



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vypracoval: Eliška Poláčková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne _____

.....

Eliška Poláčková

Poděkování

Ráda bych poděkovala především mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za poskytnutí velmi cenných rad, kritiky a četných konzultací. Současně patří mé díky vedení společnosti PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. i jejím pracovníkům za ochotu, pomoc a poskytnutí potřebných interních materiálů pro zpracování mé práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí ve vybraném podniku.

Na začátku bakalářské práce jsou stručně popsány důležité a související pojmy. Poté práce volně pokračuje v teoretickém popisu analýz vnitřního prostředí podniku.

Praktická část se zabývá analýzami vnitřního prostředí, které jsou aplikovány na vybraný podnik PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. v období 2010 – 2014 a hledají optimální řešení pro situaci v podniku.

Klíčová slova: analýza vnitřního prostředí, společnost, finanční analýza, SWOT analýza, strojírenská výroba

Annotation

Bachelor thesis is focused on the analysis of the internal environment of the chosen company.

At the beginning the bachelor thesis is briefly described important and related terms. Then thesis is freely continued in theoretical description of the analyzes of the internal environment.

The practical part is dealt with the analyzes of the internal environment, which are applied to the chosen company PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. during the period of years 2010-2014 and search optimizations results for the situation in the company.

Keywords: internal environment analysis, company, financial analysis, SWOT analysis, engineering production

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled	4
2.1 Závod.....	4
2.2 Podnikání.....	4
2.2.1 Ekonomické hledisko.....	5
2.2.2 Psychologické hledisko	5
2.2.3 Sociologické hledisko.....	5
2.3 Podnikatel.....	6
2.4 Dělení závodů.....	7
2.4.1 Dle Evropské Unie	7
2.4.2 Podle Českého Statistického úřadu.....	8
2.5 Prostředí podniku	8
2.5.1 Vnější prostředí.....	10
2.5.2 Vnitřní prostředí.....	12
2.5.3 Finanční analýza.....	13
2.5.4 Analýza jednotlivých funkčních oblastí.....	18
2.5.5 Analýza podnikových procesů.....	18
2.5.6 Matice BCG.....	19
2.5.7 SWOT analýza.....	20
3 Cíl a metodika	22
4 Vlastní práce	24
4.1 Představení vybraného podniku	24
4.2 Historie.....	25
4.3 Pacovské strojírny, a.s. dnes	26

4.4	Údaje o cenných papírech emitovaných společnostmi	27
4.5	Vývoj podílu exportu	28
4.6	Finanční poměrové ukazatele - likvidita	29
4.7	Finanční poměrové ukazatele – aktivita.....	30
4.8	Přidaná hodnota.....	31
4.9	Analýza aktiv	33
4.10	Analýza pasiv	34
4.11	Údaje o závazcích a zdrojích financování.....	36
4.12	Analýza funkcionálních oblastí.....	36
	4.12.1 <i>Fluktuace zaměstnanců</i>	36
	4.12.2 <i>Poruchovost výrobků</i>	40
4.13	SWOT analýza	41
	4.13.1 <i>Vyhodnocení a výběr strategie</i>	44
4.14	Shrnutí a návrhy	48
5	Závěr	54
6	Summary	56
7	Použitá literatura.....	57
7.1	Seznam tabulek	61
7.2	Seznam obrázků	62
7.3	Seznam schémat	62

1 ÚVOD

Podniky se nevyskytují ve vakuu, nýbrž ve velice složitém a nepřetržitě se vyvíjejícím prostředí. Vzhledem k neustálému narůstání zejména soukromých podniků se ustavičně zvyšuje nutnost vypořádat se s čím dál větší konkurencí. Týká se to nejen tuzemských, ale i zahraničních podniků. Pro každý podnik je proto nezbytné, naučit se obstát v konkurenci. A proto se stanovuje cíl podniku, který má funkci základního kamene pro existenci dané firmy. Po stanovení cílů společnosti je neméně důležité určení strategií, neboli cest, které vedou k naplnění vytyčených cílů. Analýza vnitřního prostředí firmy slouží mimo jiné pro kontrolu, zda dodržujeme námi zvolenou strategii. (Armstrong, Wong, Kotler, Saunders, 2007; Kurfirstová, 2013; Tichá, Hron, 2008)

Každá firma by měla pravidelně analyzovat situaci na trhu, protože ta není statická – mění se, svou pozici a výsledky svých činností, jako např.: finanční strukturu podnikatelského subjektu, úroveň řízení lidských zdrojů, definování silných a slabých stránek podniku... Vygenerované výsledky se poté vyhodnocují a porovnávají s konkurenčními firmami. Je velmi důležité zvolit jak správné ukazatele, tak i způsob získávání dat a informací. Získané výsledky se pak aplikují při rozhodování v podniku kvůli neustálé snaze zvyšování konkurenceschopnosti. Reakcí podniku na vyvíjející se prostředí je změna samotného podniku i jeho přístupu k trhu. (Zamazalová, 2009; Votavová, 2014)

„První pravidlo podnikání: zjistěte, co chce člověk, s nímž jednáte, a to mu dejte.“ Warren Tate (Armstrong, Wong, Kotler, Saunders, 2007)

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu vnitřního prostředí. K tomu jsem si vybrala společnost PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s., která se zabývá především výrobou nerezových zařízení pro potravinářský, zemědělský a farmaceutický průmysl v České Republice i na zahraničních trzích.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci společnosti. Jako nástroj slouží analýzy vnitřního prostředí. Na základě výsledků navrhnout strategii, která by mohla pomoci k zlepšení nebo udržení pozice na trhu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

V této kapitole je popsán kompletní literární přehled, který je nezbytný k vypracování praktické části bakalářské práce. Tento oddíl je rozdělen do 5 hlavních podkapitol. V první řadě je nutno definovat primární pojmy potřebné pro řešenou problematiku.

2.1 ZÁVOD

Pojem obchodní závod nahradil od 1. 1. 2014, přechodem na Nový občanský zákoník, dříve využívaný termín podnik. Ten byl definován v Obchodním zákoníku jako:

„Soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. V právním smyslu je podnik považován za věc, a to věc hromadnou.“ (Obchodní zákoník, 1991 - 2013)

Definovat slovo závod lze mnoha různými způsoby. Dle ekonomické teorie je chápán závod jako právní subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy (zdrojů na statky). (Zichová, 2014)

Z právního pohledu je obchodní závod vyjádřen v Novém občanském zákoníku definicí:

„Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Nový občanský zákoník § 502, 2012)

Závody jsou podporovány a regulovány státní administrativou. Dále je nutné definovat si pojmy podnikání a podnikatel.

2.2 PODNIKÁNÍ

Vymezení tohoto pojmu není úplně lehké. Na definici slova podnikání se dá hledět z několika různých úhlů, neboť ve 20. Století vědci zkoumali personální a sociologické aspekty, které jsou nyní nedílnou součástí moderních definic.

2.2.1 EKONOMICKÉ HLEDISKO

Ekonomické hledisko popisuje obzvláště dopad jednání podnikatelů na ekonomický systém jako na celek. Zabývá se úkolem podnikatelů v tržní ekonomice. Ekonomové hledí na podnikání jako na činnost, ke které jsou využívány výrobní faktory. Prostřednictvím inovací a změn se postupně zvyšuje hodnota vložených výrobních faktorů.

2.2.2 PSYCHOLOGICKÉ HLEDISKO

V psychologickém pohledu je považováno podnikání také za činnost. Rozdíl spočívá především v motivaci. Určitými podněty jsme motivováni k dosažení nebo získání něčeho, popřípadě ke splnění nějakého snu.

2.2.3 SOCIOLOGICKÉ HLEDISKO

Sociologická teorie chápe pojem podnikání jako vytváření, hledání a efektivní využívání nových cest, které povedou k účinnějšímu využívání vložených zdrojů. To vše za pomoci formování pracovních pozic a různých příležitostí. Cílem je spokojenost všech zainteresovaných osob (nebo skupin, které na tom mají nějaký zájem). (Zichová, 2014; Grassová, 2012)

Přesto že existuje nespočet definic slova podnikání, všechny mají určité rysy společné. Pomocí těchto společných pohledů lze definovat význam slova jako soustavou činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za cílem dosažení zisku. (Obchodní zákoník, 1991 - 2013)

Soustavná činnost – Je provozovaná nepřetržitě, po určité časové období. Činnost může být provozována sezóně.

Samostatně podnikatelem – Podnikatel sám rozhoduje o činnosti svého podniku.

Vlastním jménem – Každá firma musí být identifikovatelná. Buď obchodní firmou, nebo jménem a příjmením.

Vlastní odpovědnost – Podnikatel musí dodržovat veškeré normy, které se na něj vztahují. To samé platí o závazcích.

Dosažení zisku – Podnikatel zakládá podnik s jedním hlavním cílem, chce zvýšit vloženou hodnotu a dosáhnout zisku. (Šetek, 2012)

Tato definice byla k 1. 1. 2014 oficiálně zrušená a nový Občanský zákoník podnikání již nijak nedefinuje.

2.3 PODNIKATEL

Pro každý pojem existuje mnoho různých výkladů. Totéž je to i s podnikatelem. Zcela zjednodušeně se dá říci, že podnikatel je osoba vlastnící podnik.

Pojem podnikatel je poměrně starý, první definice tohoto výrazu vznikala již v 18. století. Za jejího autora je považován Richard Cantillon (1680 Irsko - 1734 Londýn). (Jevons, 1881)

Richard Cantillon byl velice významný a uznávaný ekonom, který viděl v pojmu podnikatel jedince, který na sebe bere riziko. Základní myšlenkou pro toto chápání bylo uvědomění, že prodejci nakupují za pevnou cenu, ale prodej je pro ně nejistý. To znamená, že sami sebe vystavují riziku neúspěchu. (Zichová, 2014)

Podle Murray N. Rothbard (2010) by měl být Cantillon nazýván otcem moderní ekonomie. (Rothbard, 2010)

Vzájemné vztahy podnikatelů mezi sebou mohou být různé. Jeden podnikatel může být ohrožujícím konkurentem pro některé podnikatele, a zároveň spojencem nebo zákazníkem pro jiné.

Dle legislativ v České republice je podnikatelem:

- Fyzická nebo právnická osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku
- Jedinec, který podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů. To mohou být například: lékaři, notáři, auditoři ...
- Jedinec provozující zemědělskou výrobu, který je zapsaný do evidence obce dle zvláštních předpisů (Zichová, 2014)

Podle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník platí:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Občanský zákoník, 2012)

Podnikatelé se zapisují do obchodního rejstříku. Jedná se o veřejný, volně přístupný seznam podnikatelů. Ten je veden rejstříkovým soudem v sídle krajského úřadu. (Simona, 2012)

Rozlišují se dva druhy zápisů do obchodního rejstříku a to povinné a dobrovolné. Povinně musí být v obchodním rejstříku zapsáni:

- Právnícké osoby
- Fyzické osoby, pokud jejich výnosy nebo příjmy snížené o DPH přesáhly za dvě po sobě jdoucí účetní období 120 mil. Kč.
- Zahraniční podnikatelé, kteří podnikají na území České republiky. (Zichová, 2014)

Dobrovolně se do obchodního rejstříku může zapsat jakákoli tuzemská fyzická osoba, která splňuje dané předpoklady.

Do obchodního rejstříku se zaznamenává obchodní jméno, sídlo nebo bydliště a místo podnikání, identifikační číslo obchodníka – zkráceně IČO, předmět podnikání, zvolená právní forma právnické osoby, údaje o statutárních orgánech, případný vstup do likvidace zároveň s údaji o likvidátorovi, prohlášení o konkurzu, ... (Simona, 2012)

2.4 DĚLENÍ ZÁVODŮ

V třídění závodů do kategorií se literatura rozchází. K rozdělení závodů se využívá odlišných měřítek. V této práci jsou uvedeny kritéria pro zařazení podniků podle Evropské Unie a Českého Statistického úřadu.

2.4.1 DLE EVROPSKÉ UNIE

Od 1. 1. 2005 je platná nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v Evropské Unii. Pro třídění a rozlišování velikostí podniků byla zvolena tato měřítka – počet pracovníků, obrat závodu, celková hodnota aktiv a nezávislost. Pomocí těchto kritérií rozlišujeme drobné, malé, střední a velké podniky.

- Drobné podniky

Drobné podniky z pravidla nezaměstnávají více než 10 pracovníků a jejich aktiva nebo obrat nesmí přesáhnout 2 mil. EUR.

- Malé podniky

Mají vždy do 50 pracovníků, jejich aktiva nebo obrat nesmí přesáhnout 10 mil. EUR. Současně musí splňovat pravidlo nezávislosti – to znamená, že jiný subjekt nemůže vlastnit více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv.

- Střední podniky

Zaměstnávají do 250 lidí. Jejich roční obrat nesmí přesáhnout 50 mil. EUR a aktiva nemohou převyšovat 43 mil. EUR. Zároveň musí být nezávislý stejně jako malé podniky.

- Velké podniky

Do této kategorie spadají všechny podniky, které nesplňují kritéria předešlých skupin.

2.4.2 PODLE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU

Český statistický úřad dělí podniky do tří skupin a využívá pouze jednoho hlediska – počet zaměstnanců.

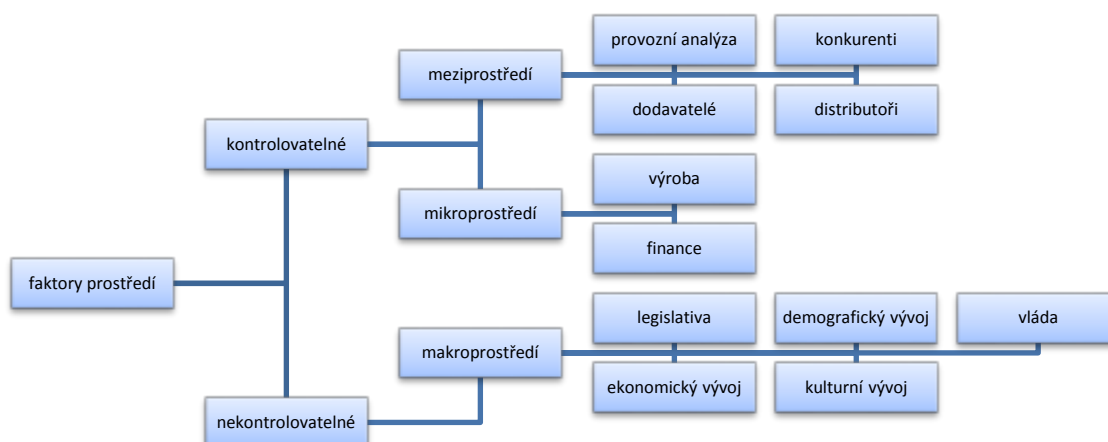
- Malé podniky – do 20 pracovníků
- Střední podniky – do 100 pracovníků
- Velké podniky – více než 100 pracovníků (Bednářová, Parmová, 2010)

2.5 PROSTŘEDÍ PODNIKU

Výraz prostředí bývá obvykle definován jako soubor situací a jevů, které nějakým způsobem přímo nebo nepřímo ovlivňují daný subjekt - podnik. V každém podniku jsou určitá rizika a nejistoty, které musíme najít, poznat, roztřídit a vymyslet proti nim účinná opatření. (Jakubíková, 2008; Abdellaoui, 1985)

Marketingové prostředí obsahuje nekonečně mnoho příležitostí, ale i hrozeb. Některé můžeme odhadnout s větší přesností, některé jsou téměř nepředvídatelné. Právě marketingový pracovníci mají za úkol tyto faktory prostředí působící na podnik vyhledávat, analyzovat, identifikovat charakter a stupeň intenzity a především navrhnout způsob využití situace pro prosperitu firmy. Je to velice důležitý úkol, neboť na trhu je velká konkurence, ve které každý podnik musí „jít s dobou“ a nesmí si dovolit „zaspat“. (Jakubíková, 2008)

Schéma 1: Faktory prostředí



Zdroj: Růčková, 2011

Vědeckých způsobů sloužících pro analyzování prostředí podniku je mnoho. Každý může dávat přednost jinému způsobu. Nejčastěji využívanou metodou je ovšem členění na vnitřní a vnější. S tímto způsobem rozlišování přišli P. Kotler a G. Armstrong. Zároveň zdůrazňují, že je potřeba rozlišit módní výkyvy od trendů a megatrendů, aby nedošlo k chybě.

- Módní výkyvy – Jedná se o jevy zcela nepředvídatelné, ale krátkodobé a pomíjivé.
- Trendy – Mívají především dlouhodobou tendenci a jsou snadno předvídatelné.
- Megatrendy – Jsou typické především velkými sociálními, politickými, ekonomickými a technologickými změnami. Ty se pochopitelně vyvíjejí pomalu a jsou nedílnou součástí moderního života jednotlivce i společnosti.

2.5.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Externí prostředí působící na podnik musíme dále rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí – to jsou vlivy, síly a všechny faktory, které působí na mikroprostředí všech firem na trhu.

1. Makroprostředí

Makroprostředí marketingu jsou veškeré okolnosti, síly a vlivy, které firma může ovlivnit jen zcela obtížně, nebo nemá schopnost je ovlivnit vůbec. Tyto faktory zároveň vytvářejí příležitosti a hrozby pro společnost. Jedná se například o zákony, normy a veškerou legislativu, kterou stát reguluje všechny podniky na českém trhu. Když chtějí firmy nějaký předpis změnit, určitě to nezvládnou sami – jako jednotlivci. Ovšem dá se toho docílit pomocí různých svazů, asociací a společenství. I tak musí vědět, kde a jak se prosadit. (Armstrong, Wong, Kotler, Saunders, 2007; Jakubíková, 2008)

Do makroprostředí se řadí hmotné i nehmotné faktory, jako například:

- Demografický faktor – věk, pohlaví, ...
- Politický
- Legislativní
- Ekonomický
- Sociokulturní
- Geografický
- Technologický
- Ekologický, ...

Při analýze faktorů makroprostředí je nutné postupovat od vnějších (normy Evropské Unie) po vnitřní (legislativa České Republiky). Samozřejmě že bychom našli nekonečně mnoho faktorů, proto je nutné vybrat z nich ty, které jsou pro daný podnik podstatné.

Pro analýzu vnějšího prostředí se dá použít několik různých metod. Například využití PEST analýzy. Její název vznikl z počátečních písmen zkoumaných faktorů – Politicko-právní, Ekonomické, Sociokulturní a Technologické.

- Politicko-právní faktory – Do této skupiny spadá stabilita vlády, různá členství země v politicko-hospodářských seskupeních, daná daňová politika země, legislativa, v dnešní době velice podporovaná ochrana životního prostředí, ...

- Ekonomické faktory – V jaké fázi ekonomického cyklu se země nachází, vývoj HDP sledovaný v letech, kurzy měn, úrokové sazby v Centrálních bankách, nezaměstnanost, inflace – deflace, ...
- Sociokulturní faktory – Tyto faktory zahrnují kupní chování spotřebitelů (kulturní a sociální faktory) a faktory ovlivňující chování závodů.
- Technologické faktory – Jedná se především o inovace. Tedy novinky ve výzkumu a vývoji, rychlosti a směru technologických změn a veškeré technologické pokroky. (Eckhardtová, 2013; Jakubíková 2008; Matula, 2016)

2. Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí je oblast odvětví, ve kterém závod podniká. Obsahuje síly, vlivy a situace, které jsou uvnitř podniku, a firma je může ovlivňovat. Jedná se vlastně o úzké okolí podniku, které musí firma bezpodmínečně znát pro sestavení jejích strategií.

Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je poznat, co podnik táhne kupředu. Mikroprostředí zahrnuje faktory, které dohromady formují síť sloužící k uspokojování potřeb a přání zákazníků. (Armstrong, Wong, Kotler, Saunders, 2007; Jakubíková, 2008)

Prvním krokem musí být vždy analýza odvětví. Identifikace trhu se dělá podrobně – musíme rozpoznat konkurenty, jejich výhody, sílu a určit, jestli se jedná o monopolistickou konkurenci, jak velký je daný trh, bariéry vstupu na trh pro nové konkurenty, ...

Situace na trhu se každým dnem mění. Některé vlivy se projevují rychleji, některé pomaleji. Sil v mikroprostředí je opět hodně, takže bychom opět měli najít ty, co nás mohou nejvíce ovlivnit.

Do mikroprostředí se řadí:

- Partneři – dodavatelé, odběratelé, pojišťovny, dopravci, ...
- Zákazníci
- Konkurence
- Veřejnost – finanční, vládní, místní, občanská sdružení a organizace, všeobecná, zaměstnanci, ...

Další způsob analýzy vnějšího prostředí podniku je Porterův model pěti sil. Na podnik totiž nepůsobí pouze konkurence, ale také kupní chování odběratelů a dodavatelů, substituční zboží, ...

Porterův model obsahuje pět sil:

- Nové potencionální konkurenty
- Současnou konkurenci
- Substituty
- Vliv kupujících
- Vliv dodavatelů

U těchto pěti sil se identifikuje a vyhodnocuje jejich vliv a způsob obrany za účelem snížení rizika pro podnik. (Jakubíková, 2008)

2.5.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Pod pojmem vnitřní prostředí si představíme především všechny zdroje firmy. Jedná se o zdroje nejen materiálové, ale i finanční a lidské. Tudíž sem patří podmínky, osoby, události a faktory uvnitř organizace, které jakýmkoli způsobem ovlivňují její činnosti a volby. Jedná se i o veškeré mezilidské vztahy na pracovišti, způsoby vedení a organizační kulturu. Jsou to faktory, které jsou přímo ovlivňovány a řízeny manažery podniku. (Jakubíková, 2008; Webfinance, 2016)

Když chceme analyzovat vnitřní prostředí v podniku, musíme posoudit realizaci strategických cílů závodu, její celkovou finanční situaci, technologie využívané ve firmě, vstupní i výstupní logistiku, výrobní operace, marketing a prodej výrobků, úroveň řízení a organizace práce a nakonec vyhodnotit silné a slabé stránky podniku. (Jakubíková, 2008)

Hlavním cílem analýzy vnitřního prostředí v podniku je pochopit schopnosti podniku. Tím je myšleno zjistit, jakým způsobem firma své produkty vyvíjí a vyrábí, prodává, jaké služby poskytuje... Také se určují silné a slabé stránky podniku na základě identifikace zdrojů firmy, kterou provádí experti nebo vedení podniku. (Jakubíková, 2013)

Nejčastější oblasti, ve kterých je prováděna analýza, jsou:

- Finance
- Marketing
- Lidské zdroje
- Výroba
- Výzkum a vývoj (Šmídová, 2012)

2.5.3 FINANČNÍ ANALÝZA

Podnik, který chce být na trhu úspěšný, se v dnešní době bez analýzy finanční situace neobejde. V rámci finanční analýzy se vypočítávají finanční ukazatele, které slouží k vyhodnocování úspěšnosti podnikové strategie. To pomáhá zjistit, jestli je podnik ziskový, jaká je jeho kapitálová struktura, jeho efektivita atd. (Šteker, Pavelková, Knápková, 2012; Růčková, 2011)

Opět existuje nespočetně mnoho definic pro finanční analýzu, ale podle Růčkové (2011) představuje finanční analýza systematický rozbor získaných dat z interních zdrojů, především z účetních výkazů. Finanční analýza nehodnotí pouze stávající situaci podniku. Zabývá se kromě současnosti i minulostí a snaží se předpovídat budoucí finanční podmínky.

Hlavním cílem finanční analýzy je příprava podkladů a informací pro správné rozhodování managementu, neboť každé rozhodnutí vedení podniku má spojitost s finanční situací. Při analýze rozlišujeme dva postupy: horizontální a vertikální. Jsou to způsoby pohledu na finanční výkazy. Horizontální analýza je sledována v čase, většinou v nějakém uplynulém období. Naopak vertikální analýza se zabývá finančními výkazy v souvislosti k nějaké veličině, např. celkové bilanční sumě. (Kislingerová, Hnilica, 2008; Růčková, 2011)

Finanční analýza je velice stará a jako stát jejího vzniku se uvádějí Spojené státy americké. Postupem času se neustále vyvíjela a konkretizovala. Do České republiky pronikla finanční analýza začátkem minulého století. Samotný pojem, finanční analýza, se začal objevovat po druhé světové válce.

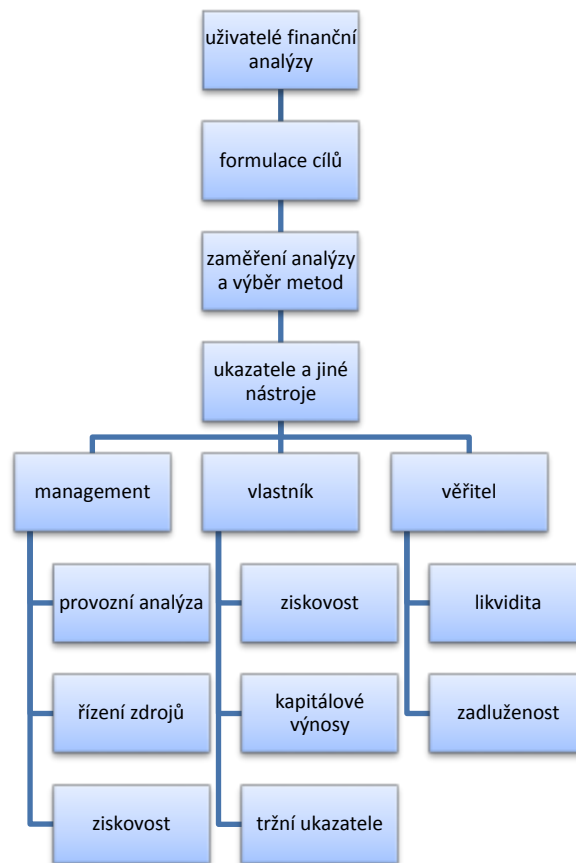
Cílem každého podniku u finančního řízení je dosažení finanční stability. Tu posuzujeme především podle dvou měřítek:

- Ziskovost – Neboli schopnost zhodnocování vloženého kapitálu. Pokládá se za nejdůležitější kritérium, neboť rozšiřování vlastního bohatství je hlavním důvodem podnikání.
- Platební schopnost podniku – I když se uvádí jako sekundární, není o nic méně důležitým kritériem. Neboť pokud se závod stane platebně neschopným, většinou to pro něj znamená začátek konce podnikatelské činnosti.

Ted' si vezmeme finanční analýzu z časového pohledu. Můžeme ji využít ve dvou časových rovinách:

- Minulost – Pomocí finanční analýzy se můžeme skvěle ohlédnout do minulosti, porovnat výsledky finančních ukazatelů a přesně uvidíme, kde a kdy nastala jaká změna. Přehledně tak vidíme celý vývoj společnosti až do současnosti.
- Budoucnost – Finanční analýza nám pomáhá s plánováním budoucnosti tím, že slouží jako základ pro finanční plánování. Týká se to krátkodobého běžného provozu podniku i strategického dlouhodobého plánování. (Grasseová, 2012; Růčková, 2011)

Schéma 2: Uživatelé finanční analýzy



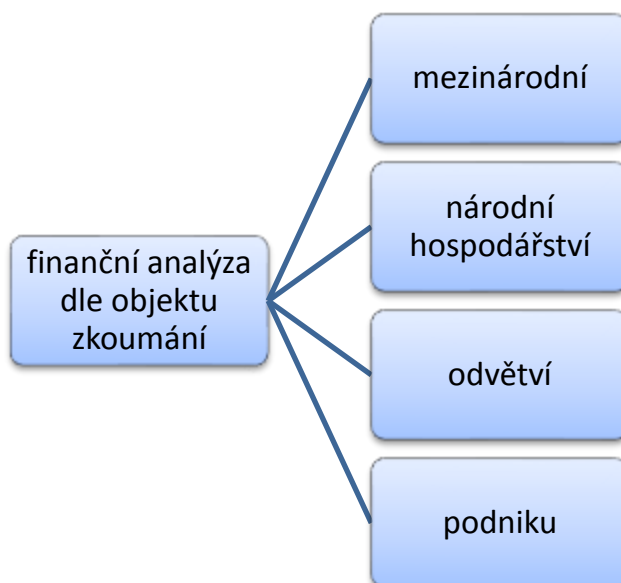
Zdroj: Růčková, 2011

Uživatelé finanční analýzy jsou především akcionáři nebo vlastníci, vedení firmy, věřitelé a externí uživatelé. Každého z uživatelů finanční analýzy zajímá primárně něco jiného. Zaměstnanci se budou zajímat o jistotu pracovních míst a mzdy, zatímco pro akcionáře je nejdůležitější současná výnosnost akcií. (Růčková, 2011)

Schéma 2 se dá shrnout tak, že před tím, než se začne dělat finanční analýza, se musí stanovit cíle, pro které má daná analýza sloužit, a otázky, na jaké nám má dát odpověď. Podle stanovených cílů vybereme nejvýhodnější metodu. Potom se už postup rozchází do více variant podle využití výsledků analýzy.

Finanční analýza se dá rozdělit podle mnoha kritérií. Primární členění, které nejlépe vystihuje význam finanční analýzy, je podle objektu zkoumání, viz. schéma 3.

Schéma 3: Finanční analýza dle objektu zkoumání



Zdroj: Růčková, 2011

Základními nástroji pro sestavení finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Je jich spousta a každý přináší odpověď na jinou otázku, jako např. solventnost podniku, míra likvidity... (Růčková, 2011)

Podklady pro finanční analýzu jsou finanční poměrové ukazatele, které se rovnají podílu dvou absolutních ukazatelů. Umožňují především porovnávání více podniků v čase, nebo porovnání našeho podniku s obecným průměrem uváděným v odvětví naší konkurence. (Procházková, 2007)

Poměrové ukazatele dělíme na ukazatele:

- Likvidity
 - Tento ukazatel zobrazuje schopnost firmy uspokojit splatné závazky.
 - Běžná likvidita, optimální hodnota = 1,5 - 2,5
 - Pohotová likvidita, optimální hodnota = 0,5
 - Hotovostní likvidita, optimální hodnota = 1 – 1,5
 - Vzorce pro výpočet:
 - Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
 - Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

- Hotovostní likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky (Krutina a Novotná, 2014; Procházková, 2007)
- Rentability
 - Ta poměřuje konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu; buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo k tržbám. (Krutina a Novotná, 2014; Procházková, 2007)
 - Rentabilita aktiv ROA, optimální hodnota = 7 % - 13 %
 - Rentabilita vlastního kapitálu ROE, optimální hodnota = 8 % - 15 %
 - Rentabilita tržeb ROS, optimální hodnota = 3 % - 7 % (Čechová, 2014)
 - Vzorce pro výpočet:
 - Rentabilita aktiv ROA = čistý zisk / celkový vložený kapitál
 - Rentabilita vlastního kapitálu ROE = čistý zisk / vlastní kapitál
 - Rentabilita tržeb ROS = čistý zisk / tržby (Procházková, 2007)
- Aktivita
 - Tyto ukazatele představují, jak hospodaří závod s aktivy, jejich částmi a jaký to má vliv na výnosnost a likviditu.
 - Obrat aktiv
 - Obrat zásob
 - Doba obratu zásob
 - Obrat pohledávek
 - Průměrná doba inkasa
 - Obrat krátkodobých závazků
 - Doba obratu krátkodobých závazků (Krutina a Novotná, 2014; Procházková, 2007)

Jako optimální hodnoty označujeme:

- Doba obratu zásob = 50 – 100 dní
- Doba inkasa pohledávek = méně než 90 dní
- Doba obratu krátkodobých závazků = méně než 90 dní

Vzorce pro výpočet:

- Obrat aktiv = tržby / aktiva
- Doba obratu zásob = 360 / obrat zásob

- Doba obratu pohledávek = $360 / \text{obrat pohledávek}$
- Doba obratu krátkodobých závazků = $360 / \text{obrat krátkodobých závazků}$
(Čechová, 2014)

2.5.4 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH FUNKCIONÁLNÍCH OBLASTÍ

Pokud chceme analyzovat jednotlivé funkcionální oblasti, nejdříve se musí určit, co to vlastně je. Oblasti, které chceme zanalyzovat, závisí vždy na konkrétním podniku. Nejčastěji se jedná o oblast marketingu, výroby, výzkumu a vývoje, financí nebo lidských zdrojů.

Po určení funkcionálních oblastí vybíráme důležité faktory pro dané okruhy. U marketingu nás zajímá životní cyklus výrobků, distribuční cesty, informace o trhu atd. Ve výrobním okruhu mohou být za primární faktory označeny výrobní kapacity a jejich umístění, dostupné stroje a zařízení, způsob kontroly kvality, informace o dodávkách atd. Ve funkcionální oblasti finance se zabýváme cash-flow, pracovním kapitálem, strukturou vlastníků společnosti, celkovou kapitálovou strukturou, metodami kalkulace nákladů atd. (Tichá, Hron, 2003)

Mezi funkcionální oblast lidských zdrojů patří analýza fluktuace zaměstnanců. Pod pojmem fluktuace zaměstnanců si můžeme představit obrat zaměstnanců ve společnosti. Mnoha lidí si řekne „Lidé odcházejí a přicházejí“ myslí si, že je to přirozené a že se s tím nedá nic dělat. To je ovšem chyba, přestože do jisté míry na tom trochu pravdy bude. Každý zaměstnavatel by měl řešit, proč lidé odcházejí a z jakých důvodů. Vždyť zaměstnavatele stojí zbytečné peníze a čas výběr nového zaměstnance, jeho zaškolení atd. (Branham, 2009; Management mania, 2015)

2.5.5 ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ

U této analýzy je základem vymezit si nezbytné procesy pro plnění podnikatelských cílů a dodržování plánovaných výstupů. U procesů se vymezuje jejich obsah, vstupy i výstupy. V dalším kroku je nutné vymezit podpůrné procesy pro ty primární. Dále musíme určit zdroje procesů, jednotlivé náklady a přidané hodnoty.

Cílem analýzy podnikových procesů je vznik procesní mapy, jejíž pomocí můžeme vytvářet a modelovat jiné a efektivnější verze organizační struktury. To nám pomůže najít nejlepší způsob uspokojování potřeb zákazníka a maximalizovat přidanou hodnotu. (Košturiak, 2007)

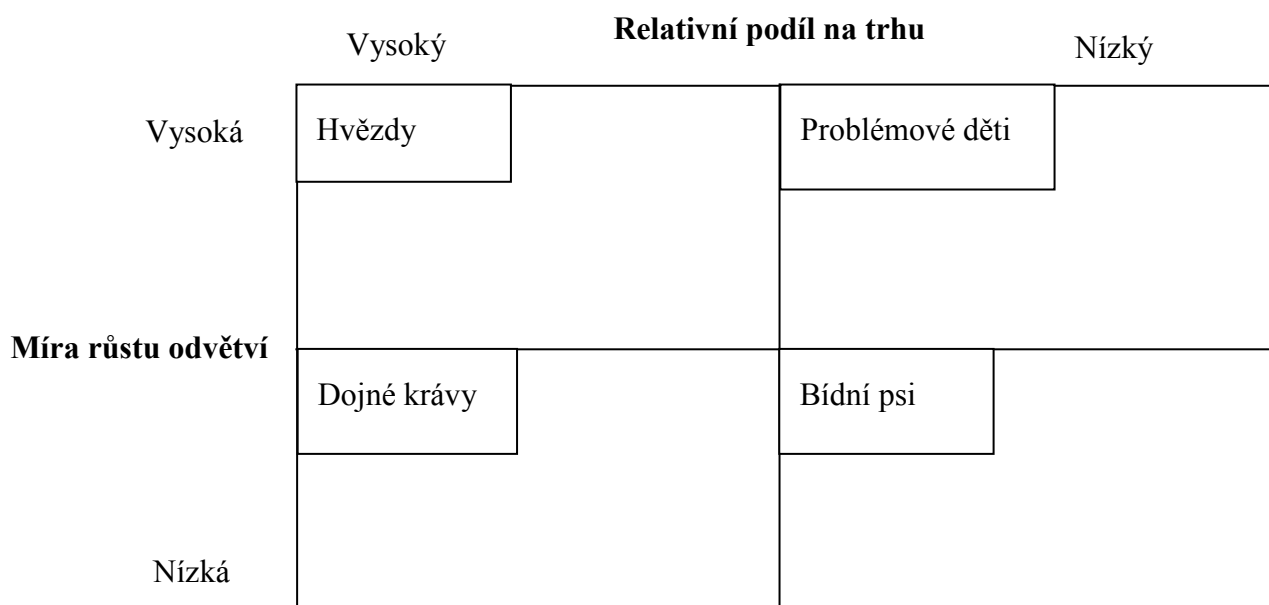
2.5.6 MATICE BCG

Bostonská matice neboli BCG matice slouží k analýze portfolia. Jedná se o analýzu vnitřních zdrojů firmy. Portfolio chápeme jako soubor aktivit a produktů, které podnik provozuje a poskytuje. (Kurfirstová, 2013)

Zkratka BCG vznikla podle firmy, která tuto matici vytvořila. Jedná se o poradenskou firmu Boston Consulting Group. (Management mania, 2016)

Podstatou hodnocení pomocí BCG matice jsou dvě dimenze, jejichž zobrazením vzniká dvourozměrná matice. Do matice vkládáme jednotlivé produkty z firemního portfolia. Vertikálně zadáváme do matice míru růstu trhu. Horizontálně pak nanášíme tržní pozici neboli podíl na trhu. (Management mania, 2016; Kurfirstová, 2013; Kotler Keller, 2012)

Schéma 4: BCG matice



Zdroj: Vytvořeno autorem

- Problémové děti – Produkty, které zařadíme v bostonské matici v pravo nahoře, se nazývají problémové děti. V některých literaturách jsou též označovány jako otazníky. Jedná se o produkty, které mají nízký podíl na trhu. Naopak se ale řadí do rychle rostoucího trhu. Snažíme se je rozdělit na nadějně, z kterých se, například pomocí reklamy, snažíme udělat dojné krávy, a na ty, které budeme eliminovat.

- Hvězdy – Nachází se v levo nahoře v BCG matici. Mají vysoký relativní podíl na trhu a zároveň vysokou míru růstu. Klade se na ně důraz, neboť se počítá s tím, že v budoucnu budou primárním zdrojem zisku. Snažíme se z nich udělat dojné krávy, například pomocí reklamy nebo dílčích inovací.
- Dojné krávy – V matici je najdeme v levo dole. Jsou to produkty, které nám přinášejí velký objem peněžních prostředků. Tyto peníze se pak mohou investovat a zároveň financují ostatní skupiny produktů v matici. Většinou už nepotřebují velké investice.
- Bídící psi – V matici jsou v pravo dole. Mají nízké postavení na trhu a zároveň nízkou míru růstu odvětví. Pro firmy znamenají pouze výdaje. V těchto produktech nejsou žádná naděje ziskovosti a to ani v budoucnosti. Jediné o co se podnik snaží je, aby byly za co nejnižší náklady stáhnuty z trhu a zlikvidovány. (Management mania, 2016; Kurfirstová, 2013)

2.5.7 SWOT ANALÝZA

Jedná se o jednoduchý, oblíbený a snadno aplikovatelný způsob zmapování firmy. Díky SWOT analýze může závod zjistit, v čem je dobrý a lepší než konkurence. Zároveň podniku ukazuje, na co si musí dát pozor. Silné a slabé stránky se vytváří z vnitřních schopností nebo nedostatků firmy. Příležitosti a hrozby jsou naopak vnější podmínky, které jakýmkoli způsobem působí na podnik. (LEE a LEE, 2006; Čevelová, 2011)

SWOT analýzu vymyslel Albert Humphrey, který byl v té době, na Stanfordově Univerzitě. Již v šedesátých letech zveřejnil jeho projekt, ve kterém aplikoval informace z 500 Amerických firem. Cílem jeho projektu bylo zmapovat důvod selhávání firemního plánování. (Střelec, 2012)

Zkratka SWOT vznikla ze začátečních písmen názvů čtyř částí matice. Písmeno S je z anglického slova Strengths, což překládáme jako silné stránky. Do této části matice vypíšeme, v čem spočívají výhody podniku. Písmeno W znamená Weaknesses, neboli slabé stránky podniku. Zde je vylíčen pravý opak, než v silných stránkách. Tudíž to, v čem závod zrovna nevyniká, jinými slovy slabé stránky. Dál následuje písmeno O, které je vzato ze slova Opportunities. Překládáme ho jako příležitosti. A poslední písmeno T je odtrhnuto ze slova Threats, neboli hrozby. Uvádějí se veškeré možné hrozby podnikání.

Jak jsem již zmínila, SWOT analýza se skládá z matice. Matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V levé polovině matice se vypisují ty faktory, které jsou pro firmu pozitivní. Naopak pravá část matice slouží k vypsání záporných skutečností, které pro hladký průběh podnikání musíme znát a zároveň je i sledovat. Když známe naše negativní stránky a hrozby, můžeme proti nim vymyslet jakousi obranu, nebo je alespoň minimalizovat. V horní části matice jsou uvedeny interní faktory, jinak řečeno faktory, co se dají ovlivnit. V dolní části se nacházejí externí vlivy makroprostředí. (Čevelová, 2011)

Schéma 5: SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Vytvořeno autorem

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Analýzy jsem aplikovala na informace z vybrané společnosti PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s., která má sídlo v Pacově na Vysočině. Firma patří mezi již tradiční strojírenské výrobce v České republice.

Po vyhodnocení analýz a získání potřebných informací následuje navržení optimální strategie pro vybraný podnik, která by měla přispět ke zlepšení nebo alespoň udržení pozice společnosti na trhu.

Před začátkem bakalářské práce bylo nezbytně nutné vyhledat, sehnat a pečlivě prostudovat dostatečné množství potřebné odborné literatury, kterou jsem využila jako základ pro zpracování celé práce. Zároveň jsem tím získala komplexnější přehled o jednotlivých analýzách, které jsem mohla použít v praktické části bakalářské práce. Největším přínosem mi ovšem byly informace z interních dokumentů a zkušenosti, o které se se mnou podělili pracovníci vyhodnocovaného podniku. Vždy mi vyšli vstříc, poskytl mi veškeré potřebné materiály a umožnili mi s nimi prokonzultovat všechny nejasnosti, na které jsem při analýze narazila. Díky tomuto vstřícnému přístupu jsem mohla pokračovat v zjišťování výsledků. Dále mi byly prospěšné mé vlastní zkušenosti posbírané ve společnosti PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s., se kterou jsem v dlouhodobém pracovním styku na základě dohod o provedení práce.

V praktické části jsem aplikovala vybrané analýzy vnitřního prostředí na informace, získané od společnosti. Pomocí nově získaných výstupů z analýz jsem provedla zhodnocení situace podniku do roku 2014. Nejdříve jsem se zaměřila na finanční analýzu společnosti, protože pro jakékoli finanční rozhodování podniku je velice důležité znát její finanční situaci. Dílčí zvolené finanční ukazatele jsou hodnoceny jak pro daný rok, tak i z hlediska vývoje od roku 2010 do roku 2014. Všechny informace v této finanční analýze pramení z výročních zpráv společnosti PACOVSKÉ STROJÍRNY vždy za celý rok 2010 – 2014 včetně. Při výpočtu jednotlivých finančních ukazatelů byly po-

užity vzorce, které jsou popsány v teoretické části, přičemž bylo nutné využít vypočítané údaje získané ze společnosti.

Dále jsem, na základě interních informací společnosti, aplikovala analýzu jednotlivých funkcionálních oblastí. Pro svou práci jsem si vybrala oblasti lidských zdrojů a výroby.

U lidských zdrojů jsem se zaměřila na fluktuaci zaměstnanců, její vývoj průměrného stavu za období 2010 – 2014 a složení průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých odvětvích v roce 2014.

V oblasti výroby jsem se zaměřila na neshodně vyhotovené výrobky společnosti. Porovnála jsem náklady na tyto výrobky za období 5 let a uvedla jejich procento z celkové výroby zboží.

V závěru bakalářské práce je vypracovaná SWOT analýza dle získaných informací ze společnosti. Jsou v ní uvedené informace jak interních vlivů, tak i externích. Do interních vlivů patří silné a slabé stránky podniku. Naopak v externích vlivech jsou popsány možné příležitosti a ohrožení působící na podnik. Pomocí Fullerova trojúhelníku jsou jednotlivé vlivy vyhodnoceny a vzájemně porovnány. Na základě získaných informací je stanovena vhodná strategie pro společnost.

4 VLASTNÍ PRÁCE

V kapitole vlastní práce aplikuji zmíněné analýzy na zvolený závod PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s.

4.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Obrázek 1: Logo PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s.



Zdroj: interní logo

Společnost PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. je tradiční strojírenská firma, která roku 2016 oslavila výročí 140 let od založení.

Tabulka 1 Přehled - PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. 2014

Název	PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s.
Sídlo	Nádražní 697, 395 01 Pacov
Zapsána v OR	KS v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 102
Právní forma	Akciová společnost
Datum vzniku	28. 3. 1991
Obrat	372.154
Základní kapitál	129.756.000 Kč
Počet zaměstnanců	212 (z toho 108 výrobních dělníků)
Předmět podnikání	Stavba, výroba a prodej zařízení pro potravinářský průmysl, zejména pro pivovary, lihovary, mlékárny, konzervárny, škrobárny, cukrovary, so- dovkárny a zemědělské provozy.
Plocha souvislého území	69.186 m ²

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Společnost se zaměřuje především na zakázkovou výrobu z ušlechtilých nerezových materiálů a z mědi. Zákazníky jsou především podniky potravinářského a chemického průmyslu a farmaceutické podniky. Konkrétně se jedná nejčastěji o pivovar-

ská, minipivovarská a lihovarnická zařízení, chladicí zařízení na mléko (VLV), skladovací, tlakové, přetlačné, cylindrokónické kvasné a zrací tanky... (Toupalík, 2009)

4.2 HISTORIE

Historie výroby ve společnosti PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. sahá až do roku 1876.

Obrázek 2: PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. - 140 let



Zdroj: interní známka

Ve druhé polovině 19. století vznikají nová průmyslová odvětví. V roce 1876 byla p. Hradeckým založena mědikovecká a kotlářská dílna, která položila základy strojírenství v tomto regionu. Z počátku se firma zaměřovala na opravy zemědělských zařízení, strojů a lihovarů.

Firma obstarávala a dodnes obstarává výrobu, montáže a opravy výrobků z mědi, slitin barevných kovů a nerezové oceli. Postupně vznikala továrna s velkým výrobním zaměřením.

Roku 1948 továrnu zestátnili a řídil ji několik let stát. V letech 1957-1963 byl ve městě Pacov vybudován zcela nový strojírenský závod, který se pomalu rozšiřoval o nové provozní útvary.

Firma PACOVSKÉ STROJÍRNY, akciová společnost, byla založena dne 28. března 1991 v Pacově. Výrobní program společnosti Pacovské strojírný, a.s. zažívá vývoj, který je ovlivněný požadavky od odběratelů jak z tuzemského, tak i zahraničního trhu.

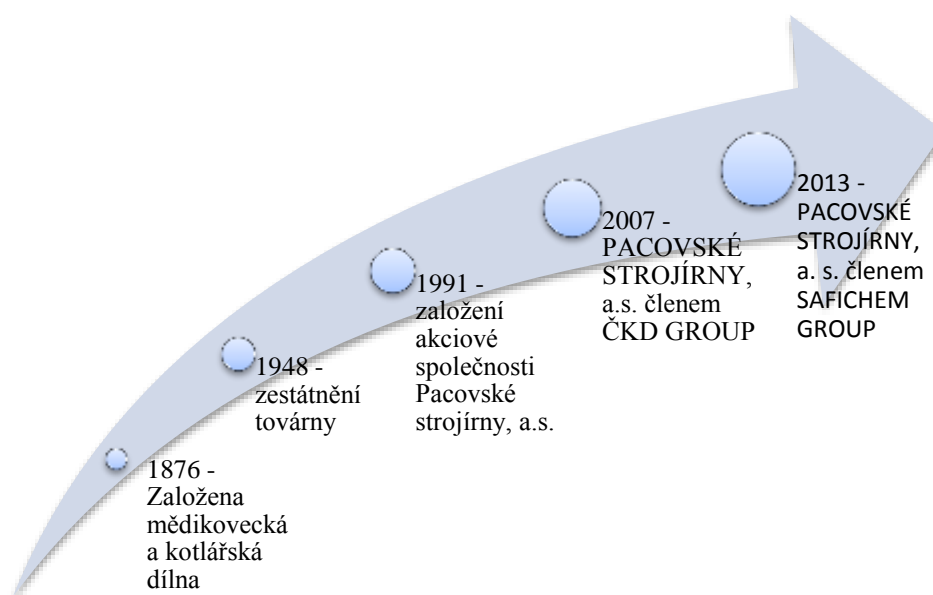
Dne 1. ledna 1994 vznikla společnost Pacovské strojírný – Trading, spol. s r. o., která zajišťuje zejména průzkum trhu, reklamu a propagaci, shání zákazníky i nabídkovou činnost. Obstarává ujednávání kupních smluv, prodej výrobků, expedici, dopravu zboží a mnoho dalších činností i pro společnost Pacovské strojírný, a.s.

Závod vyváží velké množství produktů do mnoha zemí světa. V rámci rozšiřování obchodní sítě bylo vybudováno zastoupení v Polsku.

V roce 2007 se stala společnost členem ČKD GROUP (společenství inženýrských a výrobních firem, které působí v segmentech strojírenského a elektronického průmyslu). (Toupalík, 2009)

Od roku 2013 jsou PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. členem skupiny SAFICHEM GROUP. Ostatní členové skupiny působí rovněž v oblasti zpracování drahých kovů. (Poláčková, 2014)

Schéma 6: Časová přímka



Zdroj: Tvorba autora

4.3 PACOVSKÉ STROJÍRNY, A.S. DNES

Dne 30. dubna 2013 se většinovým akcionářem společnosti Pacovské strojírnny, akciová společnost, stala společnost PAS incest a.s., která je členem skupiny SAFICHEM GROUP. Tato skupina je orientovaná na zpracování a recyklaci drahých a neželezných kovů, dále také na chemický, petrochemický a farmaceutický průmysl. (Poláčková, 2014)

Obrázek 3: Logo SAFICHEM GROUP

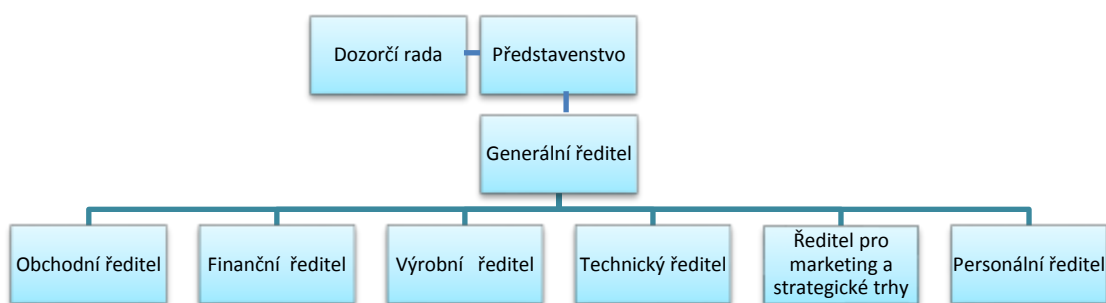


Zdroj: Interní zdroj

Společnost Pacovské strojírný, a.s. volně nakládá se základním kapitálem 130. mil. Kč a celkový majetek firmy má hodnotu více než 200 mil. Kč. Roční obrat společnosti se pohybuje v rozmezí 250-300 mil. Kč. PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. tvoří výrobní základna o rozloze výrobní plochy dvou samostatných výrobních hal 10 tis. m² a celkové plochy areálu firmy o rozloze 70. tis. m².

Technické vybavení společnosti je maximálně přizpůsobeno k výrobě daného sortimentu v antikorozi oceli a mědi. Základem výroby je zpracování tenkých a tlustých nerezových plechů, jejich dělení, ohýbání, skružování a broušení. (Zajíc, 2013)

Schéma 7: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

4.4 ÚDAJE O CENNÝCH PAPIRECH EMITOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Jelikož se jedná o akciovou společnost, jsou vypsané akcie, které jsou identifikovány níže v tabulce.

Tabulka 2 Akcie

Typ cenného papíru	Akcie
Druh	Kmenové
Forma	Na jméno
Údaje o zaknihování	Akcie nejsou zaknihované
Počet kusů	129.756 ks
Jmenovitá hodnota akcie	1.000 Kč
Celkový objem emise	129.756.000 Kč
Omezení převoditelnosti	není
Obchodování na veřejném trhu	Akcie nejsou registrované

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Společnost nemá v držení vlastní akcie, jiné akcie ani jiné cenné papíry.

Společnost nemá žádné podíly přesahující 20 % základního kapitálu jiných obchodních společností či družstev.

4.5 VÝVOJ PODÍLU EXPORTU

Tabulka 3 Vývoj podílu exportu vs. tuzemsko v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Export v celých tis. Kč	144.005	117.592	99.361	95.453	165.592
Export celkem v %	58,0	53,0	45,0	39,0	56,0

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Při porovnání s rokem 2013 je jasně vidět výrazný vzrůst podílu vývozu v roce 2014. Tuto částku zvýšila především velice významná zakázka dodávky 71 izolovaných nádob na splaškové a komunální vody sloužících pro potřeby armády.

Celková výše exportu za rok 2014 činila 165.592 tis. Kč. Společnost se účastní prestižní soutěže Exportér roku, která probíhá pod záštitou Hospodářské komory České republiky a umísťuje se na předních příčkách.

4.6 FINANČNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE - LIKVIDITA

- Likvidita běžná

Tento ukazatel zobrazuje schopnost firmy uspokojit splatné závazky. Běžná likvidita má optimální hodnotu uváděnou v rozmezí 1,5 - 2,5. Běžná likvidita se vypočítá jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

2010 = 1,8

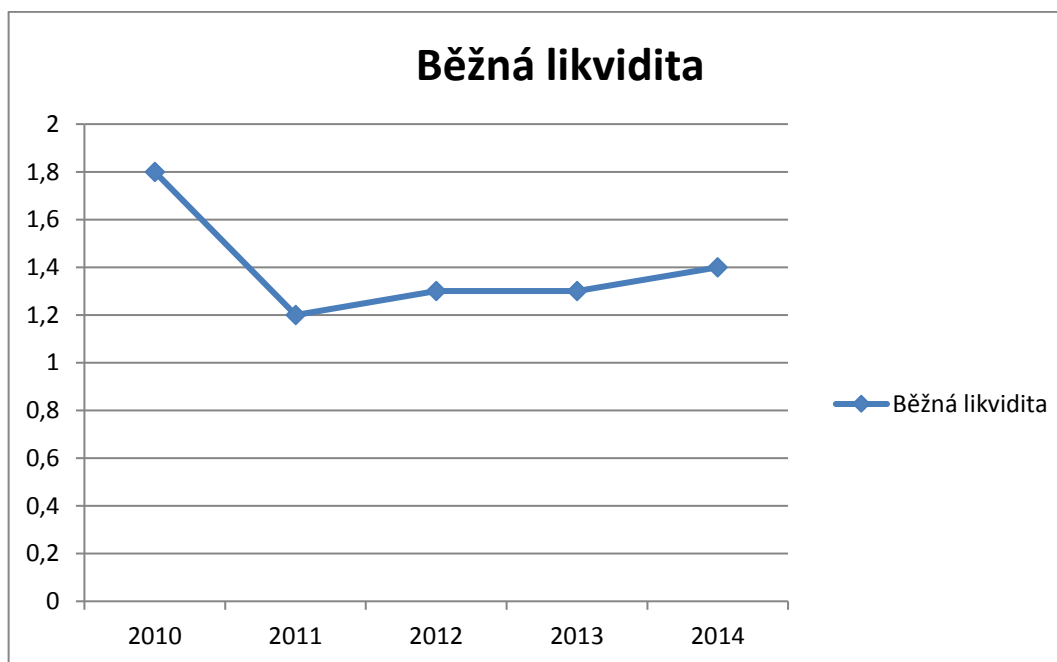
2011 = 1,2

2012 = 1,3

2013 = 1,3

2014 = 1,4

Schéma 8 Běžná likvidita



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Optimální běžná likvidita se uvádí v rozmezí 1,5 - 2,5. Z grafu tedy můžeme vyčíst, že se společnost od roku 2011 drží těsně pod úrovní nižší hranice optima. Ovšem nejedná se o dramatické oddálení, navíc v roce 2014 to dotáhla téměř na samotnou hranici.

- Likvidita pohotová

Jako optimální hodnota pohotové likvidity se uvádí 0,5. Vzorec pro výpočet je:
Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

2010 = 1,3

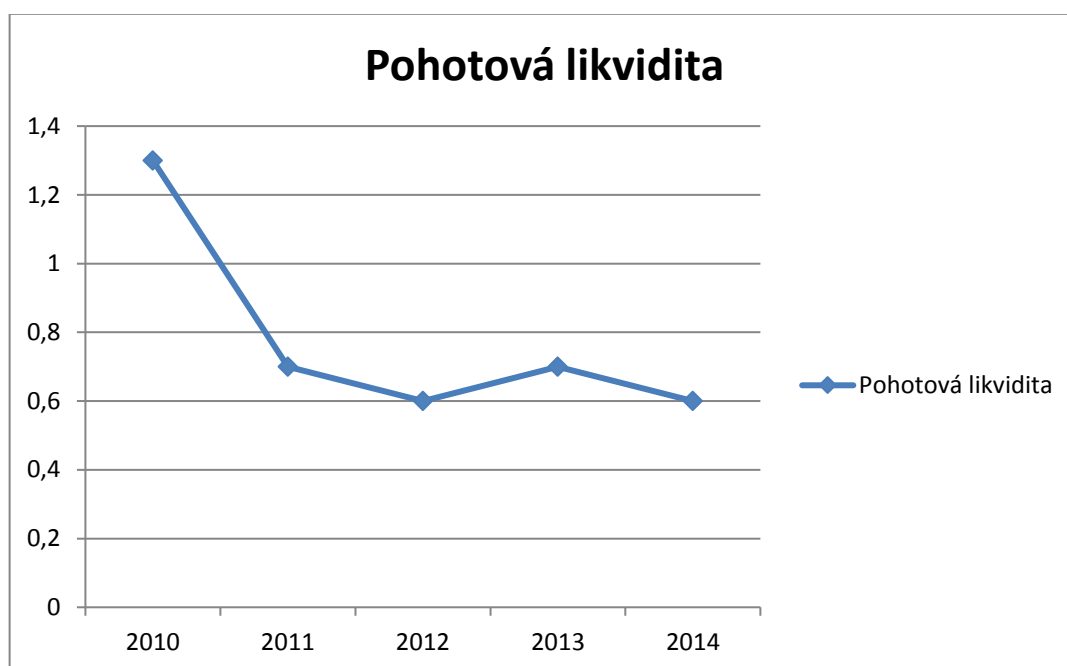
2011 = 0,7

2012 = 0,6

2013 = 0,7

2014 = 0,6

Schéma 9 Pohotová likvidita



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Jako optimální hodnota pohotové likvidity se uvádí 0,5. Takže lze na schématu 9 vidět, že až na rok 2010 se PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. ustálily na velice dobré úrovni. Rok 2010 je ovlivněn meziročním nárůstem krátkodobých pohledávek o 76,6 %, který byl způsoben především dodávkou linky na minerální vody v závěru roku 2010 pro obchodního partnera a to ve výši 72,5 mil. Kč.

4.7 FINANČNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE – AKTIVITA

Majetek společnosti k roku 2014 představoval sumu 309.411 tis. Kč. Určitý podíl na tomto čísle mají i zásoby, které jsou likvidní.

Tabulka 4 Vývoj výše majetku a jeho samofinancování

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Majetek v tis. Kč	293.783	239.127	220.283	238.170	309.411
Výše samofinancování v tis. Kč	150.571	123.019	128.293	134.537	153.802
Stupeň samofinancování v %	51,3	51,4	58,2	56,5	49,7

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Dosažený stupeň samofinancování je poměrně vysoko nad hranicí 30 %, lze jej proto hodnotit pozitivně. Až na rok 2014, v němž míra zadluženosti závodu dosáhla nejvyšší hodnoty 50,3 % za sledované období, se společnosti úspěšně daří udržet míru zadluženosti pod 50 %.

Tabulka 5 Vývoj doby obratu zásob

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob - dni	87	89	109	96	138

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Tabulka 6 Vývoj celkového stavu zásob v tis. Kč

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový stav zásob v tis. Kč	61.400	56.154	66.280	67.650	115.362

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Doba obratu zásob u PACOVSKÝCH STROJÍREN, a.s. pro rok 2014 činí 138 dní, což je relativně dlouhá doba, ale její délka se odvozuje od smluvních povinností závodu a nutnosti vykrývání expedičních požadavků v nepravidelném časovém cyklu. Tudíž, vzhledem k situačním podmínkám společnosti neboli nutnosti držet určitý objem zásob, může být tato situace stále označována jako pozitivní, přestože držení zásob vyžaduje nemalé finanční zdroje.

4.8 PŘIDANÁ HODNOTA

Následující tabulka vyjadřuje vývoj přidané hodnoty společnosti v období 2009 – 2014 v celých tisících Kč.

Tabulka 7 Přidaná hodnota v celých tis. Kč

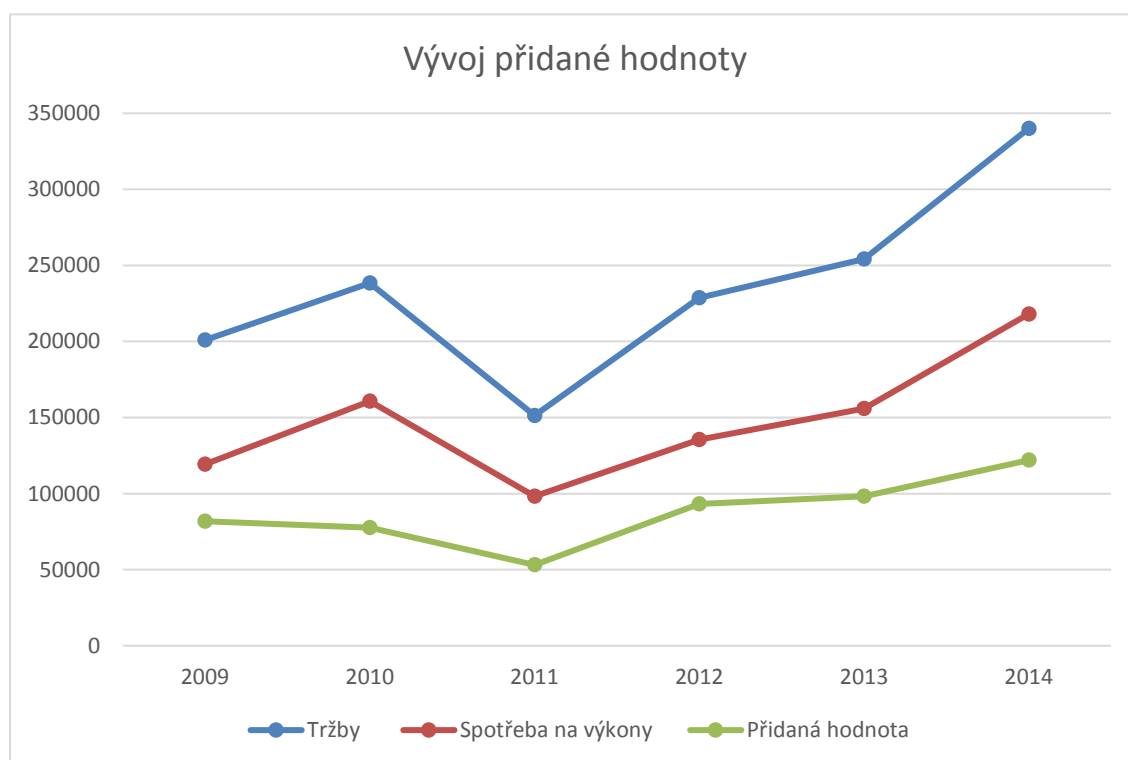
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	200.992	238.359	151.352	228.747	254.132	340.014
Spotřeba na výkony	119.172	160.777	98.249	135.551	155.914	218.052
Přidaná hodnota	81.820	77.582	53.103	93.196	98.218	121.962

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Položku tržby jsem počítala sečtením obchodní marže a výkonů. Přidanou hodnotu jsem získala odečtením hodnoty spotřeby na výkon od údaje tržby. Pro výpočet této tabulky jsem vycházela z výkazů zisků a ztrát společnosti.

Pro větší přehlednost a snazší čitelnost vývoje přidané hodnoty slouží schéma 10 uvedené níže.

Schéma 10 Vývoj přidané hodnoty v celých tis. Kč



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Nejmarkantnějšího poklesu dosáhla přidaná hodnota společnosti v roce 2011. To je ovlivněné nízkými tržbami za prodané zboží. Obchodní marže v tomto roce dosáhla záporné hodnoty - 131.000 Kč. Ovšem od roku 2011 se výše přidané hodnoty neustále zvyšuje.

4.9 ANALÝZA AKTIV

Rozbor aktiv společnosti je uveden v celých tisících Kč a porovnáván v čase s předešlými lety.

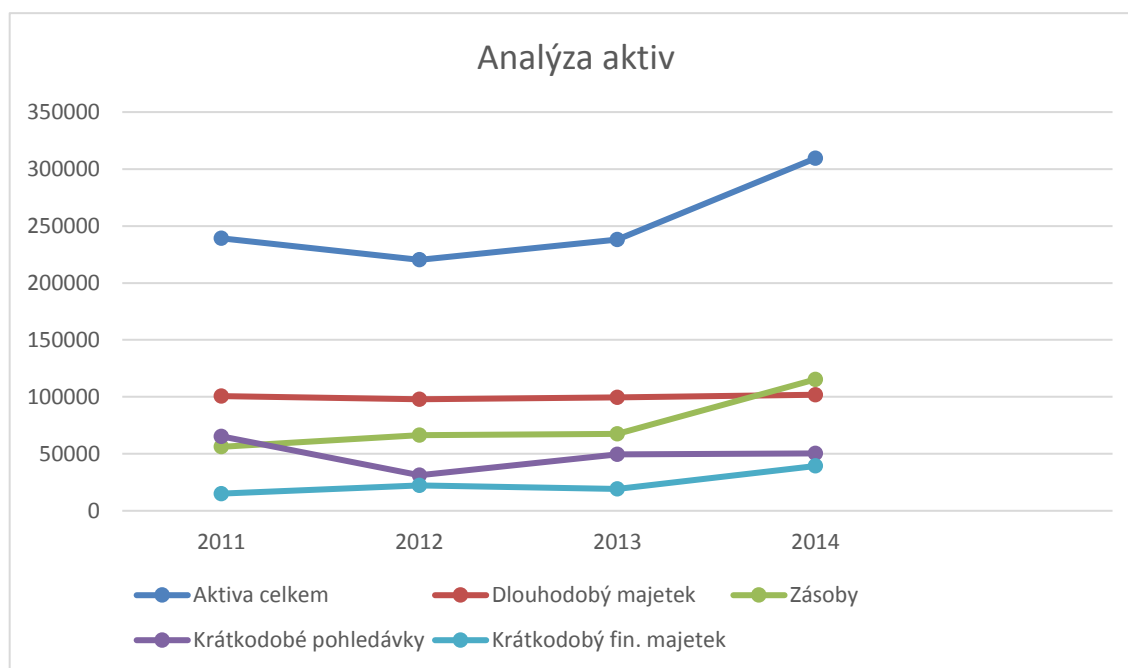
Tabulka 8 Analýza aktiv v celých tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	239.127	220.283	238.170	309.411
Dlouhodobý majetek	100.671	97.909	99.531	101.874
Zásoby	56.154	66.280	67.650	115.362
Krátkodobé pohledávky	65.387	31.219	49.613	50.397
Krátkodobý finan. majetek	15.084	22.355	19.162	39.321

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Tabulka analyzující vývoj aktiv v letech 2011–2014 je níže převedena do grafické podoby pro větší přehlednost.

Schéma 11 Analýza aktiv v tis.



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Z výše vyobrazeného schématu a tabulky aktiv lze vyčíst, že bilanční suma po nepatrném propadu v roce 2012 opět výrazně vzrostla. To konkrétně k roku 2014 o 71.241 tis. Kč.

Vývoj sumy celkových aktiv nejvíce ovlivňují aktiva oběžná, jež v roce 2012 tvořily 54,4 % celkových aktiv, v roce 2013 reprezentovaly 57,28 % celkových aktiv

a roku 2014 se podílely na celkové sumě aktiv dokonce z 66,28 %. Na rozdíl od tohoto vzrůstu zaznamenal dlouhodobý majetek sice také nepatrný nárůst, přesto však má na celkových aktivech nižší podíl.

Zásoby v roce 2014 zachytily meziroční nárůst o 47.712 tis. Kč. Primární příčinou tohoto nárůstu je zvýšení stavu zásob nedokončené výroby a polotovarů o 37.361 tis. Kč.

Křivka, která vyznačuje vývoj krátkodobých pohledávek, znázorňuje v roce 2012 meziroční pokles o 52,2 %. Je to zapříčiněno nárůstem krátkodobého finančního majetku, taktéž znázorněném ve výše uvedeném schématu 11, jenž ke konci roku dosáhl výše 22.355 tis. Kč. Hned v následujícím roce 2013 krátkodobé pohledávky opět narostly o 58,9 % a vrátily se tak do stabilní pozice.

4.10 ANALÝZA PASIV

Údaje o pasivech jsem dala do přehledné tabulky v celých tisících Kč za uplynulé 4 roky.

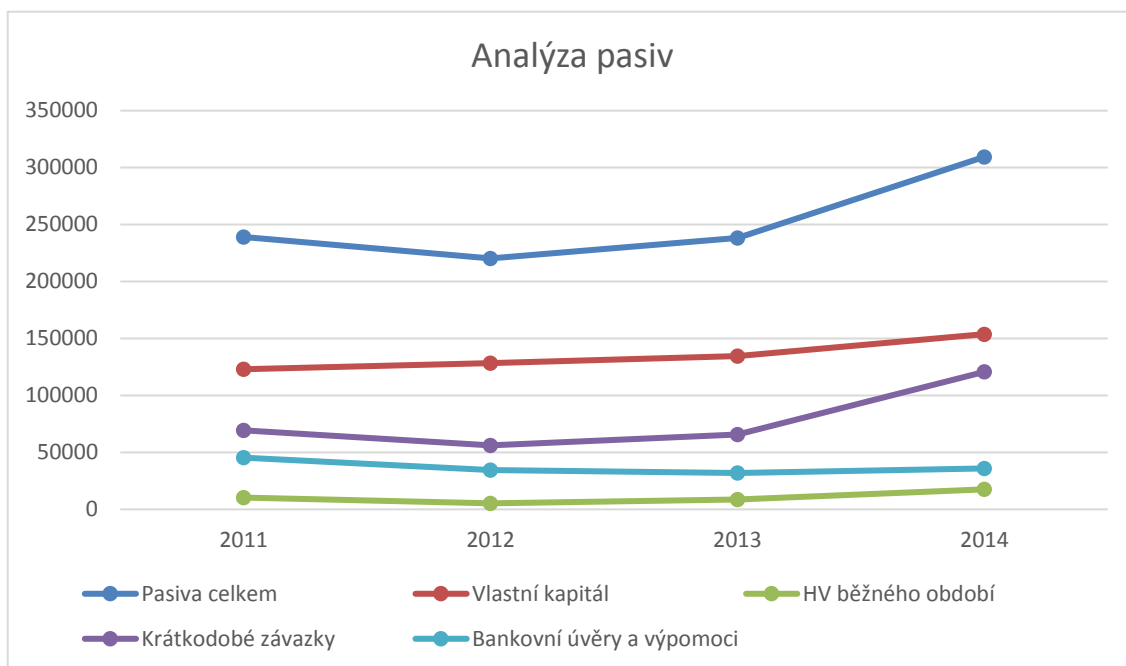
Tabulka 9 Analýza pasiv v celých tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	239.127	220.283	238.170	309.411
Vlastní kapitál	123.019	128.293	134.537	153.802
VH běžného období	10.214	5.290	8.566	17.565
Krátkodobé závazky	69.262	56.183	65.583	120.697
Bankovní úvěry a výpomoci	45.391	34.500	31.916	36.000

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Tabulku jsem pro větší přehlednost převedla také do formy grafu, z kterého je více zřejmý vývoj jednotlivých položek i celkových pasiv v letech 2011 – 2014.

Schéma 12 Analýza pasiv v tis. Kč



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Celková pasiva jsou primárně ovlivňována vývojem krátkodobých závazků. Z výše uvedeného grafu je to zcela patrné, neboť tvar křivky celkových pasiv je téměř totožný s tvarem křivky krátkodobých závazků. Ty se v roce 2014 podílejí na tvorbě celkových pasiv z necelých 40 % a v roce 2014 zaznamenaly meziroční nárůst o 55.114 tis. Kč.

Naproti tomu vývojová křivka, která znázorňuje vlastní kapitál, je po dobu vymezenou ve schématu takřka neměnná, pouze s nízkou tendencí k růstu. V roce 2014 byla ovlivněna především ziskem z výsledku hospodaření běžného období, který dosáhl výše 17.565 tis. Kč.

Hodnoty, označené jako bankovní úvěry a výpomoci, pomalu klesají, což je zapříčiněno poklesem bankovních dlouhodobých úvěrů. Konkrétně poklesly tyto úvěry v roce 2014 o 4.084 tis. Kč.

4.11 ÚDAJE O ZÁVAZCÍCH A ZDROJÍCH FINANCOVÁNÍ

Tabulka 10 Celkový kapitál v tis. Kč

Kapitál a.s.	2010	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	293.783	239.127	220.283	238.170	309.411
Vlastní kapitál	150.571	123.019	128.293	134.537	153.802
Základní kapitál	129.756	129.756	129.756	129.756	129.756
Cizí zdroje	143.212	116.108	91.990	103.633	155.609
Závazky	87.753	70.717	57.490	67.633	122.898
Bankovní úvěry	55.459	45.391	34.500	36.000	31.916

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

V roce 2014 si PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. zajistili finanční stabilitu především využitím vlastních zdrojů. Podíl cizích zdrojů na financování jednotlivých potřeb společnosti se podařilo udržet na úrovni 50,3 %, tudíž stupeň samofinancování firmy dosahuje výše 49,7 %.

4.12 ANALÝZA FUNKCIONÁLNÍCH OBLASTÍ

4.12.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Tabulka 11 Stav průměrného počtu zaměstnanců 2014

Kategorie zaměst.	Výrobní dělníci	Dělníci režijní	Ostatní dělníci	Admin. zaměst.	Manažeři	Celkem
Průměrný počet	84,49	22,18	4	92,37	7	210,04

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Tabulka 12 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	168	160	184	200	207	210

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Počet zaměstnanců neustále roste, což je pro společnost určitě pozitivní. Přesto společnost pocítila nedostatek vyučených strojařů, svářečů, zámečníků atd. PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. neustále hledají nové posily, především na dílny. Využívají k tomu ÚP, inzeráty na internetu, v novinách atd. Dokonce úzce spolupracují se středními i vysokými školami, pořádají na školách různé přednášky, nebo prohlídky závodu pro studenty. Zároveň studentům průmyslových oborů nabízejí velice lákavý stipendijní program.

Tabulka 13 Vývoj průměrného měsíčního výdělku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný měsíční výdělek	20.158	20.763	21.895	22.828	24.176

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Průměrná měsíční výplata dle vývojové tabulky neustále roste. Především v roce 2014 prodělala vysoký nárůst o téměř 1.500 Kč, tedy o 6 %. Společnost si vede každý měsíc přehled s aktuálními nabídkami mezd od konkurentů v jednotlivých krajích České republiky.

Zároveň mají zaměstnanci k dispozici nejrůznější benefity, které PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. nabízejí. Jde například o pružnou pracovní dobu, závodní stravování za odpovídající ceny, parkoviště přímo před závodem, nejrůznější teambuildingové akce atd.

Pro zmapování stavu fluktuace zaměstnanců v PACOVSKÝCH STROJÍRNÁCH, a. s. jsem použila údaje z roku 2013 a 2014, které jsem sepsala do dvou tabulek, pro lepší porovnatelnost získaných údajů.

Tabulka 14 Fluktuace zaměstnanců 2013

	Průměrný počet zaměstnanců	Počet ukončení pracovního poměru	Počet ukončení prac. poměru v %
Leden	203,53	2	1
Únor	206,13	4	1,9
Březen	204,51	3	1,5
Duben	204,05	1	0,5
Květen	202,67	4	2
Červen	198,86	2	1
Červenec	197,6	1	0,5
Srpen	200,91	2	1
Září	201,3	1	0,5
Říjen	204,78	0	0
Listopad	206,35	1	0,5
Prosinec	203,41	2	1
Rok 2013	203,98	23	11,3

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Tabulka 15 Fluktuace zaměstnanců 2014

	Průměrný počet zaměstnanců	Počet ukončení pracovního poměru	Počet ukončení prac. poměru v %
Leden	204,53	0	0
Únor	207,37	3	1,4
Březen	211,22	3	1,4
Duben	210,38	1	0,5
Květen	210,01	2	1
Červen	210,38	2	1
Červenec	210,8	4	1,9
Srpen	209,33	6	2,9
Září	210,64	1	0,5
Říjen	211,25	5	2,4
Listopad	208,15	0	0
Prosinec	209,35	1	0,5
Rok 2014	209,4508	28	13,4

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Z výše uvedených tabulek, které podrobně identifikují fluktuaci pracovníků podniku v měsících, je vidět, že celková procentuální míra fluktuace je v roce 2014 vyšší, než tomu bylo v roce 2013. Je zde rozdíl 2,1 %. Ovšem je nezbytné zaznamenat také zvýšený průměrný počet zaměstnanců, který dosáhl v roce 2014 výše téměř 209,5.

V závěru lze tedy říct, že celkový průměrný počet zaměstnanců v porovnávaných letech 2013 a 2014 vzrostl přibližně o 5,5 pracovníka. Počet ukončení pracovního poměru se navýšil celkem o 5 výpovědí. Z čehož vyplývá, že fluktuace zaměstnanců společnosti se nehorší. Spíše je tomu naopak, i když o téměř zanedbatelné číslo.

Když se podíváme na ukončení pracovních poměrů v měsících, v roce 2013 jsou odchody v měsíčním porovnání více konstantní, než je tomu u roku 2014, který zaznamenal větší výkyvy. Pro větší přehlednost vlivu odchodů ze společnosti na měsíci slouží následující schéma.

Schéma 13 Počet ukončení pracovního poměru 2013 - 2014 v měsících



Zdroj: Vlastní tvorba

Pro vytvoření schématu jsem sečetla počty ukončení pracovních poměrů za roky 2013 a 2014.

Jak se ukázalo, nejčastěji dochází k odchodu zaměstnanců společnosti v srpnu. Za sledované období odešlo ze závodu v srpnu celkem 8 zaměstnanců. Poté následuje měsíc únor, který v průběhu zmiňovaných dvou let zaznamenal celkem 7 ukončení pracovních poměrů. Naopak nejnižší počet odchodů připadl na měsíc listopad, kdy ze společnosti odešel za dva sledované roky pouze jeden zaměstnanec. Následují měsíce leden, duben a září s průměrně 2 odchody.

4.12.2 PORUCHOVOST VÝROBKŮ

Za kalendářní rok 2014 bylo vystaveno celkem 47 hlášení o neshodných výrobcích.

Celkové náklady za rok na neshodné výrobky či jejich díly byly 190.456 Kč. Z toho náklady na vnitřní neshodné výrobky byly 189.473 Kč a zbylé náklady ve výši 983 Kč padly na nakupované neshodné výrobky.

Neshody ve vyhotovených výrobcích jsou jistě ovlivněny především strukturou zaměstnanců. Společnost zaznamenala snížený zájem o strojírenské obory u mladých

lidí. Proto učinila řadu výše popsaných kroků, pro zvýšení atraktivity potřebných oborů, ke kterým patří i nabízené stipendium během studia, kdy se student zavazuje po ukončení školy nastoupit do firmy a příslušnou dobu si zde odpracovat.

Tabulka 16 Vývoj nákladů na neshodné výrobky

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady na vnitř. neshod. výrobky v Kč	160.648	144.861	91.676	101.152	190.456
Výroba zboží v tis. Kč	220.803	216.774	218.390	247.713	295.754
% nákladů na nejakost z výroby zboží	0,073%	0,067%	0,042%	0,041%	0,064%

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

4.13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nazývána souhrnnou metodou, jelikož mapuje interní i externí vlivy. Interní prostředí se analyzuje pomocí určení silných a slabých stránek. Externí prostředí zas vymezením příležitostí a ohrožení pro podnik.

- Silné stránky
 1. Strojně-technologická základna

Společnost PACOVSKÉ STROJÍRNY se může pochlubit velmi vysokou úrovní strojně-technologické základny, která je neustále inovována. Všechno vybavení je neustále obnovováno a vedoucí pracovníci jsou proškolení v nejmodernějších metodách inovace, jako je například Kaizen, které pak zavádí na pracovištích.

2. Přizpůsobování se požadavkům zákazníka

Jelikož se společnost zabývá strojírenskou výrobou nemalých celků, je jasné, že musí být flexibilní na požadavky od zákazníků. Dá se říci, že téměř každý výrobek je unikát. Společnost je plně schopna vyhovět i těm nejbizarnějším požadavkům zákazníka.

3. Kompatibilita

Společnost se může pochlubit dobrou konstrukční kompatibilitou s okolím ve zpracování dokumentace v programu CAD.

4. Kvalifikovanost pracovníků

PACOVSKÉ STROJÍRNY dbají na odbornou úroveň kvalifikovanosti praktických zkušeností svých pracovníků. Ročně jsou vydány nemalé finanční částky na nejrůznější školení zaměstnanců, které při velkém množství zájemců probíhá v prostorách společnosti.

- Slabé stránky

5. Technologické a investiční celky

Mezi slabé stránky společnosti patří její nízká orientace na technologické a investiční celky.

6. Potravinářští technologové

Dále firma čelí problému absence procesních technologů potravinářského odvětví, což znamená ušlý zisk pro společnost. Je si toho sice vědoma, bohužel není snadné tuto pozici obsadit.

7. Obchodní propojení s východem

Společnost pociťuje absenci obchodního propojení na východní trhy, přesto že se to snaží napravit např. prostřednictvím nejrůznějších veletrhů, kterých se účastní.

8. Export ke koncovým zákazníkům

Je zde nízká hladina exportu na koncové zákazníky. Společnost vystupuje převážně v roli generálního subdodavatele.

9. Oprávnění pro inženýrsko-projektovou činnost

Tímto oprávněním společnost bohužel nedisponuje.

10. Nedostatek zaměstnanců

Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů v oboru strojírenské výroby se společnost snaží vyřešit již v zárodku. Pořádá exkurze pro střední i základní školy. Zároveň nabízí studentům strojírenských a průmyslových oborů velice lákavé stipendijní programy, které jsou určené pro střední školy, učiliště i pro vysoké školy.

- Příležitosti

11. Východní trhy

Zaměření a rozšíření prodeje na východní trhy.

12. Tuzemsko

Na tuzemském trhu v poslední době došlo k expanzi nerezové nádržové produkce, kterou by mohla společnost dobře využít.

13. Filtrační aparáty a chladicí zařízení

PACOVSKÉ STROJÍRNY zaznamenaly zvýšenou poptávku po filtračních aparátech a chladicích zařízeních. Tuto poptávku zapříčinila především zhoršená kvalita životního prostředí.

14. Ekologické zpracování mědi

Zaměření se na rozvoj prodeje nových vyráběných zařízení na ekologické zpracování mědi.

15. Racionalizace produkce

Cílená racionalizace stávající produkce, jejíž cílem je snížit celkové výrobní náklady.

16. Ekonomicko-investiční situace v ČR

Neustále zlepšující se ekonomicko-investiční situace v České republice.

17. Globalizace

Celý svět nyní pocítuje globalizací. Ta nám dává nové geografické příležitosti.

- Hrozby

18. Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů

Neustále se snižující podíl mladých lidí schopných a ochotných se realizovat ve strojírenském průmyslu.

19. Odběratelé

Hrozbou pro společnost je nesolventnost a nestabilita jejích odběratelů.

20. Konkurence

Vyšší konkurence na českém trhu a to především v některých segmentech prodeje.

21. Cena vstupů

Primární vstupy hutních materiálů jsou cenově nestabilní v krátkých časových cyklech.

22. Obchodní partneři

Hrozbou pro společnost je ztráta dosavadních strategických obchodních partnerů, kteří získávají levnější dodavatele ve východní Evropě.

23. Hospodářská recese

Ekonomické oslabení investičních možností na východních trzích vlivem hospodářské recese v kombinaci s posilováním ochranné politiky států na území SNS (Společenství nezávislých států, mezi něž patří Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Kazachstán, Kyrgyzstán, Moldavsko, Rusko, Tádžikistán a Uzbekistán)

4.13.1 VYHODNOCENÍ A VÝBĚR STRATEGIE

Abych mohla zjistit vhodnou výslednou strategii, musím nejprve přiřadit ke každému faktoru pořadové číslo, bez ohledu na SWOT skupinu. Tudiž jsem si seřadila uvedené faktory od nejvýznamnějších po méně významné. Dále porovnávám faktory pomocí Fullerova trojúhelníku, což je vlastně trojúhelníková matice.

Tabulka 17 Fullerův trojúhelník

$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{10}$	$\frac{1}{11}$	$\frac{1}{12}$	$\frac{1}{13}$	$\frac{1}{14}$	$\frac{1}{15}$	$\frac{1}{16}$	$\frac{1}{17}$	$\frac{1}{18}$	$\frac{1}{19}$	$\frac{1}{20}$	$\frac{1}{21}$	$\frac{1}{22}$	$\frac{1}{23}$
$\frac{2}{3}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{2}{5}$	$\frac{2}{6}$	$\frac{2}{7}$	$\frac{2}{8}$	$\frac{2}{9}$	$\frac{2}{10}$	$\frac{2}{11}$	$\frac{2}{12}$	$\frac{2}{13}$	$\frac{2}{14}$	$\frac{2}{15}$	$\frac{2}{16}$	$\frac{2}{17}$	$\frac{2}{18}$	$\frac{2}{19}$	$\frac{2}{20}$	$\frac{2}{21}$	$\frac{2}{22}$	$\frac{2}{23}$	
$\frac{3}{4}$	$\frac{3}{5}$	$\frac{3}{6}$	$\frac{3}{7}$	$\frac{3}{8}$	$\frac{3}{9}$	$\frac{3}{10}$	$\frac{3}{11}$	$\frac{3}{12}$	$\frac{3}{13}$	$\frac{3}{14}$	$\frac{3}{15}$	$\frac{3}{16}$	$\frac{3}{17}$	$\frac{3}{18}$	$\frac{3}{19}$	$\frac{3}{20}$	$\frac{3}{21}$	$\frac{3}{22}$	$\frac{3}{23}$		
$\frac{4}{5}$	$\frac{4}{6}$	$\frac{4}{7}$	$\frac{4}{8}$	$\frac{4}{9}$	$\frac{4}{10}$	$\frac{4}{11}$	$\frac{4}{12}$	$\frac{4}{13}$	$\frac{4}{14}$	$\frac{4}{15}$	$\frac{4}{16}$	$\frac{4}{17}$	$\frac{4}{18}$	$\frac{4}{19}$	$\frac{4}{20}$	$\frac{4}{21}$	$\frac{4}{22}$	$\frac{4}{23}$			
$\frac{5}{6}$	$\frac{5}{7}$	$\frac{5}{8}$	$\frac{5}{9}$	$\frac{5}{10}$	$\frac{5}{11}$	$\frac{5}{12}$	$\frac{5}{13}$	$\frac{5}{14}$	$\frac{5}{15}$	$\frac{5}{16}$	$\frac{5}{17}$	$\frac{5}{18}$	$\frac{5}{19}$	$\frac{5}{20}$	$\frac{5}{21}$	$\frac{5}{22}$	$\frac{5}{23}$				
$\frac{6}{7}$	$\frac{6}{8}$	$\frac{6}{9}$	$\frac{6}{10}$	$\frac{6}{11}$	$\frac{6}{12}$	$\frac{6}{13}$	$\frac{6}{14}$	$\frac{6}{15}$	$\frac{6}{16}$	$\frac{6}{17}$	$\frac{6}{18}$	$\frac{6}{19}$	$\frac{6}{20}$	$\frac{6}{21}$	$\frac{6}{22}$	$\frac{6}{23}$					
$\frac{7}{8}$	$\frac{7}{9}$	$\frac{7}{10}$	$\frac{7}{11}$	$\frac{7}{12}$	$\frac{7}{13}$	$\frac{7}{14}$	$\frac{7}{15}$	$\frac{7}{16}$	$\frac{7}{17}$	$\frac{7}{18}$	$\frac{7}{19}$	$\frac{7}{20}$	$\frac{7}{21}$	$\frac{7}{22}$	$\frac{7}{23}$						
$\frac{8}{9}$	$\frac{8}{10}$	$\frac{8}{11}$	$\frac{8}{12}$	$\frac{8}{13}$	$\frac{8}{14}$	$\frac{8}{15}$	$\frac{8}{16}$	$\frac{8}{17}$	$\frac{8}{18}$	$\frac{8}{19}$	$\frac{8}{20}$	$\frac{8}{21}$	$\frac{8}{22}$	$\frac{8}{23}$							
$\frac{9}{10}$	$\frac{9}{11}$	$\frac{9}{12}$	$\frac{9}{13}$	$\frac{9}{14}$	$\frac{9}{15}$	$\frac{9}{16}$	$\frac{9}{17}$	$\frac{9}{18}$	$\frac{9}{19}$	$\frac{9}{20}$	$\frac{9}{21}$	$\frac{9}{22}$	$\frac{9}{23}$								
$\frac{10}{11}$	$\frac{10}{12}$	$\frac{10}{13}$	$\frac{10}{14}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{10}{16}$	$\frac{10}{17}$	$\frac{10}{18}$	$\frac{10}{19}$	$\frac{10}{20}$	$\frac{10}{21}$	$\frac{10}{22}$	$\frac{10}{23}$									
$\frac{11}{12}$	$\frac{11}{13}$	$\frac{11}{14}$	$\frac{11}{15}$	$\frac{11}{16}$	$\frac{11}{17}$	$\frac{11}{18}$	$\frac{11}{19}$	$\frac{11}{20}$	$\frac{11}{21}$	$\frac{11}{22}$	$\frac{11}{23}$										
$\frac{12}{13}$	$\frac{12}{14}$	$\frac{12}{15}$	$\frac{12}{16}$	$\frac{12}{17}$	$\frac{12}{18}$	$\frac{12}{19}$	$\frac{12}{20}$	$\frac{12}{21}$	$\frac{12}{22}$	$\frac{12}{23}$											
$\frac{13}{14}$	$\frac{13}{15}$	$\frac{13}{16}$	$\frac{13}{17}$	$\frac{13}{18}$	$\frac{13}{19}$	$\frac{13}{20}$	$\frac{13}{21}$	$\frac{13}{22}$	$\frac{13}{23}$												
$\frac{14}{15}$	$\frac{14}{16}$	$\frac{14}{17}$	$\frac{14}{18}$	$\frac{14}{19}$	$\frac{14}{20}$	$\frac{14}{21}$	$\frac{14}{22}$	$\frac{14}{23}$													
$\frac{15}{16}$	$\frac{15}{17}$	$\frac{15}{18}$	$\frac{15}{19}$	$\frac{15}{20}$	$\frac{15}{21}$	$\frac{15}{22}$	$\frac{15}{23}$														
$\frac{16}{17}$	$\frac{16}{18}$	$\frac{16}{19}$	$\frac{16}{20}$	$\frac{16}{21}$	$\frac{16}{22}$	$\frac{16}{23}$															
$\frac{17}{18}$	$\frac{17}{19}$	$\frac{17}{20}$	$\frac{17}{21}$	$\frac{17}{22}$	$\frac{17}{23}$																
$\frac{18}{19}$	$\frac{18}{20}$	$\frac{18}{21}$	$\frac{18}{22}$	$\frac{18}{23}$																	
$\frac{19}{20}$	$\frac{19}{21}$	$\frac{19}{22}$	$\frac{19}{23}$																		
$\frac{20}{21}$	$\frac{20}{22}$	$\frac{20}{23}$																			
$\frac{21}{22}$	$\frac{21}{23}$																				
$\frac{22}{23}$																					

Zdroj: Vlastní tvorba autora.

V dalším kroku jsem sečetla jednotlivé body u faktorů a procentuálně jsem je v tabulce ohodnotila.

Tabulka 18 Určené procentuální váhy k faktorům

1	11x	4,35%
2	11x	4,35%
3	10x	3,95%
4	15x	5,93%
5	9x	3,56%
6	8x	3,16%
7	10x	3,95%
8	9x	3,56%
9	10x	3,95%
10	17x	6,72%
11	8x	3,16%
12	14x	5,53%
13	10x	3,95%
14	6x	2,37%
15	16x	6,32%
16	12x	4,74%
17	3x	1,19%
18	17x	6,72%
19	21x	8,30%
20	3x	1,19%
21	10x	3,95%
22	21x	8,30%
23	2x	0,79%

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy a výběr správné strategie jsem získané informace dala do tabulky a přiřadila jim váhu podle skupin SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).

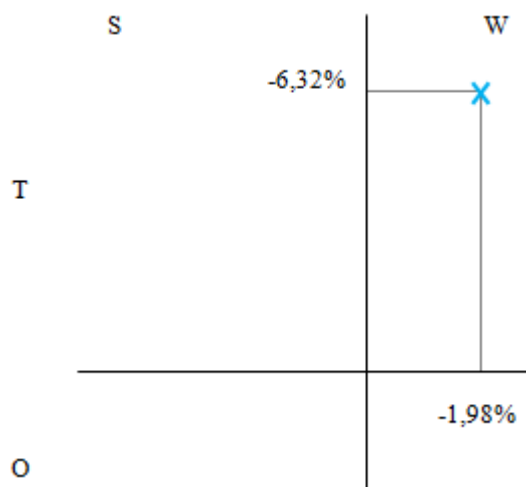
Tabulka 19 Váhy skupin SWOT a výpočet souřadnic

Skupina SWOT	Počet bodů pro skupinu	Váhy za skupinu SWOT	Výpočet	Souřadnice
Silné stránky S	47	18,58%	S - W	-6,32%
Slabé stránky W	63	24,90%		
Příležitosti O	69	27,27%	O - T	-1,98%
Hrozby T	74	29,25%		

Zdroj: Vlastní tvorba

Pomocí jednoduchého výsledku jsem si určila souřadnice pro zakreslení grafu výsledků SWOT analýzy.

Schéma 14 Graf SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní tvorba

Výsledkem SWOT analýzy je vybrání jedné ze čtyř strategií:

1. Strategie SO – využít silné stránky na získání výhody
2. Strategie WO – překonat slabiny využitím příležitostí
3. Strategie SW – využít silné stránky na obranu proti hrozbám
4. Strategie WT – minimalizovat slabiny a čelit hrozbám

Dle předchozích výpočtů, získaných informací a tabulek, jsem získala výsledek WT (slabé stránky, hrozby), neboť na tyto skupiny připadly nejvyšší váhy. Tudiž výsledkem celé SWOT analýzy je strategie, kterou by měla společnost využít, tj. minimalizovat slabé stránky a čelit hrozbám.

Společnost podnikla řadu úkonů pro minimalizaci slabých stránek, snaží se nabrat do svých řad technology potravinářského odvětví, vynakládá snahu pro zvýšení atraktivity pracovních míst a účastní se mnoha veletrhů po celém světě, včetně zmiňovaného východního trhu. Návrh, jak získat více koncových zákazníků popisují v kapitole Shrnutí a návrhy – uveřejnění nabídky pro spotřebitele v místním zpravodaji.

Hrozbou pro společnost je nedostatek odběratelů, což ve výsledku znamená nedostatek práce. Prozatím však mají PACOVSKÉ STROJÍSTRNY dostatek zakázek, čímž i práce pro své zaměstnance. Ve všech sledovaných letech dosáhli 100% využití

pracovních sil. Krizi se snaží předejít snahou získat všechny důležité zakázky. Společnost také nesmí zapomenout neustále rozšiřovat obchodní styky a známosti, udržovat si dosavadní obchodní partnery a zároveň získávat nové.

S vyšší konkurencí ve strojírenském odvětví na českém trhu by se společnost měla vypořádávat nepřetržitým rozšiřováním své nabídky pro odběratele a maximalizováním své flexibility na požadavky zákazníků, které jsou rok od roku rozmanitější.

4.14 SHRNU TÍ A NÁVRHY

Na předchozích stránkách hodnotím dílčí zkoumané oblasti pomocí jednotlivých výpočtů a analýz. Nyní bych všechny své výsledky vyhodnotila a popsala. Zároveň bych doporučila nějaké způsoby na zlepšení celkové situace v podniku.

Česká akciová společnost PACOVSKÉ STROJÍRNY je sice tradiční, ale současně velice dynamická a úspěšná. Má silné postavení na českém trhu a významně se podílí i na zahraničních trzích.

Ve své bakalářské práci jsem často narazila na problém se zaměstnanci. Jednalo se o jejich nedostatek, odchody ze společnosti atd. což PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. stojí nemalé peníze. Proti této slabé stránce by se dalo bránit například procentuálním navyšováním mzdy podle odpracovaných let. Nyní se zaměstnanci cítí nedocenění, neboť mladší a méně zkušení pracovníci mají mnohdy stejné platové podmínky. Vede to k jejich výpovědím a odchodům. Fluktuace zaměstnanců je velice nákladnou položkou pro společnost, protože musí platit nová školení, čas na zaškolení pracovníka, inzeráty a nabídky, čas personálního oddělení atd. Proto bych navrhovala procentuální zvýšení mzdy podle tabulky:

Tabulka 20 Navrhované procentuální navyšování mezd

Počet odpracovaných let	Zvýšení mzdy v procentech
5 let	5 %
10 let	10 %

Zdroj: Vlastní práce

Pro výpočet finančního zatížení, které by vzniklo zavedením mého návrhu, jsem použila mzdové náklady PACOVSKÝCH STROJÍREN, které pro rok 2014 činily 61.781 tis. Kč a průměrný počet zaměstnanců ke stejnému roku, který byl 211 pracov-

níků. Vzhledem k vývoji ročního počtu zaměstnanců jsem počítala s 50 % lidí, kteří by dosáhli na zvýšení mzdy o 5 % a s 11 % pracovníků, kteří by dosáhli na 10 % navýšení mzdy.

Tabulka 21 Přibližný výpočet nákladů % zvyšování mezd

	Stávající mzdové náklady	Náklady % navyšování
Celkové náklady v celých tis. Kč	61.781	64.005
Náklady 5% zvýšení v tis. Kč	30.890	1.544
Náklady 10% zvýšení v tis. Kč	6.796	680

Zdroj: Vlastní práce

Podle mých výpočtů, by se mzdové náklady společnosti zvýšily o 2.224,116 tis. Kč. Tyto peníze by byly investovány do spokojenosti stávajících zaměstnanců, kteří se momentálně cítí nedocenení. Náklady na odchody a příchody nových zaměstnanců jsou vyšší, takže by se tato myšlenka po zavedení vyplatila. V tomto případě je počítáno se 39 % lidí, kteří ve společnosti nezůstanou déle než 5 let, v tomto případě se jedná o 82 zaměstnanců. Jsou-li průměrné náklady na přijmutí 1 nového pracovníka 30.000 Kč, za rok by společnost vynaložila na nové pracovníky částku 2.460 tis. Kč. Společnost by tímto opatřením mohla uspořit 235.884 Kč ročně. Pokud se podíváme na budoucí roky, s ohlednutím k přirozenému cyklu odchodů a příchodů zaměstnanců soudím, že se hodnoty, se kterými je počítáno výše, nijak extrémně nemění.

Dalším návrhem pro společnost, jak řešit problém se zaměstnanci, by bylo zavedení jednorázových odměn za zvýšení kvalifikace stávajícího zaměstnance. Pokud si pracovník dodělá maturitu, zvýší své vzdělání nějakým nových titulem, nebo samostatně získá nějaké nové oprávnění či certifikát, měl by to podnik ocenit. Navrhla bych, právě pro tyto příležitosti, zavedení jednorázových odměn, neboť se jedná o nový přínos znalostí a výhod pro společnost.

Tabulka 22 Návrh jednorázových odměn pro zaměstnance

Získané osvědčení	Výše odměny v Kč
Certifikát (užitečný pro výkon povolání)	1.000
Maturita	3.000
Vysokoškolský titul	4.000

Zdroj: Vlastní práce

Zaměstnanci by se, po zavedení tohoto návrhu, cítili více docenění a spokojení se svým zaměstnavatelem, což by se odrazilo především na jejich výkonu. V současné době jsou odměny pro zaměstnance závislé na rozhodnutí přímého nadřízeného a zaměstnanec má nárok na využití neplaceného volna pro podporu studia po domluvě s vedoucím pracovníkem.

V posledních letech se klade čím dál větší důraz na rozvoj osobnosti zaměstnance a na jeho spokojenost. Všeobecně známé pravidlo je, že spokojený zaměstnanec vydává lepší výkony. Zároveň se zaměstnavatelé se snaží zvyšovat loajalitu svých pracovníků. Myslím si, že strategičtějším krokem, než je zvýšení mezd, je pro podnik zavedení volnočasových benefitů pro pracovníky. Není to pro podnik nikterak velká finanční zátěž a pracovníky to jistě potěší. Pod volnočasovými benefity si můžeme představit například permanentky do bazénů či fitness center, příspěvek na pobyt v lázních a mnoho dalších způsobů využití, které vedou k spokojenějšímu způsobu života zaměstnance. Pro společnost se sice jedná o daňově neuznatelný náklad, tudíž je povinen odvést 19 % daň z příjmů, ale na rozdíl od zvýšení mezd odvádí pouze tuto daň, nikoliv sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Zaměstnanec také nemusí odvádět žádné daně za volnočasové benefity, tudíž je to pro něj také výhodnější, než navýšení mzdy, neboť to má vyšší reálnou hodnotu. Způsoby využívání zaměstnaneckých benefitů upravuje zákon o daních z příjmů. Zaměstnanec si může vybrat skupinu, které benefity chce pro své zaměstnance čerpat. Jedná se o skupiny: Zdraví, Rekreace, Kultura a Vzdělávání. Společnost by si určila finanční a časový limit příspěvku na zaměstnance, kterému po uplynutí lhůty nárok na čerpání benefitu propadá.

Pro zákazníky společnosti i její konkurenci jsou jedním z primárních faktorů při rozhodování kvalita a spolehlivost. Právě ty bývají zabezpečeny nejrůznějšími českými i zahraničními certifikáty, které společnosti získají po splnění podmínek pro jejich do-

sažení. Proto by společnost měla rozšiřovat vlastnictví českých i zahraničních certifikací. V současné době jsou PACOVSKÉ STROJÍRNY držitelem certifikátů ISO, TÜV, ASME, GOST, NB, Germanischer Lloyd, Pivovary, EAC Tepelné výměníky, EAC Výrobníky ledové vody, EAC Nádoby a Výroba ocelových konstrukcí. Systém managementu kvality je ve společnosti certifikován podle ČSN EN ISO 9001:2009. Kromě získávání nových osvědčení je velice důležité nezapomenout na ty stávající a hlídat si podmínky pro jejich udržení.

Společnost splňuje například podmínky pro získání certifikátu CZECH STABILITY AWARD, který je známkou spolehlivosti, důvěryhodnosti a minimálního rizika při spolupráci. Společnost dosahuje skóringového hodnocení A, které je slovně popsáno jako výborný, tedy velmi vysokého postavení. S variantou Basic, která stojí 48.000 Kč, společnost získá 3 tištěné certifikáty, 10 ks samolepicích známek, možnost využití loga v prezentačních materiálech i výročních zprávách podniku a samozřejmě možnost využití v elektronické podobě. PACOVSKÉ STROJÍRNY by se tak staly atraktivnějším obchodním partnerem z důvodu snížení rizika spolupráce.

V minulém roce došlo ve společnosti k zavedení nového účetního systému. Zatímco zaměstnanci do té doby pracovali se zastaralým systémem ISO, nyní je jim k dispozici účetní a ekonomický software KARAT. Přestože tato změna přivodila několik potíží, jednalo se pouze o počáteční problémy, neboť zaměstnancům, i přes poskytnuté školení, trvalo zvyknout si na nový program. Nyní je již software plně a plynule zaveden ve společnosti. Vzhledem k úspěchu změny programu bych společnosti doporučila obnovit více počítačových programů. Pro předejití stejných problémů, které nastaly při přechodu na KARAT, bych navrhla nepodceňovat přípravu na přechod a především proškolit více lidí. V současné době pracují konstruktéři společnosti na 3D konstruování, na což využívají počítačový software společnosti Siemens Solid Edge, ve verzi ST8. Na trhu je aktuálně dostupná i novější verze ST9, která podporuje práci jak on-line tak i, v případě potřeby, off-line. Nejaktuálnější verze je nově rozšířena například o možnost ukládání dat na cloudu. To umožňuje snadnější kontrolované sdílení dat dalším uživatelům. Software Solid Edge je nabízen v jednotlivých balíčcích, které se liší vlastnostmi a cenou. Cena balíku Solid Edge Classic ST9 na internetu je 5.639 Amerických dolarů.

Jako slabou stránku ve SWOT analýze jsem uvedla, že společnost působí převážně jako subdodavatel, protože má nedostatek koncových zákazníků. Pro ilustraci to-

hoto problému: Město Pacov má cca 5.000 obyvatel, ale pokud se jich na PACOVSKÉ STROJÍRNY zeptáte, většina nezajímavých vnímá tento podnik pouze jako velkovýrobce a netuší, co by si od společnosti mohli koupit. Do povědomí občanů by se nabídka společnosti mohla dostat pomocí zdejších novin Z mého kraje, které vychází pravidelně jednou za měsíc, kde si společnost platí místo na inzeráty. Myslím si, že by mohlo pomoci vytvoření letáku s nabídkou pro koncové zákazníky a po určitou dobu jej (třeba ob dva měsíce) vkládat do novin.

Cena jedné stránky A4 je ve zpravodaji Z mého kraje 3.000 Kč. Takže náklady při využití celé stránky po dobu 6 měsíců jsou 18.000, ale myslím si, že dávat tam nabídku každý druhý měsíc by mělo větší efekt, neboť pravidelně se vyskytující inzeráty s neměnným obsahem lidé automaticky přeskakují a nečtou. V takovém případě by náklady na dobu půl roku (inzerce v novinách 3 měsíce) činily 9.000 Kč. Případně by se tyto letáky mohly vytisknout a rozmístit na strategická místa, jako jsou čekárny u lékařů, úřady atd.

Společnost velmi často obchoduje na zahraničních trzích. Proto musí velmi často komunikovat v nejrůznějších jazycích. Na základě tohoto důvodu by bylo vhodné poskytovat intenzivnější jazykové kurzy u větší skupiny zaměstnanců, pro zvýšení jejich kvalifikace a zlepšení jejich komunikace se zákazníky.

V současné době má společnost obchodní zastoupení pouze v Polsku. Vzhledem ke snaze dostat se i na trhy východní, by bylo jistě vhodné, zajistit si více obchodních zástupců v zemích, se kterými závod spolupracuje. Stačilo by jen najmout osobu, která by znala zdejší jazyk a kulturní bohatství dané země. K této pozici by patřila povinnost udržovat kontakt s potenciálními i stávajícími zákazníky v příslušné zemi, nabízet jim služby společnosti, při osobním setkání poskytovat podrobné informace a tímto způsobem zajišťovat zakázky.

V mé práci jsem se již zmínila, že společnost zaznamenala ve všech sledovaných letech 2010 – 2014 100% využití pracovních sil. Vzhledem k této informaci bych doporučila záводу zvážit, zda by neměla dost zakázek pro zavedení dvousměrného provozu. V současné době chodí dělníci do práce na 6 hodinu ráno a končí v půl 3, případně dělají přesčasy. Tímto opatřením by se zvýšila výrobní kapacita společnosti, která by byla schopná přijímat více zakázek. Samozřejmě pouze za předpokladu, že by se společnosti podařilo přijmout více kvalifikovaných zaměstnanců.

Rozšířením procesního know-how v oblasti malých pivovarů, potravinářství a farmacie by společnost mohla zvýšit podíl produkce s vyšší přidanou hodnotou. Dále by se společnost měla zaměřit na rozšíření svých klíčových znalostí a kompetencí v oblasti dodávek malých a středních pivovarů včetně procesního řízení, velkoobjemového chlazení na mléko a kolonových aparátů, které jsou vystaveny vlivům, jako např.: vysokému tlaku, větru ...

Myslím si, že by společnost měla zvážit zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Určitě by se pro takové lidi našla vhodná pozice např. na dílně. Toto opatření by společností umožnilo snížit daňovou povinnost o 18.000 Kč na jednoho zaměstnance s lehčím postižením a až o 60.000 Kč na jednoho zaměstnance s těžší zdravotním postižením.

Vysoká doba obratu zásob je zapříčiněná především potřebou držet materiál kvůli nestálosti výroby. Tento faktor by se dal snížit zefektivněním řízení zásob – logistikou a plánováním. Popřípadě by se to dalo řešit pomocí konsignačního skladu, který by vznikl za spolupráce s dodavatelem a kam by se přesunula část zásob. Zásoby v tomto skladu by byly ve vlastnictví dodavatele, nikoli společnosti. Tento krok by zároveň ovlivnil likviditu podniku. Takto se podnik dostane k penězům, které jsou nyní v zásobách, a může je využít dle potřeby, například na zvyšování spokojenosti zaměstnanců popsané výše. Otázkou ale je, zda by někdo poskytnul záводу možnost konsignačního skladu.

Z vývoje podílu exportu je jasné, že se společnosti dobře daří na tuzemských i zahraničních trzích. Je dobře, že se firma snaží dostat a prosadit v zahraničí, ale mohlo by to vést k opomenutí domácího trhu. Proto bych společnosti doporučila nezapomínat na tuzemský trh, v němž má společnost rozsáhlé kontrakty tvořící přibližně 50 % výroby. Především by měla neustále udržovat kontakty s dosavadními zákazníky a současně vynaložit určité úsilí na spojení s místními potenciálními odběrateli.

5 ZÁVĚR

Společnost PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s. má v současnosti poměrně silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. Zároveň je známá a má dobré, stabilní zázemí. Její silné stránky jsou dobrým základem a přináší ji řadu nesporných výhod. Vedení společnosti si je plně vědomo i slabých stránek a neustále se snaží vymýšlet a aplikovat nejrůznější opatření.

Celkové výsledky hospodaření se dají hodnotit přes všechny působící vlivy i výkyvy v podnikatelském prostředí pozitivně. Bilance vývozu a dovozu je také uspokojivá. Investiční záměr společnosti pro rok 2014 sice nebyl zcela naplněn, ale jedná se o rozdíl pouze 1.000 tis. Kč. (Investiční záměr předpokládal investice ve výši 12.650 tis. Kč, společnost pořídila nový dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek za 11.498 tis. Kč.)

Vzhledem ke smluvním povinnostem a vykrýváním expedičních požadavků v nepravidelném časovém cyklu musí společnost držet určitý objem zásob. To pochopitelně blokuje nemalou částku peněz, ale i přesto se dá celkový stav zásob hodnotit pozitivně vzhledem k podmínkám, včetně doby obrátkovosti.

Společnost udržela podíl cizích zdrojů na financování svých potřeb na úrovni 50,3 %. Tudiž na samofinancování připadá 49,7 %.

Účetní období kalendářního roku 2014 skončilo ziskem ve výši 20.902 tis. Kč před zdaněním. Vykázaný celkový výsledek hospodaření za účetní období ve výši zisku 17.565 tis. Kč.

Všechny sledované hospodářské roky společnost absolvovala úspěšně, což znamená pozitivní výsledek hospodaření (již sedmým po sobě jdoucím rokem). V roce 2014 zaznamenala podnikatelská činnost společnosti nadprůměrné zakázkové krytí disponibilních výrobních kapacit.

Do budoucna se společnost musí držet své dlouholeté tradice. Posláním firmy je zajistit si stabilní a významnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu v oblasti strojírenské výroby, ve které jde především o výrobu z nerezových materiálů pro různá průmyslová odvětví. Společnost by měla posílit tuzemský trh a udržovat si trend proexportní obchodní politiky.

Aby si společnost udržela svou konkurenční výhodu, je pro ni nezbytné v budoucích letech realizovat různá racionalizační opatření, inovovat své výrobky a vynaložit investice do technického rozvoje.

Cíle společnosti by měli být naplňovány strategií řízení nákladových priorit a strategií zaměřené na preferenci zákazníků. Společnost by ráda pokračovala v zakázkové formě výroby. Měla by se dostat na hranici podílu opakujících se prací a dodávek 50 % z celkového objemu produkce.

Dále by měla zvýšit celkovou ziskovost produkce v podobě čisté marže pro podporu dalšího investičního rozvoje. Společnost by měla realizovat více dodávek velkých tanků pro nápojový průmysl a zajistit dodávky pro pivovary a lihovary. Vzhledem k moderním trendům by se vyplatilo také rozšířit svou orientaci na technologie, které jsou spojené s ekologií a ochranou životního prostředí. Aplikace nových inovací a zkušeností by zvýšila prodej minipivovarů a ovocných lihovarů.

Společnost si musí udržet stávající pozici na západních trzích a posílit svou obchodní pozici na trzích východních a trhu domácím. V tuzemském prodeji by se měla dostat na podíl aspoň 50 % z celkového obrátu.

6 SUMMARY

The competition is still growing. It is important for each company to know itself. The important knowledge is found out using internal analyses inside the chosen company.

In this bachelor thesis reveal the facts related to the current situation in the chosen company. The facts are uncovered by using the analyses of the internal environment. The discovered facts are used for the designing of the optimal strategy. The aim of the optimal strategy is to do better the company's strengths and eliminate its weaknesses.

SWOT analysis is used to assess the strengths, weaknesses, opportunities and threats in chosen company. Financial analysis is made up for the internal situation and analysis of the individual functional areas.

The analyses are applied on the company PACOVSKÉ STROJÍRNY, which represents traditional Czech engineering production. Production of agricultural equipment is expanded to include cooling and stainless steel equipment in last years.

It is necessary for the company to succeed in competition to monitor the market still. Do not forget on it. And also adapt the analyses results for the future.

Using proposals will lead to consolidation of the present position and next development of the company.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- ŤOUPALÍK, Michal. *Návrh systému jakosti zvoleného podniku*. Praha 2009. Česká zemědělská univerzita v Praze. Technická fakulta. Diplomová práce. [cit. 2016-06-20].
- ZAJÍC, Pavel. *Příručka jakosti*. Pacov 2013. Pacovské strojírny, a. s. [cit. 2016-06-12].
- VOTAVOVÁ, Monika. *Analýza vnitřního prostředí ve vybraném podniku* [online]. České Budějovice, 2014 [cit. 2016-07-23].
Bakalářská práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
- KURFIRSTOVA, Linda. *Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace* [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2016-07-23]. Bakalářská práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
- POLÁČKOVÁ, Eliška. *Řízení procesu kvality ve strojírenském podniku* [online]. Sezimovo Ústí II., 2014 [cit. 2016-05-14]. MATURITNÍ PRÁCE – PROFILOVÁ ČÁST MATURITNÍ ZKOUŠKY. VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA, STŘEDNÍ ŠKOLA, CENTRUM ODBORNÉ PŘÍPRAVY SEZIMOVO ÚSTÍ. Vedoucí práce Ing. Bc. Miloš Rak.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza* [online]. 2. rozšířené. Grada, 2012 [cit. 2017-02-18]. ISBN 978-80-247-4456-8. Dostupné z: http://www.grada.cz/financni-analyza_7221/kniha/katalog/
- ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání: eLearningová pomůcka* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=46829>. Inovace bakalářských studijních programů Regionální rozvoj a Mezinárodní teritoriální studia Reg. č. Mendelova univerzita Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií Ústav regionální a podnikové ekonomiky.
- ČESKÁ REPUBLIKA. Občanský zákoník: Díl 5 Podnikatel. In: *89/2012 Sb.*. Wolters Kluwer, 2012, Zákon § 420 ze 3. února 2012. Dostupné také z:

<http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/images/stories/novy-obcansky-zakonik-2014-ke-stazeni/Novy-obcansky-zakonik-2014-ke-stazeni-zdarma-online.pdf>

ČESKÁ REPUBLIKA. Obchodní zákoník: Podnikání. In: *Zákon č. 513/1991 Sb.*, 1991, platnost do 31. 12. 2013, § 2, (1). Dostupné také z: <http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>

ŠETEK, David. Ekonomika podniku: Podnik a podnikání 1: Definice podnikání. In: *Ekospace: Mikro a makroekonomie pro všechny* [online]. 2012 [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/14-ekonomika-podniku/365-podnik-a-podnikani-1-definice-podnikani>

SIMONA. *Obchodní právo II.: Obchodní rejstřík* [online]. 5. 6. 2012 [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/prv/obchodni-pravo-2/obchodni-rejstrik/>

JEVONS, William Stanley. *Cantillon* [online]. 1881. Mark Thornton a Chantal Saucier, 2010 [cit. 2016-08-05].

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. Ekonomická fakulta. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2010.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 269 stran. Grada Publishing, 2008. ISBN 8024726908.

Marketingová situační analýza a predikce vývoje [online]. 2009 [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: BusinessInfo.cz

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy 2.: rozšířené vydání* [online]. Praha 7: GRADA publishing, a. s., 2013 [cit. 2016-08-06]. ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://books.google.co.uk/books?id=j5PpCjH6m3YC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

ŠMÍDOVÁ, Zdeňka. *Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku* [online]. České Budějovice, 2012 [cit. 2016-08-06]. Bakalářská práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH Ekonomická fakulta Katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

- Finanční analýza. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: 4. aktualizované vydání - metody, ukazatele, využití v praxi [online]. čtvrté. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 144 [cit. 2016-08-06]. ISBN ISBN 978-80-247-7111-3. Dostupné z: https://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/4670_preview.pdf
- PROCHÁZKOVÁ, Bc. Vladimíra. Finanční analýza společnosti Pacovské strojírny – Trading, spol. s r. o. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Vedoucí práce Ing. Petr Boukal, Ph.D.
- KRUTINA, CSC., Ing. Václav a Ing. Martina NOVOTNÁ, PH.D. Ekonomika podniku: cvičení - studijní pomůcka. 2014. České Budějovice, 2014.
- ČECHOVÁ, Bc. Ivana. *Zhodnocení bonity žadatele o úvěr z pohledu banky*. Praha, 2014. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola. Vedoucí práce PhDr. František Jirásek, CSc.
- MANAGEMENT MANIA. *Matice BCG: bostonská matice* [online]. 2016 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>
- ČEVELOVÁ, Magdalena. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit* [online]. 2011 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. *Poradenský portál: metody* [online]. 2012 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- LEE, Cheng-Few a LEE, Alice C. *Encyclopedia of Finance: SWOT Analysis* [online]. Springer Science+Business Media, Inc., 2006 [cit. 2016-08-20]. ISBN 978-0-387-26336-6. Dostupné z: http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/0-387-26336-5_2002
- ABDELLAOUI, Mohammed. *Theory and Decision: A comparison of models for strategic planning, risk analysis and risk management* [online]. Springer US, 1985 [cit. 2016-08-20]. ISBN 1573-7187.
- Internal environment: definition* [online]. WebFinance inc, 2016, **2016**, 1 [cit. 2016-10-26]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-environment.html>
- ROTHBARD, Murray N. *Richard Cantillon: The Founding Father of Modern Economics: Excerpted from An Austrian Perspective on the History of Economic Thought, vol. 1, Economic Thought Before Adam Smith (1995)* [online]. 2010 [cit. 2016-10-

- 26]. Dostupné z: <https://mises.org/library/richard-cantillon-founding-father-modern-economics>
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: 240 stran* [online]. 1. Praha: Reprografické studio PEF ČZU Praha, 2003 [cit. 2016-10-26].
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008, 238 s [cit. 2016-10-26].
ISBN 978-80-213-0922-7.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem* [online]. 2. C H Beck, 2008 [cit. 2017-02-18]. ISBN 9788071797135. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=MTFycWFEB_0C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- KOŠTURIÁK, Ján. *Analýza podnikových procesů: Analýza podnikových procesů. : IPA slovník* [online]. IPA Czech, s.r.o., 2007 [cit. 2016-10-26]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/analyza-podnikovych-procesu>
- KELLER, Kevin Lane a Philip KOTLER. *Marketing Management*. 14 edition. USA: Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.swot
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Press. Brno: BIZBOOKS, 2010.
- ECKHARDTOVÁ, Jana. *6 klíčových faktorů vnějšího prostředí firmy* [online]. 2013 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplanvnejsiprostredi1.htm>
- MATULA, Vladimír. *Analýza vnějšího prostředí: Analýza PEST* [online]. 2013 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analyza-vnejsiho-prostredi.php>
- ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER, Veronica WONG a John SAUNDERS. *Moderní marketing* [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=T_--3_W9qD8C&oi=fnd&pg=PA18&dq=armstrong+a+kotler+prost%C5%99ed%C3%AD+podniku&ots=aI3fphwoSK&sig=pBI5IFqiqzT60AGRsVRGtThXj5M&redir_esc=y#v=onepage&q=prost%C5%99ed%C3%AD&f=false

ZAMAZALOVÁ, Marcela. [online]. Grada Publishing, 2009 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=4aFy42QtdMMC&oi=fnd&pg=PA8&dq=armstrong+a+kotler+prost%C5%99ed%C3%AD+podniku&ots=Sln_TEyC8N&sig=SR277Ro6lju0VBX5RfmBgE5vcLA&redir_esc=y#v=onepage&q=prost%C5%99ed%C3%AD&f=false

Managementmania. *Fluktuace zaměstnanců: Co je Fluktuace zaměstnanců* [online].

Managementmania, 2015 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* [online].

Grada Publishing a.s, 2009 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=YT7hV-yO-gOUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=anal%C3%BDza+fluktuace+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&ots=RO_FekKV02&sig=XbvRW0QWh_e-2JBeAi1Y5dMBPr8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

7.1 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled - PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. 2014	24
Tabulka 2 Akcie	28
Tabulka 3 Vývoj podílu exportu vs. tuzemsko v %	28
Tabulka 4 Vývoj výše majetku a jeho samofinancování	31
Tabulka 5 Vývoj doby obratu zásob	31
Tabulka 6 Vývoj celkového stavu zásob v tis. Kč	31
Tabulka 7 Přidaná hodnota v celých tis. Kč	32
Tabulka 8 Analýza aktiv v celých tis. Kč	33
Tabulka 9 Analýza pasiv v celých tis. Kč	34
Tabulka 10 Celkový kapitál v tis. Kč	36
Tabulka 14 Stav průměrného počtu zaměstnanců 2014	36

Tabulka 15 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.....	37
Tabulka 16 Vývoj průměrného měsíčního výdělku	37
Tabulka 17 Fluktuace zaměstnanců 2013	38
Tabulka 18 Fluktuace zaměstnanců 2014	39
Tabulka 19 Vývoj nákladů na neshodné výrobky.....	41
Tabulka 11 Fullerův trojúhelník	45
Tabulka 12 Určené procentuální váhy k faktorům.....	46
Tabulka 13 Váhy skupin SWOT a výpočet souřadnic	46
Tabulka 20 Navrhované procentuální navyšování mezd	48
Tabulka 21 Přibližný výpočet nákladů % zvyšování mezd	49
Tabulka 22 Návrh jednorázových odměn pro zaměstnance	50

7.2 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s.....	24
Obrázek 2: PACOVSKÉ STROJÍRNY, a.s. - 140 let.....	25
Obrázek 3: Logo SAFICHEM GROUP	26

7.3 SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Faktory prostředí	9
Schéma 2: Uživatelé finanční analýzy	15
Schéma 3: Finanční analýza dle objektu zkoumání	16
Schéma 4: BCG matice	19
Schéma 5: SWOT analýza	21
Schéma 6: Časová přímka.....	26
Schéma 7: Organizační struktura	27
Schéma 8 Běžná likvidita.....	29

Schéma 9 Pohotov likvidita.....	30
Schéma 10 Vývoj přidan hodnoty v celých tis. Kč.....	32
Schéma 11 Analýza aktiv v tis.....	33
Schéma 12 Analýza pasiv v tis. Kč.....	35
Schéma 14 Počet ukončení pracovního poměru 2013 - 2014 v měsících.....	40
Schéma 13 Graf SWOT analýzy	47