší podmínky pro handicapované zaměstnance i jejich zaměstnavatele.

Je nezbytné, aby vedení družstva a další podniky zaměstnávající handicapované osoby, vyvíjely neúnavně úsilí k podpoře tohoto druhu podnikání, ať už vhodně volenými zástupci na úrovni organizací sdružujících zaměstnavatele handicapovaných osob nebo prostřednictvím vlastní propagační činnosti.

Provedení centralizace výroby a pronájem nevyužitých prostor

Vzhledem k nezbytnému propojování výrobních a zpracovatelských činností včetně sdílení pracovní síly některých zaměstnanců mezi divizemi se nabízí možnost provedení určité centralizace výrobních prostor. Pokud družstvo soustředí své výrobní a skladovací prostory do jednoho areálu, lze využít potenciálu brněnské metropole a nevyužité prostory pronajmout jiným firmám, a to s nabídkou doprovodných služeb družstva (nepřetržitá ostraha, úklid, drobná údržba) a poskytnutí základní elektro- a IT-infrastruktury. Družstvo tímto krokem může ročně získat cca 8.200.000 Kč (při průměrné ceně za pronájem 1.100 Kč/m²/měsíc) s minimem vynaložených nákladů za úpravu prostor a přesun výrobních zařízení.

Obnova budov a modernizace výrobních zařízení – vzhledem k tomu, že hlavní budova, ve které sídlí management družstva, většina technickohospodářských pracovníků a 2 pracoviště, která slouží výhradně k pracovním činnostem těžce zdravotně postižených zaměstnanců, se nachází ve špatném technickém stavu a vyžaduje důkladnou rekonstrukci, mělo by vedení družstva využít možnosti požádat o přidělení dotace v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. V rámci tohoto programu lze mimo jiné získat finanční podporu na rekonstrukci budov. Odhadovaná finanční náročnost rekonstrukce činí 9.000.000 Kč, přičemž výše příspěvku ESIF může v programovém období 2014 – 2020 činit až 85 %. Při čerpání 30 % příspěvku z fondů ESIF bude družstvo čekat investice, včetně doprovodných nákladů na přípravu realizace projektu, ve výši 6.500.000 Kč.

Podpora ESIF v podobě operačního programu Zaměstnanost není bohužel pro charakter zaměstnanců pro družstvo přijatelná, protože pro část pracovníků, na kterou by se program aplikoval, by nebylo možné získat mzdové kompenzace

od státu a rovněž by s nimi nebylo možné počítat ve stavu zdravotně postižených zaměstnanců, kteří tvoří základnu pro splnění podmínky poskytování náhradního plnění.

Nezbytnost modernizace výrobních zařízení se týká zejména divize kartonáž a kovovýroba, kdy pro udržení variability výrobků a udržení kroku s požadavky zákazníků je třeba obměnit řezačku kartonů, výklopový lis a soustruh v souhrnné hodnotě cca 3 miliony Kč.

Zvýšení úrovně propagace

V družstvu je nejčastějším nástrojem propagace osobní prezentace obchodního zástupce a dalších manažerů podniku. Obchodní oddělení má v každém roce vytvořen plán účasti na veletrzích, výstavách, a odborných seminářích, rozpočet na údržbu internetových stránek. Tvorba reklamních a propagačních předmětů, letáků a brožur probíhá na úrovni vnitropodnikových nákladů. Organizace těchto podpůrných aktivit se po léta, až na výjimky, nemění. Strategie pro komunikaci s veřejností není výrazně plánována. Družstvo sponzoruje každoročně stejnou částkou paraolympioniky a dvě nadace. V družstvu chybí odborník, který by uvedené aktivity v družstvu organizoval a delegoval úkoly na jednotlivé divize. Výše rozpočtu na propagaci se pohybuje každoročně kolem částky 240.000 Kč, přičemž největší podíl tvoří poplatky za pronájem propagačních stánků. Družstvo po desetiletí využívá pro svou identifikaci logo, které je v kombinaci s jednoduchým názvem firmy, lehce zapamatovatelné. Spolu s bohatou historií a společenskou odpovědností družstva by mělo být prezentováno při každé propagační aktivitě.

Nevyhovující je úroveň internetových stránek družstva, které spravuje jeden z manažerů ve volném čase, takže jejich aktuálnost i vzhled neodpovídají potřebám podniku. Vedení stránek včetně případného zavedení modulu pro e-shop s nabídkou části sortimentu divize kartonáž a elektro, by měl mít na starosti odborník.

Družstvo by mělo výrobky divize kovovýroba inzerovat v odborných tiskovinách pro lékařskou a terapeutickou veřejnost; v případě divize kartonáž se jedná o nabídku tisku a svázání studentských prací v rámci studentských nástěnek, studentských serverech ve školách, dále v mailingových nabídkách pro firmy podnikající v oboru vinohradnictví a gastronomie s nabídkou potravinářských přepravních obalů, možnost zhotovení jídelních lístků, dárkových krabic atd.

Podnik by měl aktivně vyhledávat nové zákazníky, nikoliv pečovat jen o stávající partnery, a to hledáním obchodních příležitostí na internetu a v odborném tisku. Pro firmy, které hledají dodavatele schopného realizovat prodej výrobků a služeb s poskytnutím náhradního plnění, je dobře znám internetový portál www.nahradniplneni.cz. Jedná se o nejrozsáhlejší český portál, který nabízí produkty a služby pro náhradní plnění. V rámci webu je realizován katalog produktů, katalog služeb a katalog spolupráce (v případě zakázkové výroby nebo práce ve mzdě), kdy je možné, dle předmětu zájmu nebo lokality firmy, vyhledat obchodního partnera poskytujícího náhradní plnění. Využitím tohoto webu dojde k dalšímu zviditelnění produkce družstva.

Z pohledu zvýšení odbytu je třeba věnovat úsilí oslovení nových zákazníků formou osobního setkání s ukázkou sortimentu, takže je třeba zajistit stávajícímu obchodnímu zástupci dostatek informací a materiálů. Vedení družstva by mělo rovněž zvážit možnost posílení obchodního týmu o pozici dalšího obchodního zástupce např. pro oblast Čechy, který by se hledání nových zákazníků intenzivně věnoval, protože doposud pochází převážná část klientely z Jihomoravského regionu. Určitou podporu v navazování kontaktů by mělo pro výrobky divize kovovýroba přinést i členství ve Svazu českých a moravských družstev, který, dle informací předsedy SČMVD, pomáhá zprostředkovávat svým členům nově jednání s odběrateli z Ruska.

Rozšíření distribučních cest

Areál družstva má pro zákazníky i dodavatele ideální umístění. Podnik se nachází přímo u významného dopravního uzlu. To, že družstvo využívá k prodeji svých výrobků pouze jednu cestu – z výroby přímo k zákazníkovi, není zcela dostačující.

Management družstva by se měl zabývat vytvořením nového distribučního kanálu – formou velkoobchodní sítě. Tato cesta bude jistě přínosem pro výrobky ze sortimentu divize elektrovýroba a kartonáž, které jsou ve větší vyráběny na sklad. Přichází v úvahu oslovení velkoobchodů jako například Elkov elektro, Kars, Ptáček, Argos, Makro, kdy tyto firmy disponují velkým množstvím poboček a logistických center po celé České republice. Mají vyvinuté objednávkové a distribuční systémy, kterými družstvo Kovona nedisponuje. Samozřejmě musí družstvo při sjednávání kontrakt se zprostředkovatelem zvážit možnosti cenové politiky a platební podmínky, aby nedošlo k narušení finanční stability družstva.

Ideálním obchodním partnerstvím je pro družstvo dlouhodobá spolupráce, zajišťující pravidelný odbyt výrobků a služeb, neboť jednorázová série, byť větších objemů, je sice významná, ale vzhledem k tomu, že se neopakuje, zatěžuje divize jednorázovými fixními náklady na technologii, které se nemusí vrátit.

Sdílení pracovní síly

Každý podnik zaměstnávající zdravotně postižené osoby musí počítat s nižší produktivitou práce než u zdravých zaměstnanců. V současné době jsou handicapovaní zaměstnanci družstva Kovona zařazováni na výkon práce v rámci divize, pro jejíž tvorbu produkce byli v okamžiku přijetí uvažováni.

V rámci realizace zakázkové výroby pro konkrétní divizi však částečně dochází k tomu, že kvůli nevyhovujícímu zařazení dle stupně a druhu zdravotního handicapu pracovníků, není možné dosáhnout žádoucí časově i finanční úspory ve výrobě a nabídnout tak zákazníkovi lepší obchodní podmínky. Z toho důvodu se při realizaci zakázkové výroby nabízí sdílení pracovní síly zaměstnanců s prvním stupněm zdravotního postižení napříč divizemi a částečně i zaměstnanců s těžším postižením. Toto doporučení by mohlo přinést zkrácení dobu realizace jednotlivých zakázek, dle náročnosti výroby, až o 20 %.

Rozšíření okruhu zákazníků

Tento záměr bude realizován naplňováním doporučení v rámci navrhované strategie.

Družstvo může využitím nové distribuční cesty, účinnou propagací svých výrobků, reorganizací a modernizací výrob rozšířit okruh svých zákazníků a zlepšit tak svou pozici na trhu.

V DISKUSE

V diplomové práci se autorka zabývala navržením strategie a s tím spojených doporučení pro výrobní družstvo Kovona. V rámci definovaného procesu strategického managementu bylo vymezeno poslání podniku, jeho cíle, provedena strategická analýza, přičemž celý proces byl zakončen formulací a výběrem strategických doporučení v souladu s navrženou strategií.

Na základě analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby, které jsou přínosem nebo ohrožením pro fungování výrobního družstva zaměstnávajícího zdravotně postižené osoby. Dílčí rozbor faktorů makroprostředí byl proveden v analýze PESTE, kde byly zjištěny faktory významně působící na činnost těchto podniků, a to legislativní a ekonomické faktory. Družstvo využívá ke své činnosti zákonné státní podpory formou příspěvků, slev na dani z příjmu nebo poskytnutím náhradního plnění odběratelům. Další podpora vyplývá z členství v zájmových a profesních organizacích. Největší význam má pro družstvo členství ve Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Informace získané z PESTE analýzy byly využity dále v analýze mikroprostředí, kde autorka vycházela z Porterova modelu pěti sil, které mají vliv na budoucí existenci podniku, a jak uvádí Sedláčková (2006): „Je pro podnik nezbytné, chce-li dosáhnout úspěchu, rozpoznat tyto síly, reagovat na ně a pokud možno, změnit jejich působení ve svůj prospěch.“ Zjištěné příležitosti a ohrožení byly zpracovány do matice EFE, která poskytla informaci o tom, že současná strategie podniku částečně zohledňuje identifikované příležitosti a předchází hrozbám vnějšího prostředí.

Analýze vnitřního prostředí výrobního družstva předcházela rozbor strategicky významných aktivit v rámci hodnototvorného řetězce, které jsou v podniku realizovány. V rámci analýzy vnitřního prostředí byla provedena finanční analýza, jejíž výstupy ukázaly na finanční stabilitu podniku. Na pozitivní hodnocení týkající se finančního hospodaření družstva navázal rovněž index IN01, který potvrdil, že družstvo ve sledovaných letech tvořilo ekonomickou přidanou hodnotu. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí byla identifikace silných a slabých stránek. Analýzou vnitřního prostředí bylo zjištěno, že management družstva má jasnou představu o poslání družstva a v souladu s tímto jasně definované cíle, kterých chce dosáhnout. Prvořadým cílem je vytváření podmínek pro uplatnění občanů se změněnou pracovní schopností. Splnění sociálně laděného poslání družstva v kombinaci s naplňováním cíle dosahování potřebné výše zisku je však velmi obtížný úkol. Následně, pomocí matice IFE, byla

zjištěna průměrná reakce na změny faktorů tvořící vnitřní prostředí.

K interpretaci výsledků matic EFE a IFE je nutné dodat, že jde o subjektivní posouzení situace. Ačkoliv bylo hodnocení faktorů zahrnutých do těchto matic realizováno ve spolupráci s managementem družstva, nelze je považovat za jednoznačné a neměnné. Přínos těchto nástrojů je především v tom, že nutí manažery, aby prošli systematickým hodnotícím procesem, jehož prostřednictvím si uvědomí klíčové aspekty působení firmy na trhu, přičemž na konečný „číselný“ výsledek tohoto hodnocení není kladen zásadní důraz.

Na základě použití pomocných nástrojů matice IE a SWOT analýzy byla vybrána strategie pronikání trhu a formulována strategická opatření, která povedou k posílení stávající pozice výrobního družstva na trhu, zlepšení konkurenceschopnosti intenzivnějším využitím propagačních nástrojů, reorganizací výrob doprovázenou modernizací některých zařízení a rozšířením distribučních cest.

VI ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii a provést konkrétní strategická doporučení pro výrobní družstvo Kovona zaměstnávající zdravotně postižené osoby. Družstvo lze na základě zjištěných skutečností charakterizovat jako stabilní podnik s dlouholetou tradicí nabízející kvalitní výrobky a služby.

V rámci naplňování cíle práce byla provedena analýza vnějšího prostředí družstva Kovona. Na základě analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby, ke kterým je nutné přihlédnout při tvorbě svých strategických rozhodnutí a které mají vliv na úspěšné fungování podniku. Dalšího dílčího cíle bylo dosaženo provedením analýzy vnitřního prostředí družstva, kde byly odhaleny zdroje a schopnosti podniku, tvořící jeho potenciál, dále nedostatky, které by měl management družstva eliminovat. Pro následnou formulaci strategie byly použity vybrané nástroje – matice IE a SWOT analýza.

Podnik, jehož přednostním cílem vždy bylo a stále je naplňování funkce sociálního podniku, působí na českém trhu s nabídkou kvalitních výrobků a služeb v oblasti kovovýroby, elektrovýroby a kartonáže. O zákazníka bojuje s většími úspěchy díky zakázkové výrobě, kdy jsou přání zákazníka k provedení výrobku absolutně na prvním místě. Vzhledem k charakteru podniku, musí družstvo při své činnosti čelit několika překážkám v podobě legislativních úprav, rozsahu možné produkce i síly konkurence.

V několika oblastech ovšem může družstvo své stávající postavení na trhu zlepšit a zajistit si tak další existenci. Kromě stávající realizace zakázkové výroby by k tomu měla obecně přispět strategie pronikání trhu. Ke zvýšení odbytu stávajících výrobků a služeb jednotlivých divizí družstva přispěje zejména rozšíření distribučních cest a zesílení propagace k získání nových zákazníků i podpory ze strany státu a dalších institucí, které mají vliv na samotnou podstatu fungování výrobních družstev. Určité změny by měla zaznamenat úroveň technického vybavení a organizace výrob z pohledu využití prostor a lidského potenciálu.

Poděkování patří předsedovi výrobního družstva Kovona za spolupráci a čas, který autorce během návštěv podniku a při konzultacích věnoval. Knihařské zpracování této diplomové práce provedla divize kartonáž.

VII SEZNAM LITERATURY

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 332 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [3] HILL, CH. W. L., JONES, G. R., SCHILLING, M. A. *Strategic management: Theory*. 11. vyd. Canada: Cengage Learning, 2014. 528 s. ISBN 978-1-285-18449-4.
- [4] HOLEJŠOVSKÝ, J., ŘÍMALOVÁ O. *Družstva*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 494 s. ISBN 80-7179-812-6.
- [5] HOLMAN, R. *Mikroekonomie – středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
- [6] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJAP, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8. vyd. Harlow: Prentice Hall, 2008. 620 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-712-8.
- [11] KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.
- [12] LHOTSKÝ, J. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2010. 154 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [13] *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství ANAG, 2014. 914 s. ISBN 978-80-7263-855-0.
- [14] POŠVÁŘ, Z. a kol. *Management II*. 1. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2004. 126 s. ISBN 978-80-7157-748-5.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] STROUHAL, J. *Ekonomika podniku*. 2. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. 175 s. ISBN 978-80-86716-90-9.
- [15] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

- [16] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 217 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [17] TICHÁ, I. a HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. 1. Praha: Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [18] *Výrobní družstevnictví: časopis Svazu českých a moravských výrobních družstev*. měsíčník č. 2/2015. Praha: SČMVD, 2015. 24 s. ISSN 0322-7677.
- [19] ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. 166 s. ISBN 978-80-7375-743-4.

Internetové zdroje

- [20] URL: <<http://www.azzp.cz>> [12. 01. 2015]
- [21] URL: <<http://www.beck-online.cz>> [15. 08. 2015]
- [22] URL: <<http://www.cnb.cz>> [06. 09. 2015]
- [23] URL: <<http://www.cvvm.soc.cas.cz>> [07. 10. 2015]
- [24] URL: <<http://www.czso.cz>> [16. 10. 2015]
- [25] URL: <<http://www.deloitte.com>> [15. 03. 2015]
- [26] URL: <<http://www.ec.europa.eu>> [15. 08. 2015]
- [27] URL: <<http://www.heritage.org>> [06. 09. 2015]
- [28] URL: <<http://www.ica.coop>> [06. 01. 2015]
- [29] URL: <<http://www.ihned.cz>> [06. 10. 2015]
- [30] URL: <<http://www.inovace.cz>> [12. 12. 2014]
- [31] URL: <<http://www.justice.cz>> [08. 03. 2015]
- [32] URL: <<http://www.mfcr.cz>> [06. 09. 2015]
- [33] URL: <<http://www.mpsv.cz>> [08. 03. 2015]
- [34] URL: <<http://www.mpzv.cz>> [12. 12. 2014]
- [35] URL: <<http://www.nahradniplneni.cz>> [15. 03. 2015]
- [36] URL: <<http://www.scmvd.cz>> [07. 09. 2015]
- [37] URL: <<http://www.spcr.cz>> [05. 06. 2015]
- [38] URL: <<http://www.stem.cz>> [08. 09. 2015]

[39] URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>> [06. 09. 2015]

[40] URL: <<http://www.tacr.cz>> [12. 07. 2015]

[41] URL: <<http://www.vlada.cz>> [02. 08. 2015]

Seznam obrázků

<i>Obrázek II-1. Proces strategického managementu</i>	16
<i>Obrázek II-2. Model pěti sil</i>	24
<i>Obrázek II-3. Hodnototvorný řetězec</i>	29
<i>Obrázek II-4. Vnitřně-vnější matice</i>	42
<i>Obrázek II-5. Schéma kontrolního procesu</i>	47
<i>Obrázek IV-1. Logo družstva Kovona</i>	50
<i>Obrázek IV-2. Vývoj HDP v ČR a EU v období let 2005 – 2014</i>	66
<i>Obrázek IV-3. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a EU v období let 2005 – 2014</i>	67
<i>Obrázek IV-4. Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v ČR v období let 2005 – 2014</i>	71
<i>Obrázek IV-5. Vývoj počtu obyvatel v ČR, z toho vývoj podílu mužů a žen v období let 2005 – 2014</i>	77
<i>Obrázek IV-6. Organizační schéma družstva</i>	98
<i>Obrázek IV-7. Matice IE</i>	113

Seznam tabulek

<i>Tabulka II-1. Kritéria hodnocení modelu IN 01</i>	36
<i>Tabulka II-2. Kritéria hodnocení matic IFE a EFE</i>	39
<i>Tabulka II-3. SWOT matice</i>	41
<i>Tabulka II-4. Matice produkt-trh</i>	43
<i>Tabulka IV-1. Vývoj přirozeného přírůstku v ČR v letech 2005 - 2014</i>	78
<i>Tabulka IV-2. Struktura vzdělanosti obyvatelstva v ČR v letech 2010 - 2014</i>	79
<i>Tabulka IV-3. Matice EFE</i>	94
<i>Tabulka IV-4. Vývoj počtu zaměstnanců družstva v letech 2011 - 2014</i>	100
<i>Tabulka IV-5. Struktura vzdělání zaměstnanců v roce 2014</i>	101
<i>Tabulka IV-6. Struktura pracovního zařazení zaměstnanců družstva s poměrem žen /mužů družstva v roce 2014</i>	101
<i>Tabulka IV-7. Přehled výsledků hospodaření družstva (v tis. Kč) v letech 2011 - 2014</i>	103
<i>Tabulka IV-8. Přehled přijatých finančních prostředků na investiční a provozní účely (v tis. Kč) v letech 2012 - 2014</i>	104
<i>Tabulka IV-9. Ukazatele finanční analýzy v letech 2012 - 2014</i>	104
<i>Tabulka IV-10. Index IN01 v letech 2012 - 2014</i>	107

<i>Tabulka IV-11. Matice IFE</i>	112
<i>Tabulka IV-12. Matice SWOT</i>	115