Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Faktory úspěšnosti podniku

Karolina Filová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2008/2009**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Karolina FILOVÁ**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Faktory úspěšnosti podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Vymezení základní problematiky
2. Hodnocení rozvojového potenciálu podniku
3. Komparace šetření, perspektivy vývoje do budoucna
4. Závěr
Literatura
Přílohy

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BUCHTA, M., SIEGL, M. Management. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s.

BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 158 s.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJÁKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha : ASPI Publishing, 2005. 264 s.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodováni. Praha : GRADA Publishing, 2006. 252 s.

JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. Exploring corporate strategy. Harlow : Pearson Education, 2005. 1033 s.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. listopadu 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 4. 2009

Karolina Filová

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je popsat dílčí oblasti podnikání jako zdroj úspěšnosti podniku. Obecná část je zaměřena na teoretický výklad jednotlivých pojmů strategického řízení, například politika výrobní, marketingová, technologická, personální apod. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na konkrétním příkladu společnosti HCR, a.s. Začínám všeobecnými informacemi o podniku, o jeho vlastnické struktuře a předmětu podnikání. Dále budu analyzovat jednotlivé složky – strategii, marketing, distribuci, technologii, výrobní procesy a řízení lidských zdrojů, tak jak jsou vedeny podnikem.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, strategie, technologie, výrobní faktory, tvorba hodnoty pro zákazníky

TITLE

Factors of company successfulness

ANNOTATION

A point of my bachelor thesis is to describe particular spheres of business as a source of fruitfulness of company. Common part of bachelor thesis is centred on theoretical display of individual concepts and indexes of financial analysis, theirs interpretation and mutual structures. In practise part of bachelor thesis there are common knowledges applied on factual HCR company example. The thesis starts with universal informations about company, its possessive structure and subject of business. Next there presented analysis of particular sources – strategy, marketing, distribution, technology, production processes and human resource management, just as they are lead by enterpriser.

KEYWORDS

marketing, strategy, technology, factors of produktion, creating customer value

OBSAH

ÚVOD ... 6
I. OBECNÁ ČÁST ... 7
1 Vymezení základní problematiky ... 7
1.1 Strategie ... 7
1.1.1 Strategie dle Portera ... 7
1.1.2 Hierarchie podnikových strategií ... 8
1.1.3 Implementace strategie ... 13
1.2 Řízení lidského kapitálu v podniku ... 14
1.2.1 Motivace ... 14
1.2.2 Mzda ... 15
1.2.3 Hodnocení a měření výkonů ... 16
1.3 Marketing a distribuce ... 17
1.3.1 Product ... 17
1.3.2 Price ... 18
1.3.3 Place ... 19
1.3.4 Promotion ... 19
1.4 Výrobní faktory a řízení výroby ... 21
1.5 Technologické faktory ... 22
1.5.1 Ofenzivní inovátoři ... 23
1.5.2 Defenzivní následníci ... 23
1.5.3 Defenzivní imitátoři ... 23
1.6 Účetní data pro hodnocení úspěšnosti podniku ... 23
1.6.1 Poměrové ukazatele ... 24
II. PRAKTICKÁ ČÁST ... 28
2 Hodnocení rozvojového potenciálu podniku ... 28
2.1 Vybraný podnik HCR, a. s. ... 28
2.1.1 Vznik společnosti ... 28
2.1.2 Předmět činnosti ... 28
2.1.3 Strategie a plánování ... 31
2.1.4 Technologie ... 37
2.1.5 Výrobní faktory ... 38
2.1.6 Marketing ... 38
2.1.7 Distribuce ... 39
2.1.8 Řízení lidských zdrojů v podniku ... 39
2.1.9 Finanční analýza podniku HCR, a.s. ... 41
3 Komparace šetření, perspektivy vývoje do budoucna ... 44
3.1 Perspektivy do budoucna ... 45
ZÁVĚR ... 47
POUŽITÁ LITERATURA ... 49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Generické strategie dle Portera 8
Tabulka 2 Působení manažerů v oblastech Maslowovy pyramidy 15
Tabulka 3 SWOT analýza 37
Tabulka 4 Ukazatele rentability 41
Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti 41
Tabulka 6 Ukazatele aktivity 42
Tabulka 7 Ukazatele likvidity 43
Tabulka 8 Porovnání strategií HCR a HRM 44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hierarchie strategií ve firmě 13
Obrázek 2 Graf podílu výrobních řad na celkových tržby 30
Obrázek 3 Graf podílů tržních segmentů na celkových tržbách 30
Obrázek 4 Strategie HCR, a.s. 32
Obrázek 5 Graf věkové struktury zaměstnanců 40
Obrázek 6 Graf celkové výroby v tis. ks 45

ÚVOD

Každá organizace, která podniká nebo se chystá podnikat, musí vykonávat strategické aktivity, chce-li se na trhu uplatnit. ***Proto mým cílem v této bakalářské práci je zaměřit se na analýzu chování podniku, popsat základními metody a obecné charakteristiky strategického řízení. V praktické části zanalyzovat jednotlivé složky podnikání na společnosti HCR, a.s., vyhodnotit finanční situaci podniku a zaměřit se na predikci vývoje do budoucna.***

Pro popis základních metod a obecných charakteristik strategického řízení využiji literární prameny. Zamyslím se nad otázkou, jaké by měly být hlavní funkční politiky, to je například politika výrobní, marketingová, technologická, personální apod. Dále se budu zabývat samotnou podstatou finanční analýzy, k čemu a komu slouží a také tím, jak při provádění finanční analýzy postupovat.

Pro praktickou analýzu jsem si vybrala společnost HCR, a.s., která se zabývá výrobou obalů pro potravinářský a spotřební průmysl. Tato společnost patří mezi nejvýkonnější firmy v regionu, kde žiji, a proto jsem si ji vybrala jako předmět svého zkoumání. Budu ji analyzovat v jednotlivých oblastech podnikání - strategie, marketing, distribuce, technologie, výrobní procesy a řízení lidských zdrojů, tak jak jsou vedeny podnikem pomocí SWOT a PEST analýzy. Je to tedy soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit situaci podniku.

Na závěr bych chtěla celkově zhodnotit finanční situaci pomocí rozboru vstupních dat účetních výkazů a také bych se ráda zaměřila na možnosti budoucího vývoje firmy.

I. OBECNÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ PROBLEMATIKY

1.1 Strategie

Strategie určuje dlouhodobé základní cíle podniku a stanovuje nezbytné činnosti a zdroje pro dosažení těchto cílů.

Oblast strategie a plánování je pro budoucnost firmy zásadně důležitá. Podnik by měl mít zpracovanou svou vizi, stanovené cíle a její zaměstnanci by se na vytváření vize i na jejím naplňování měli aktivně podílet.

Při tvorbě strategie je důležité:

- definovat filozofii podniku,
- stanovit dlouhodobé cíle,
- vytvořit vizi a misi,
- rozpoznat příležitosti a hrozby,
- určit silné a slabé stránky podniku,
- rozhodnout o obchodních aktivitách organizace,
- rozhodnout o alokaci zdrojů,
- zda-li podnik bude expandovat do zahraničí nebo zůstane na domácím trhu,
- jestli se podnik sloučí s jiným podnikem a jakou formou to uskuteční apod.

Management podniku si musí uvědomit, že díky dobrému obchodnímu nápadu se dá velmi rychle zbohatnout, ale udržet si postavení na trhu vyžaduje propracovanou strategii.

1.1.1 Strategie dle Portera

Michael E. Porter formuloval tří základní konkurenční strategie[1]:

- strategii vedoucího postavení nízkých nákladů,
- diferenciační strategii,
- cílenou (focus) strategii.

Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít řadu silných stránek v porovnání s jeho konkurenty , existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciace.

[1] MALLYA, T., *Základy strategického řízení. Grada Publishing, 2006*, str. 112. ISBN 978-80-247-1911-5

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů je založena na předpokladu, že na trhu převládají jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim. Podnik tedy musí výrobek nabídnout za co nejnižší cenu ve srovnání s ostatními konkurenty. Dosáhnout nákladové výhody lze kontrolou zdrojů nákladů nebo také úplnou reorganizací aktivit nákladového řetězce tak, aby díkym novému uspořádání vznikly úspory.

Diferenciační strategie znamená, že na trhu dominuje vysoce hodnotný a výjimečný produkt z pohledu zákazníka. Cena výrobku má druhořadý význam a tomu odpovídají vysoké zisky. Požadavky této strategie je tvůrčí přístup, dlouhodobá tradice, kvalitní technologie, dovednost v marketingu aj.

Při *cílené strategii* je vybrána určitá skupina zákazníků nebo segment trhu (např. typ konečného uživatele, geografická poloha zákazníka), u kterého se firma pokouší konkurovat na základě nízké ceny nebo diferenciace.

Tabulka 1 Generické strategie dle Portera

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Jedinečnost
Konkurenční rozsah	Široký rozsah	**Strategie nízkých nákladů (Cost leadership)**	**Strategie diferenciace (Differentation)**
	Úzký rozsah	**Strategie pozornosti na minimalizaci nákladů (Cost focus)**	**Strategie cílené diferenciace (Focus differentation)**

Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1911-5

1.1.2 **Hierarchie podnikových strategií**

Strategické řízení vychází z předpokladu, že strategie je ve všech jeho úrovních tvořena množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. Existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená corporate (podniková), business (obchodní) a functional (funkční) úrovní.

Všechny uvedené strategie by měly být zformulovány na podkladě specifických analýz, zaměřených na vnější a vnitřní prostředí firmy a rovněž na identifikaci očekávání příslušných „stakeholders“[2]. Při strategické analýze by mělo jít vždy především o to, identifikovat nejvýznamnější jevy a procesy ovlivňující rozhodování o strategii, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci podniku v budoucnosti. Struktura těchto analýz nemůže být v uvedených třech úrovních strategického řízení stejná, ale musí být přizpůsobená jednotlivému typu analýz.

Corporate (podniková) strategie[3]

Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs[4]. Je možno na ni pohlížet z jedné stránky jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat svým způsobem za východisko pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jímž se společnost hodlá věnovat než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií. Obsahově by měla vyčlenit strategické obchodní jednotky, určit jejich základní strategické cíle a následně vymezit cestu naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé obchodní jednotky.

Tyto aspekty lze označit za postupové kroky formulace corporate strategie. V prvním kroku je podnikání firmy rozčleněno do jednotlivých SBUs, poté jsou pro jednotlivé SBUs vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU:

- růst aktivit SBU,
- stagnaci jejich aktivit,
- pokles, případně ukončení činnosti.

Dalším krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů naplnění cílů jednotlivých SBUs. Především jde o stanovení tzv.generického charakteru business strategií jednotlivých SBUs a dále o tzv. alternativní vývojové směry, které v návaznosti na generický charakter strategie vtiskují podnikání SBU specifický charakter.

[2] Stakeholder – aktér, který ovlivňuje podnik (dodavatel, obchodní partner, zákazník, státní správa aj.)
[3] JOHNSON,G., *Exploring Corporate Strategy. Grada Publishing, 2007*, str. 280. ISBN 0-273-68734-4
[4] SBU - strategická obchodní jednotka podniku

Business strategie[5]

Tato strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jeho dosažení pro určitou strategickou jednotku. Vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, kterými jsou:

- Product (výrobky/služby dané SBU),
- Price (cenovou politiku),
- Place (vymezení trhu),
- Promotion (distribuční kanály),
- People (lidské zdroje),
- Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků)
- Planning (plánování, řízení, organizace a podniková kultura dané SBU).

Horizontální strategie[6]

Jsou-li mezi strategickými obchodními jednotkami podniku vzájemné vztahy (například společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by být tyto vztahy koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Jinak hrozí nebezpečí, že:

- Budou vznikat problémy ve vztazích SBUs v důsledku jejich rozdílných zájmu.
- Budou se oslabovat vzájemné vztahy SBUs.
- Samostatné rozhodování o cenách a investicích SBUs může oslabovat pozici společnosti jako celku.
- SBUs mohou mít bez koordinovaného postupu slabší pozici vůči konkurentům.
- Může váznout přenos know-how mezi SBUs jednotkami apod.

Na rozdíl od corporate strategie jde o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku.

[5] JOHNSON,G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education, 2005, str. 240. ISBN 0-273-68734-4

[6] http://www.strateg.cz/a01.html

Funkční strategie[7]

Na obchodní strategii by měla navazovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem společnosti. Každá obchodní strategie by měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie rozvoje marketingu, řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, využití informačních technologií v řízení. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií, podporovat a konkretizovat je ve svých specifických oblastech.

Strategie marketingu je:

- ✓ rozšíření zákazníků na stávajícím trhu
- ✓ personální zabezpečení
- ✓ motivace pracovníků
- ✓ informační zajištění
- ✓ finanční a materiálové zabezpečení
- ✓ spolupráce médií, PR
- ✓ efektivnost marketingových činností
- ✓ rozvoj marketingových metod a činností

Strategie výzkumu a vývoje

- ✓ základní cíle pro R and D (Research and Development)
- ✓ personální zabezpečení
- ✓ motivace
- ✓ IS a informační podpora výzkumu a vývoje
- ✓ spolupráce s externími výzkumnými pracovníky a VŠ
- ✓ licenční politika
- ✓ finanční zabezpečení výzkumu a vývoje
- ✓ materiální zabezpečení výzkumu a vývoje

Strategie řízení výroby

- ✓ základní cíle pro výrobu a návaznosti na nadřazenou strategii
- ✓ přístup k uspokojování poptávky
- ✓ uspořádání výroby

[7] Internetové stránky Podnikatelského poradenství a strategického řízení. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/a01.html

- ✓ plánování a řízení výroby
- ✓ přístup k řízení zásob (hodnototvorný řetězec)
- ✓ zabezpečování výrobních faktorů
- ✓ jakost
- ✓ organizace výroby
- ✓ lidské zdroje
- ✓ stabilizační opatření

Strategie IS/IT

- ✓ rozvojové záměry a cíle
- ✓ koncepce IS/IT
- ✓ finanční zabezpečení
- ✓ materiální zabezpečení
- ✓ pracovníci
- ✓ řízení rozvoje IS
- ✓ organizace a řízení inf. procesů
- ✓ jakost
- ✓ bezpečnost a ochrana IS
- ✓ strategické návaznosti

Personální strategie

- ✓ strategické cíle pro oblast lidských zdrojů
- ✓ zvyšování kvalifikace
- ✓ motivace
- ✓ péče o pracovníky
- ✓ firemní kultura
- ✓ bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ✓ mzdy a jejich vývoj
- ✓ produktivita (a mzdy)

Obrázek 1 Hierarchie strategií ve firmě

Zdroj: SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA Publishing,, 2006. ISBN 80-247-1667-4

1.1.3 **Implementace strategie**

Při formulování strategie je důležitá kreativita, při jejím prosazování pak disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. Prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její formulování.

Tento proces probíhá v několika krocích:

1. krok – provedení strategických analýz (získání vstupů pro proces strategického řízení)

2. krok – výběr a formulace strategie

3. krok – vlastní implementace strategie, tedy její realizace.

Je nutné zodpovědět na zásadní otázky typu: Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat? Jaké změny je třeba udělat ve zdrojích podniku? Do kdy mají být udělány? Kdo bude za tyto změny zodpovědný?[8]

Úspěšná implementace také závisí na vedení společnosti, jak dokáže vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být přijímány ne jako hrozba, ale jako příležitost k dalšímu rozvoji firmy.

Problémy při implementaci strategie mohou být:

- neadekvátní monitorování informací,
- odpor zaměstnanců podniku ke změnám,
- systém odměňování, nevztahující se k budoucím cílům.

Strategie, kterou management podniku vybere jako nejoptimálnější, by měla být efektivní při řešení daného problému.

1.2 Řízení lidského kapitálu v podniku

Úspěch společnosti závisí na zaměstnancích. Proto je důležitá jejich spokojenost a dostatečná stimulace a motivace. *Stimul* představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Nejvýznamnějším stimulem jsou peníze.[9]

Vedení lidí vyžaduje schopnost vést a ovlivňovat. Těmto dovednostem se lze učit a zdokonalovat je. Manager by měl být svým podřízeným příkladem, jeho slova a činy se mají shodovat. K svým podřízeným má mít pozitivní vztah, nesmí s nimi ztratit kontakt a občas by měl přispět i k plnění jejich úkolů vlastní prací.

1.2.1 Motivace

Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů[10]. Manažer by měl motivovat své spolupracovníky tak, aby u nich vytvořil zájem, ochotu a chuť zúčastnit se plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli podniku. Penězi docílí krátkodobého efektu. Zpravidla je to dáno tím, že stále přidávat na mzdách nemůže a proto musí motivovat člověka tím, že vtáhne jej i jeho sociální zázemí do prestiže.

[8] MALLYA, T., *Základy strategického řízení. Grada Publishing, 2006*, str. 136. ISBN 978-80-247-1911-5
[9] BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str.81. ISBN 80-7194-828-4
[10] BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str.81. ISBN 80-7194-828-4

Maslowova teorie motivace

Abraham Herold Maslow (1908 – 1970) byl americký psycholog, který vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: fyziologických, bezpečí, potřeby, uznání a seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb – potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a ocenění, seberealizace.

Tato teorie poskytuje návod k pochopení lidské motivace, nabízí vhodné východisko pro osoby studující problematiku řízení. Zaměstnanci uspokojují fyziologické potřeby své i svých rodin prostřednictvím mzdy. Potřeby bezpečí a jistoty uspokojují pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod a při uspokojování sociálních potřeb pomáhají tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Příklady jsou zaznamenány v tabulce.

Tabulka 2 Působení manažerů v oblastech Maslowovy pyramidy

Kategorie Potřeb	**Oblast působení manažerů**
Seberealizace	Podnětnost práce. Příležitost k povýšení. Prostor pro tvořivost. Motivace k vyšším cílům.
Uznání	Pověřování odpovědností. Pověřování významnými aktivitami. Veřejné uznání.
Sociální potřeby	Stabilita pracovní skupiny. Povzbuzování spolupráce. Příležitost k sociální interakci.
Bezpečí a jistota	Zaměstnanecké výhody. Jistota zaměstnání. Bezpečné pracovní podmínky.
Fyziologické potřeby	Spravedlivé odměna. Pohodlné pracovní podmínky – prostor, teplo, klimatizace.

Zdroj: BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4

1.2.2 **Mzda**

Základní typy mzdy

Mzda je nejdůležitějším motivačním faktorem zaměstnance a je základním nástrojem řízení lidského kapitálu. Finanční pobídky jsou nejdůležitějším prostředkem pro dosažení odpovídající produktivity práce. Existují dva základní typy mzdového schématu. Řada podniků ale používá systém, který obsahuje prvky obou typů.

- Fixní úroveň mzdy – výše mzdy zaměstnance se nemění s výjimkou případu zvýšení zpravidla jedenkrát ročně. Mzdový rozsah může být v organizaci stanoven podle délky praxe, věku nebo odpovědnosti.
- Mzda ve vazbě na výkon – výkon může být denní, týdenní, měsíční nebo roční. Výše mzdy se mění období od období v závislosti na výkonu. Ten může být posuzován podle kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů.

Výkonové odměňování zaměstnanců má největší tradici ve výrobních podnicích. Výroba se totiž dobře měří. Obchodní zástupci bývají odměňováni procenty z prodejního obratu. Podle výkonu lze odměňovat rovněž konzultanty informačních systému, a to podle realizovaných konzultací. Úspěch zavedení výkonového odměňování však závisí do značné míry na hodnocení a měření výkonu zaměstnanců.

1.2.3 **Hodnocení a měření výkonů**

Klíčovým úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout jejich efektivního využití v souladu se strategií organizace. Proto také musíme celopodnikovou strategii brát v úvahu při posuzování výkonu zaměstnanců. Pokud je například základem strategie kvalita, pak by měl být výkon zaměstnance posuzován a měřen především z hlediska kvality.

Základem měření výkonu je definování výkonových ukazatelů. Výhodné je najít co nejjednodušší vazbu mezi výkonem a daným ukazatelem. Nejvhodnější je pak finanční vyjádření výkonu. Hodnotíme-li obchodní zástupce, pak použijeme prodejní obrat. Měříme-li výkon pracovníků ve výrobě, pak je pro nás podstatný údaj o vyrobené produkci z vnitropodnikového účetnictví.

Měření práce v týmu

V mnoha případech tvoří zaměstnanci pracovní týmy. Místo obtížného měření výkonu jednotlivých zaměstnanců se používá mnohem snazší měření vztahující se na celý tým. Stanovit výkonové ukazatele pro pracovní týmy může být dokonce výhodnější než hledání individuálních ukazatelů, protože může podpořit spolupráci v týmu. Výkonové odměňování zpravidla zvyšuje produktivitu lidských zdrojů a tím, že motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, může přispět k jejich rozvoji (například další vzdělávání nebo trénink). Může však zaměstnance i demotivovat a výsledný efekt jeho zavedení může tak být i záporný. V některých případech se stanou výkonové odměny příčinou soupeření mezi zaměstnanci o práci, která má větší efekt ve výkonových ukazatelích namísto spolupráce. V těchto případech je pak vhodné zavést týmové výkonové odměny.

1.3 **Marketing a distribuce**

Marketingová politika je důležitá pro celkovou úspěšnost podniku a její úloha je nenahraditelná. Proces marketingového managementu by měl zahrnovat analýzu,plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňující marketingovou strategii organizace. Vedení by se mělo zaměřit na segmentaci trhu, určit cílové skupiny a stanovit pozici výrobku na trhu. V této oblasti hraje rozhodující roli tzv. marketingový mix, který lze popsat jako tzv. „4P“, tedy:

- Product
- Price
- Place
- Promotion

Správná koncepce v oblasti těchto faktorů a tedy celého marketingového mixu umožňuje podniku lépe předpovídat a reagovat na změny preferencí a tužby zákazníka.

1.3.1 **Product**

V marketingovém termínu znamená produkt servis nebo zboží vyráběné za účelem spokojovat potřeby zákazníka. Produkty mohou být hmotné nebo nehmotné. Definují se tři úrovně pro každý produkt.

- Jádro produktu nebo služba (primární hodnota, která je poskytována)
- Skutečný produkt nebo služba (balení, vzhled, styl, kvalita, značka apod.)
- Přidaná hodnota (další výhody, které jsou poskytovány – například instalace, servis po prodeji, dodání apod.)

Životní cyklus prochází sekvenčními etapami: inkubace, zavedení, růst, zralost a pokles.[11] Při tomto vývoji začne objem prodeje stoupat a po dosažení určitého bodu zralosti začne klesat. Marketingoví pracovníci organizace musí být připraveni změnit marketingový mix produktu, pokud objeví, že se výrobek nebo služba už přibližuje fázi zralosti.

[11] VACULÍK, J., *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.147. ISBN 80-7194-583-8

1.3.2 **Price**[12]

Stanovení cen produktů je velmi důležitý proces, ve kterém musí organizace vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ podnikání, velikost firmy, vyjednávací síla vzhledem k dodavatelům a mnoho dalších.

Postup při uplatňování nákladové strategie:

- zjistit, kolik stojí výroba 1ks produktu (podnik musí kalkulovat všechny náklady, variabilní i fixní, včetně režie, mezd, nákladů na marketing apod.)
- k vypočtené ceně připočíst požadovaný zisk a tak získat výslednou prodejní cenu.

Úskalím této metody je zejména nerespektování tržního prostředí. Tato strategie proto bude fungovat, bude - li výsledná cena akceptovaná zákazníky (a pokud nemá firma zrovna monopolní postavení na trhu, bude to opravdu těžké). Tato strategie je vhodná zejména pro velké organizace prodávající obrovské množství zboží na masovém spotřebitelském trhu. Díky velkému objemu prodeje mají takovéto firmy vynikající vyjednávací pozici směrem k dodavatelům, a protože nakupují za nejnižší ceny, mohou i při nízkých prodejních cenách dosahovat potřebné úrovně zisku.

Postup při uplatňování tržní (hodnotové) strategie:

- podnik stanoví prodejní cenu produktu (v závislosti na situaci na trhu).
- určí (odhadne) roční objem prodeje při takto zvolené ceně.
- vypočítá zisk - od výsledných tržeb odečte náklady.
- stanoví, zda je plánovaný zisk na požadované úrovni.
- pokud není zisk na požadované úrovni, musí organizace změnit prodejní cenu a odhadnout znovu roční objem prodeje při změněné ceně. Spočítá zisk a opět posoudí, zda je na požadované úrovni.

Zjednodušeně řečeno, základní úlohou je maximalizace zisku. Je jasné, že při vyšších cenách bude mít společnost méně zákazníků (neplatí zcela, jsou i výjimky) a naopak, vhodné je proto namodelovat si několik možných variant a následně vybrat tu optimální.

Pohybuje-li se podnik ve vysoce konkurenčním prostředí, může se stát, že ani jedna varianta nebude garantovat potřebnou výši zisku.

[12] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, str.483. ISBN 80-247-0513-3

V takovém případě je pak vhodné:

- zrevidovat východiska a analýzy – zda skutečně podnik postihl vše podstatné, a neopomněli třeba některé příležitosti, jak najít cesty vedoucí ke zvýšení prodeje (např.hledat nové zákazníky, nové trhy, dělat výraznější marketing...),
- najít cesty ke snížení nákladů,
- inovovat produkt a nabídnout zákazníkům novou, zajímavější hodnotu.

Domnívám se, že pro malé a střední podniky je strategie tržního stanovení cen mnohem vhodnější, než strategie nákladová, a doporučuji proto její preferování.

Kromě stanovení optimální prodejní ceny si podnik bude muset promyslet i další aspekty cenové politiky, jakými jsou např. množstevní slevy, slevy při platbách předem, zaváděcí slevy při uvedení produktů na trh nebo výprodejové ceny.

1.3.3 **Place**

Výrobci mohou využít značné množství distribučních cest. Při rozhodnutí o použití určitého typu by měl podnik analyzovat potřeby zákazníků, stanovit cíle distribuční cesty, vyhledat a porovnat alternativní distribuční cesty.

Přímý prodej – výrobní podnik prodává zákazníkovi nebo probíhají přímé dodávky do prodejny jiného podniku (maloobchodu). Výhodou přímého prodeje je přímý kontakt se spotřebitelem, nižší náklady z důvodu absence mezičlánků, zpětná vazba. Nevýhodou je nutnost podniku navázat velký počet kontaktů s obchodními partnery, dodávka pro vzdáleného zákazníka.[13]

Nepřímý prodej – prodej probíhá prostřednictvím velkoobchodu, kam výrobní podnik dodává své zboží, a ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, kteří prodávají zboží spotřebitelům. Výhodou nepřímého prodeje je nižší potřeba finančních prostředků, přenechání prodejních úkonů mezičlánkům, což přináší snížení objemu práce. Nevýhodou ztráta kontroly nad zbožím, problémy při získávání informací o zákazníkovi, závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků.[14]

1.3.4 **Promotion**

Propagace nabízených produktů je nutná jak při uvádění nového produktu na trh, tak pro udržování a zlepšování jejich pozice na trhu. Jde o nástroje komunikace se

[13] VACULÍK, J., *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.196. ISBN 80-7194-583-8
[14] VACULÍK, J., *Základy marketingu.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.197. ISBN 80-7194-583-8

zákazníkem. Úkolem propagace je informovat o tom, jaká je na daném trhu nabídka, rozšiřovat povědomí o podniku a jeho produktech a přesvědčit co největší počet potenciálních zákazníků, že právě podnikem nabízený produkt jim přináší vysokou hodnotu a uspokojí jejich potřeby a tužby. Nástroje propagace, které jsou také nazývány jako tzv.marketingový komunikační mix, jsou následující:

Reklama

Na jedné straně se jedná o neosobní, jednosměrnou komunikaci, na druhé straně je ale tímto způsoben možné oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Proto je reklama využívána podniky pro účely propagace poměrně často.

Mezi média, která jsou používána pro reklamní účely, patří především následující:[15]

- elektronická média – televize, rádio, internet.
- tisk (noviny, časopisy),
- indoor reklama (reklama v místě nákupu a prodeje, např. prodejní stojany)
- outdoor reklama (např. billboardy, volné plochy staveb, apod.),
- 3D reklama (trojrozměrný reklamní objekt),
- použití letáků, katalogů a prospektů.

Podpora prodeje

Pro účely propagace je využívána podpora prodeje, která sděluje zákazníkovi, že za svůj nákup obdrží „něco navíc“. Má často krátkodobý charakter, je jimi mnohdy docíleno dlouhodobé loajality zákazníka k produktům dané značky či daného podniku. Mezi nejpoužívanější formy patří:[16]

- vzorky produktů k vyzkoušení,
- kupóny a prémie,
- odměny za věrnost,
- soutěže a výherní loterie,
- slevy.

[15] VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.222. ISBN 80-7194-583-8
[16] VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.226. ISBN 80-7194-583-8

Public relation

Public relation představuje systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření důvěry a dobrých vztahů s klíčovými skupinami veřejnosti. Jde tedy o posilování dobré pověsti podniku. Lze uvést následující aktivity spadající pod public relation:[17]

- publicita (např. tiskové zprávy, konference, interview, vlastní příspěvky v odborném tisku),
- organizování událostí (např. oslavy výročí založení podniku, předvedení nového výrobku),
- lobbying (prezentace názorů představitelů podniku při jednáních s politiky),
- sponzoring,
- reklama organizace (není zaměřena na konkrétní produkt, nýbrž na podnik).

1.4 Výrobní faktory a řízení výroby

V této politice musí management vysvětlit mimo jiné následující otázky nebo faktory, které jsou předmětem analýzy v této oblasti:[18]

- Jak moc mají být továrny automatizovány?
- Jak velké mají být továrny? Jaká mají být stanoviště?
- Má kapacita následovat poptávku nebo má být raději o krok vpřed?
- Které díly musíme vyrobit sami a které zajistíme dodavatelsky?
- Jaké mají být vynaloženy náklady na ošetřování a údržbu? Co opatření náhradních dílů?
- Podle jakých postupů mají být díly vyrobeny?
- Jaká má být míra dělby práce a flexibilita pracovní doby?
- Flexibilita v operacích.
- Jaká je kvalita řízení výroby?
- Vybavenost firmy pomocnými a obslužnými činnostmi.
- Nákup podniku, struktura nakupovaných komodit a dodavatelů, podmínky nákupu.
- Energetika firmy – zdroje, dostupnost, efektivnost získávání, spolehlivost.
- Charakteristiky umístění vnitropodnikových výrobních a obchodních jednotek a jejich kapacit.

[17] VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str.228. ISBN 80-7194-583-8
[18] MALLYA, T., *Základy strategického řízení. Grada Publishing, 2006*, str. 53. ISBN 978-80-247-1911-5

- Hospodárnost provozu, energetická náročnost, náročnost na seřizování a údržbu, náročnost na zaškolení obsluhy.
- Dostupnost surovin a polotovarů.
- Hospodárnost a účinnost systému řízení zásob.
- Obsahují výrobní prostředky nejnovější technologii?
- Jsou tak flexibilní, že se budou moci přizpůsobit budoucí konkurenci?
- Úroveň celkových nákladů výroby ve srovnání s celkovými náklady konkurence.
- Hospodárnost a účinnost procesů operativního řízení výroby včetně řízení kvality.
- Na čem je založen výrobní proces? Je schopen se prosadit v současné konkurenci?

1.5 **Technologické faktory**

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá vytvořit nebo zlepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný firmou. Zlepšuje výrobní proces, který tak vede ke snižování výrobních nákladů.

Například počítačové a farmaceutické firmy investují do technologického rozvoje kolem 5 - 6% svého obratu, ale jsou i takové firmy, které investují méně než 1%. Proto vedení podniku musí vydat směrnice, které definují roli výzkumu a vývoje a musí být stanoveny:[19]

- oblasti základního výzkumu,
- oblasti, ve kterých musí být uplatněny prostředky výzkumu a vývoje,
- cíle pro nové výrobky a procesy (také pro zlepšení výrobků a procesů).

Výzkum a vývoj musí být prováděn samotnými zaměstnanci podniku. Organizace může spolupracovat na různých projektech se státními zařízeními (např. univerzitou), v potaz přicházejí také licence, joint ventures, zahrnutí dodavatelů a jiné. Cílem je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence. Další úloha výzkumu a vývoje je vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a u nichž může být jejich výrobní postup co nejdéle zachován a také vyrábět těžce napodobitelné výrobky.

Mezi úspěšné evropské firmy, které nejvíce investují do vědy a výzkumu patří například Volkswagen (Německo), Daimler Chrysler (Německo), Nokia (Finsko), Siemens (Německo) a farmaceutická společnost Roche (Francie).

[19] MALLYA, T., *Základy strategického řízení. Grada Publishing, 2006*, str. 62. ISBN 978-80-247-1911-5

Můžeme rozlišit tři přístupy technologického rozvoje:

1.5.1 **Ofenzivní inovátoři**

Jsou to většinou malé a střední firmy, které právě vstoupily do oboru. Aby inovace měla nějaký smysl, měli by inovátoři brát v úvahu dlouhodobé a krátkodobé vize, která má každá organizace a hledat odpovědi na otázku, kam se budou ubírat trendy v následujících 2 – 5 letech, a z těchto změn vycházet. Inovace musí umožňovat organizaci být o krok dál před konkurencí. Pokud strategická hodnota není dosažena, pak inovace nesplnila svůj úkol a organizace by se měla posunout vpřed a nesetrvávat na stejném místě.

Inovační technologie by měla být levná a jednoduchá. Není dobré vybrat složitost místo jednoduchosti, ale poskytovat složité technologie jednoduchým způsobem

1.5.2 **Defenzivní následníci**

Jsou to velké firmy, které mohou získat výhodu nad inovátory tím, že se rychle učí z jejich zkušeností a chyb. Většinou pracují v technologicky rozvinutém prostředí, snaží se překonat své nedostatky v technologických znalostech a vytvářet tak konkurenční výhody.

1.5.3 **Defenzivní imitátoři**

Tento přístup uplatňují společnosti, které najdeme v sektorech,ve kterých se technologie mění pozvolna. Snaží se najít způsob, jak uspokojit potřeby zákazníka tím, že zdokonaluje již existující výrobek nebo službu. Tato strategie je méně riskantní, protože nějaký trh už existuje a novátor proto nemusí vynakládat mnoho úsilí a investic.

1.6 **Účetní data pro hodnocení úspěšnosti podniku**

Významnou součástí podnikového řízení je finanční analýza, která poskytuje podklady pro finanční rozhodování. Smysl finanční analýzy je zjistit finanční stav podniku, který je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice a proto se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. Tyto výsledky jsou velmi důležité především pro:[20]

- management,
- banky a věřitele,
- dodavatele a odběratele,

[20] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJÁKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření podniku*. Praha: ASPI Publishing, 2005, str. 16. ISBN 80-7357-084-X

- státní orgány,
- analytiky, poradce, makléře.

Finanční analýza slouží k:

- zjištění likvidity podniku,
- zhodnocení minulých výsledků,
- zjištění, zda si podnik může dovolit půjčku,
- zjištění výhledu do budoucnosti,
- určení investičního potenciálu,
- určení a vyhodnocení důvěryhodnosti podniku pro banku.

1.6.1 **Poměrové ukazatele**

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Vyjadřují vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Konstrukce a výběr poměrového ukazatele závisí především na tom, co se chce změřit a musí odpovídat zkoumanému problému.

Poměrové ukazatele často upozorňují na významné souvislosti, ale jejich interpretace vyžaduje další pátrání po jevech, jež se za nimi skrývají. Jsou jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů a jejich výpočtem však skutečná analýza teprve začíná.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou poměrem konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) ke srovnávací základně (vstupu). Udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Rentabilita aktiv:

$$ROA = EBIT / Aktiva$$ [21]

Rentabilita aktiv poměřuje zisk před zdaněním a nákladovými úroky s celkovými aktivy. Vyjadřuje schopnost podniku efektivně využít majetkovou bázi. Odráží výnosnost kapitálu bez ohledu na to, kým byl do podniku vložen.

[21] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJÁKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření podniku*. Praha: ASPI Publishing, 2005, str. 35. ISBN 80-7357-084-X.

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$ROE = Čistý\ zisk / Vlastní\ kapitál$$[22]

Rentabilita vlastního kapitálu měří, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Je to tedy klíčový ukazatel především pro akcionáře a pak také pro vedení podniku, které kontroluje efektivní spravování majetku akcionářů. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než bezrizikový výnos – například státní obligace, jedině potom má smysl do takové společnosti investovat.

Rentabilita tržeb:

$$ROS = EBIT / tržby$$

Rentabilita tržeb poměřuje zisk s tržbami. Ukazatel tvoří jádro efektivnosti podniku, neboť tržby představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období.

Rentabilita investovaného kapitálu:

$$ROCE = EBIT / (Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Bankovní\ úvěry\ dlouhodobé)$$

Ukazatel udává, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli.

Ukazatele aktivity[23]

Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv = Tržby / Aktiva\ celkem$$

Obrat aktiv udává, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva v tržby. Vyjadřuje, jak dlouho jsou v aktivech vázány peníze, než jsou aktiva prodána, či jiným způsobem zpeněžena a z nich poté získány tržby. Obrat aktiv by měl být co nejvyšší, minimálně roven 1.

[22] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJÁKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření podniku*. Praha: ASPI Publishing, 2005, str. 29. ISBN 80-7357-084-X.
[23] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str.176. ISBN 80-7194-726-1

Obrat zásob

Obrat zásob = Tržby / Zásoby

Obrat zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku přeměněna v jiné formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a následný nákup nových zásob. Pokud vyjde hodnota tohoto ukazatele ve srovnání s průměrem lépe, znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob = Zásoby / (Tržby/365)

Doba obratu zásob udává průměrný počet dní, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje.

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek = Pohledávky / (Tržby/365)

Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dní musí společnost čekat na inkaso plateb za své provedené tržby. Zájem podniku je, aby tato doba byla co nejkratší. Výše závisí na tom, jak je podnik schopen své pohledávky vymáhat a také na úvěrové politice podniku. Podle Higginse je standardní doba 48 dní.

Doba splatnosti krátkodobých závazků

*Doba splatnosti krátkodobých závazk*ů *= Krátkodobé závazky / (Tržby/365)*

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává dobu ve dnech, kdy zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Tento ukazatel bude tedy zajímat především dodavatele.

Ukazatele zadluženosti[24]

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem.

[24] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str.176. ISBN 80-7194-726-1

K nejpoužívanějším ukazatelům zadluženosti patří tyto ukazatelé:

- zadluženost 1 = dlouhodobé dluhy / vlastní kapitál ,
- zadluženost 2 = dlouhodobé dluhy / celkový kapitál ,
- zadluženost 3 = celkové dluhy / celkový kapitál = věřitelské riziko.

Ukazatele likvidity[25]

Z hlediska finančního řízení je likvidita obecně brána jako schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se na peníze. Předpokládá se, že takto získané peněžní prostředky zajistí solventnost podniku, tedy schopnost úhrady dluhů v okamžiku jejich splatnosti. Podmínkou solventnosti je, aby podnik měl část svých aktiv vázaných ve formě, jíž může platit, tedy ve formě peněz nebo alespoň ve formě pohotově přeměnitelné v peníze. Předpokladem solventnosti je tedy likvidita, okamžitá platební schopnost.

Jednotlivé složky aktiv podniku mají různou dobu likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze. Nejlikvidnější jsou samotné peníze v hotovosti nebo na běžných účtech, nejméně likvidní jsou stálá aktiva, proto se v ukazatelích likvidity ani neuvažují.

Celková likvidita

Celková likvidita = Oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Celková likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Je to tedy důležitý ukazatel především pro krátkodobé věřitele podniku, které zajímá, jestli je podnik schopen splácet jejich pohledávky. Celková likvidita je citlivá na strukturu a způsob ocenění zásob. Její hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Její doporučená hodnota je v intervalu <0,7; 1>.

Peněžní likvidita

Peněžní likvidita = Peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Peněžní likvidita je poměrem peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Její doporučená hodnota je 0,2. Měří schopnost společnosti hradit právě splatné dluhy.

[25] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str.177. ISBN 80-7194-726-1

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 HODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

2.1 Vybraný podnik HCR, a. s.

HCR, a.s. je členem nadnárodní skupiny HWO, předního světového výrobce a dodavatele obalů pro potravinářský a spotřební průmysl se sídlem vedení ve Finsku ve městě Espoo.

2.1.1 Vznik společnosti

Historie závodu spadá již do roku 1690, kdy na místě dnešního podniku byla založena první papírenská manufaktura. Později se závod modernizoval a staré pracovní postupy nahradily nové moderní technologie.

Důležitý je vývoj po druhé světové válce, v roce 1948 byl v závodě postaven první stroj na výrobu proložek na vejce, jejichž výroba se spolu s výrobou papíru, a později také výrobou vzduchových a olejových filtrů do různých druhů automobilů, stala jedním z hlavních výrobních programů firmy.

V roce 1993 došlo k částečné privatizaci a kapitálovému vstupu holandské společnosti VaL, která byla později pohlcena finskou společností HWO. V roce 2000 byla ukončena výroba papíru a společnost se zaměřila na výrobu nasávané kartonáže, jejíž tržby se za uplynulých několika let zdesetinásobily. Tato nadnárodní spolupráce byla rozhodující pro další fungování firmy, protože pokud by k tomu nedošlo, firma by sama pravděpodobně na trhu neobstála a dnes by již neexistovala. Hlavními výhodami členství v silné mezinárodní skupině bylo kromě know - how, které umožnilo rozšířit výrobní sortiment, i přístupu k investičním úvěrům v zahraničí.

Firma je od roku 1997 držitelem certifikátu ISO 9001 , od roku 2003 certifikátu ISO 14000 a jako první firma v České republice vyrábějící obaly je certifikována i dle normy BRC, což je norma zabývající se hygienou potravin.

2.1.2 Předmět činnosti

V současnosti pracuje v HCR a.s. 8 výrobních linek na výrobu čtyř základních výrobkových řad a to proložek na vejce, krabiček na vejce, misek na ovoce a zeleninu a držáky nápojů - 4x krabičky, 2x proložky, 1x obaly na ovoce a zeleninu, 1x držáky na nápoje.

Firma zajišťuje prodej a distribuci jednorázového papírového a plastového nádobí na čerstvé potraviny, hotová jídla, polotovary, studené i teplé nápoje, kelímky do nápojových automatů apod.

Proložky na vejce

Používají se převážně jako přepravní balení od producentů vajec do balíren a k velkoodběratelům. To znamená, že hlavními zákazníky jsou producenti vajec.

Krabičky na vejce

Je to rozšířený způsob balení, rozšířený v Evropě za posledních 15 let. Nárůst je spojen s rozvojem velkoplošných prodejen na našem území. Výroba je náročnější než u proložek. Výrobky jsou přelisovány, potiskovány, případně etiketovány. Zákazníky jsou producenti vajec a balírny.

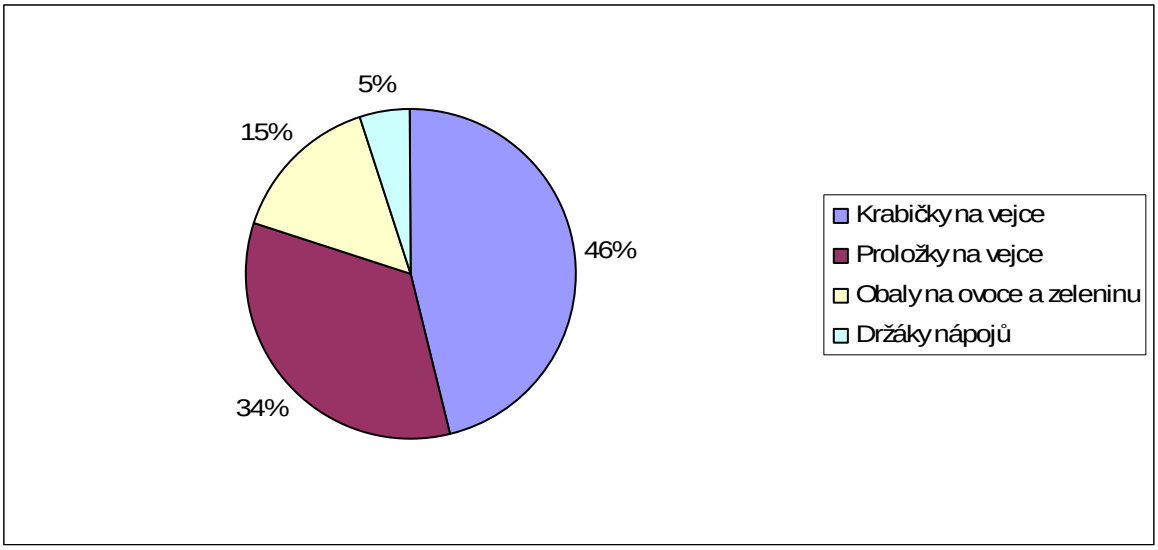
Misky na ovoce a zeleninu

Relativně nový způsob balení související s rozvojem velkoplošných prodejen. Jednotlivé typy se liší objemem, částečně i tvarem. Nejvíce se požívají pro balení jahod a rajčat. Jejich nevýhodou je sezónnost. Zákazníky jsou především pěstitelé ovoce a zeleniny.

Držáky na nápoje

Jsou velmi rozšířené v západní Evropě pro zajištění stability nápojů. V HCR se vyrábějí od roku 2001 a staly se nedílnou součásti produkce společnosti. Vyrábějí se ve 2 velikostech pro 2 a 4 kelímky. Zákazníky jsou velké řetězce fast food restaurací.

Obrázek 2 Graf podílu výrobních řad na celkových tržby

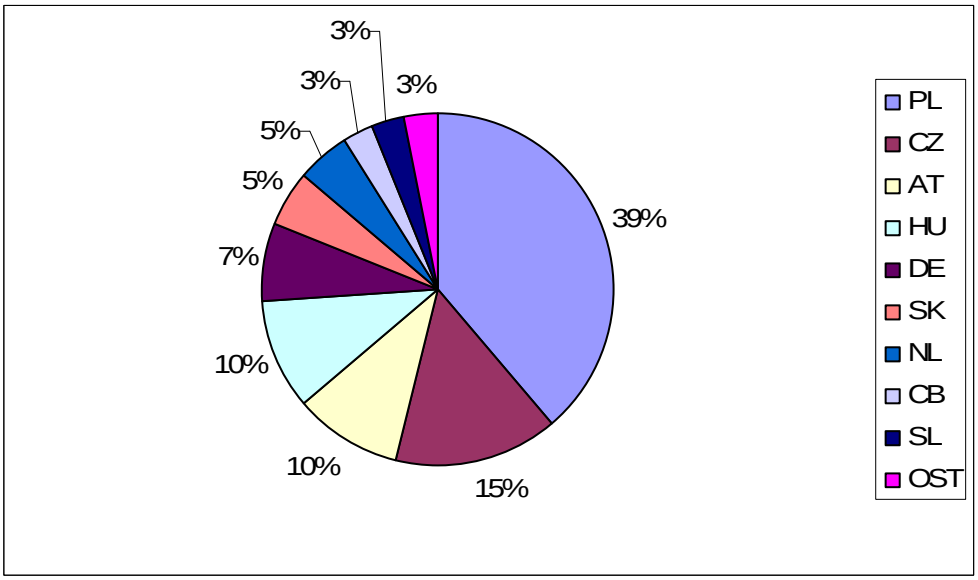


Zdroj: Vlastní

Charakteristika trhu

Výrobky společnosti HCR jsou distribuovány téměř do celé Evropy, zvláště do zemí Evropské unie. Na grafu jsou znázorněny hlavní cílové trhy(OST – ostatní státy). Je patrné, že 85% produkce se exportuje.

Obrázek 3 Graf podílů tržních segmentů na celkových tržbách



Zdroj: Vlastní

Pro jednotlivé výrobky je geografické rozdělení různé. Omezujícím faktorem rozdělení jednotlivých trhů jsou náklady na dopravu. Například maximální zisková hranice dopravní vzdálenosti je 600 km u obalů na vejce.

2.1.3 **Strategie a plánování**

Poslání

HCR, a.s. usiluje o efektivní a inovační řešení obalů, které přináší spokojenost a bezpečí konečným spotřebitelům v každodenním životě.

Vize

HCR, a.s. jako vysoce výkonná a inovativní společnost na výrobu obalů, kterou si zákazníci po celém světě sami aktivně vybírají za své obchodní partnery.

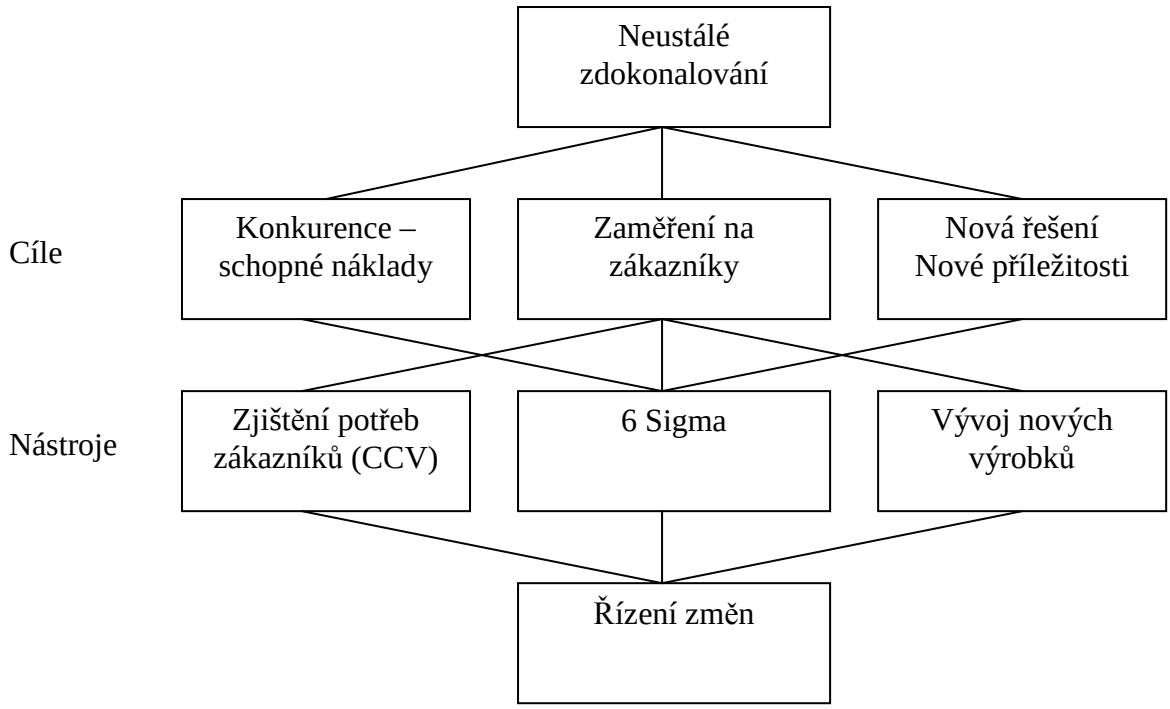
Hlavními funkcemi jsou výroba a prodej. Vývoj výrobků je omezen a probíhá prostřednictvím specializovaných firem ze skupiny HWO, stejně tak i konstrukce a výroba strojních zařízení a zajištění rozhodující suroviny pro výrobu – sběrového papíru. Manipulace, doprava, skladování hotových výrobků, část údržby strojního zařízení a některé další činnosti nesouvisející přímo s výrobou jsou delegovány na externí společnosti specializované na provádění těchto operací.

Holding HWO je řízen velmi centralizovaně. Corporate strategie se tvoří výhradně na centrální, případně na celoevropské úrovni. Základem generické strategie celé skupiny je jednoznačně Cost Leadership. Sleduje tedy především náklady a snaží se oslovovat co nejširší tržní segmenty. Převládají jednoduché výrobky za nízkou cenu, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim. Dalšími důvody jsou silná poptávka po sortimentu a také slabost firmy v inovacích .

Tvorba strategií většinou reaguje na vývoj trhu nebo nějakou změnu, což ukazuje na nedostatečný důraz na marketingové funkce podniku. Strategie jsou tvořeny nárazově, nejsou chápány jako kontinuální proces, nemají jasně vymezený rámec a nebývají důsledně rozpracovávány do celého hodnototvorného řetězce firmy. Většinou zůstává pouze u business strategie, která není rozpracována dále.

Hlavním důvodem proč se však HCR, a.s. na trhu prosazuje je pružnější dodací lhůta, kterou firma poskytuje zákazníkům a dále možnost výběru typu balení. Dostává se tak do pozice, kdy nákladová strategie dostává znaky strategie diferenciace.

Obrázek 4 Strategie HCR, a.s.



Zdroj: Vlastní

CCV – Creating Customer Value (Tvorba hodnoty pro zákazníky)

Tento projekt spočívá v dlouhodobé, vzájemně výhodné spolupráci se zákazníky, kteří jsou pro HCR něčím významní a důležití. Vybírány jsou firmy s největšími obraty prodejů, významní zákazníci na jednotlivých trzích, případně firmy, které o další spolupráci s HCR mají pochybnosti, či se rozhodují, zda s ní budou nadále spolupracovat.

Cílem je najít potřeby, přání a požadavky zákazníka, které je možné splnit a tak ho přesvědčit k dlouhodobé spolupráci s HCR.

V první fázi jsou vybráni zákazníci, kteří pro tento projekt vyhovují. Následuje přípravná fáze, kdy je tento projekt zákazníkovi nabídnut. Pokud je návrh akceptován, pokračují jednání za účasti odborníků na jednotlivé oblasti, kde se zjišťují potenciální možnosti toho, co by mohla HCR zákazníkovi ještě nabídnout kromě zboží, které mu dodává. Zjišťují se případné vady na dodávaných produktech, případně nedostatky ve službách, které jsou zákazníkovi dodávány. Analýza těchto potřeb umožňuje zlepšení stávajících služeb, případně poskytne návrh nových služeb, které dosud zákazník od HCR nevyužívá.

Na základě této analýzy připravuje tým HCR první koncept tzv. *Plánu rozvoje spolupráce se zákazníkem*. Pro každého zákazníka je tento plán individuální a obsahuje akce a úkoly, které jsou důležité pro tohoto zákazníka. Plán je projednán se zákazníkem a následně odsouhlasen a podepsán vrcholovým vedením obou firem. Plán obsahuje systém komunikace osob, které odpovídají za řešení jednotlivých úkolů na obou stranách. Úkoly jsou přesně specifikovány a termínově ohraničeny. V průběhu realizace jsou jednotlivé úkoly provedené v plánu průběžně kontrolovány, ty které jsou splněny jsou rušeny a další nové možnosti spolupráce průběžně doplňovány.

Dvakrát ročně je projekt kontrolován na schůzce top managementu obou subjektů, na které se rozhoduje o pokračování spolupráce mezi zákazníkem a HCR.

6 Sigma[26]

Six Sigma je metodika pro neustálé zlepšování procesů. Je přizpůsobena potřebám reálné podnikové praxe. Dosažení úrovně 6 Sigma znamená, že se podnik dostává na úroveň v oblasti kvality a výkonnosti. Kromě spokojených zákazníků to v důsledku znamená snižování nákladů, zvýšení prodeje a zisku.

Základem 6 Sigma je použití modelu DMAIC.

Define – fáze Definování

Measure – fáze Měření

Analyze – fáze Analýzy

Improve – fáze Zlepšování

Control – fáze Řízení

PEST analýza

Ekonomické faktory

V současné době patří Česká republika k rozvíjejícím se zemím v regionu střední a východní Evropy a dohání zpoždění, které získala díky historickému vývoji. Národní hospodářství v České republice zaznamenalo na konci roku 2008 pokles na 3,5% v důsledku finanční krize, avšak na konci roku 2007 se HDP pohyboval kolem 6,9%. Hlavní příčinou byl stálý příliv zahraničního kapitálu a velmi vysoký růst výkonnosti

[26] http://www.pqm.cz/6sigma.htm

zejména průmyslové výroby. Velký význam pro rozvoj hospodářství měl v průběhu roku 2004 vstup do Evropské unie, který zjednodušil export a zvýšil jej až do té míry že se razantně snížil schodek obchodní bilance, přestože hlavní exportní odbytiště, jímž je Německo, je ve stadiu stagnace.

Na konci března roku 2008 byla míra inflace 6,3 %, což není příznivý ukazatel pro producenty, protože neumožňuje větší tvorbu zisků.

Dalším faktorem, který může ovlivnit fungování HCR je míra nezaměstnanosti. Ta se v kraji pohybuje kolem 7,5 %. Problémem však je, že struktura nezaměstnaných v nejbližším okolí je pro využití společnosti velmi špatná, v důsledku rozvoje strojírenské výroby v okolních městech je zde nedostatek technicky vzdělaných osob, kteří jsou v HCR, a.s. nejpotřebnější. Dále přetrvává další obrovský problém, což je neznalost světových jazyků, v tomto případě angličtiny. Podle průzkumů se dá očekávat, že se situace přece jen postupně zlepší, protože technické obory ve školách v okolních městech v poslední době téměř zdvojnásobily svou kapacitu. I přesto je v současnosti a bude i v blízké budoucnosti nedostatek vhodných pracovníků na trhu velmi znát a působí jednak na možnosti výběru kvalitního personálu a jednak zvyšuje cenu práce, protože kvalitní lidi se v nejbližším okolí začínají přeplácet.

Pro podnikání a jeho další rozvoj má také velký význam vývoj úrokových sazeb. V závěru loňského roku jsme byli v České republice svědky prudkého zvýšení spotřebitelských cen, tj. inflace. Česká národní banka reagovala zvyšováním úrokových sazeb. Základní úroková sazba kolísá v Česká republice mezi 3,50 % a 3,75 %, což je pro jak pro dlouhodobé, tak i krátkodobé úvěry méně výhodné než tomu bylo v minulých letech.

V loňském roce byla česká koruna nejrychleji rostoucí měnou na světě. Její hodnota vůči euru rostla už dřív, ale v průměru jen o umírněná asi tři procenta ročně, což se dalo vysvětlit růstem hospodářství a produktivitou práce. Společnost HCR více než 80% zboží exportuje, proto postupné posilování České koruny bylo značně nevýhodné. Dá se říct, že devalvace koruny bude mít v budoucnu na situaci firmy příznivější vliv. Stále častěji si berou provozní a investiční úvěry v eurech místo v korunách. Sice se jim úvěr prodraží, protože v eurozóně je o něco vyšší úroková míra než jsou zdejší 3 a tři čtvrti procenta. Zato ale ušetří na zajišťování proti kursovým rizikům, které je hlavně pro menší podniky neúnosně drahé.

Sociální faktory

Zákazníci společnosti HCR jsou průmysloví uživatelé, nikoliv přímí spotřebitelé. Přesto mají sociální faktory jako je vývoj a struktura populace, životní úroveň a struktura příjmů a zvláště životní styl významný vliv na prodeje jeho výrobků.

Populace v České republice a v nejbližším okolí v současné době stagnuje. Zároveň se razantně mění její struktura, populace stárne, rodí se méně dětí, prodlužuje se průměrný věk, přičemž se mění i způsob bydlení a hospodaření rodin, od vícegeneračních rodin ke dvougeneračním. Průměrné množství dětí v rodinách se také významně zmenšilo, převládá trend mít jedno, maximálně dvě děti. Stále více se rozrůstá vrstva tzv. „singles“, lidí, kteří žijí bez partnera. Tyto trendy, dnes obvyklé ve vyspělých ekonomikách se stále více prosazují i zemích střední a východní Evropy. Lze očekávat, že tyto trendy budou pokračovat. Z toho důvodu se atomizuje i nákup základních potravin a zmenšují se balení potřebná pro jeden nákup. I proto v posledních deseti letech došlo k výraznému nárůstu prodejů spotřebitelského balení po šesti nebo deseti kusech vajec.

Dalším faktorem, který má vliv na spotřební chování je životní úroveň. Ta v posledních letech obecně stoupá a zároveň se příjmy značně diferencují, což postupně přináší i různé spotřební chování různých příjmových skupin. Každá z těchto skupin bude mít v budoucnu jiné požadavky na cenu a kvalitu potravin a tím se bude diferencovat i jejich nabídka.

Zrychlování života a větší důraz na kvalitu volného času má za následek zařazování takových druhů jídel, která mají malé časové nároky na přípravu. To může dále zlepšovat prodejnost vajec protože tuto podmínku splňují. Na druhou stranu se stále více používané polotovary mohou poptávku po skořápkových vejcích snižovat.

Snaha o zdravější životní styl znamenala nejdříve dramatické snížení spotřeby vajec. Následkem byla postupná diferenciace nabídky vajec se „zdravým“ či „nezdravým“ cholesterolem, případně snahu výrobců vajec snižovat obecně jeho obsah. Tím se mění nabídka vajec a jejich cenová struktura, která s sebou nese i následnou rozdílnost balicích prostředků. Nejlevnější vejce se nabízejí v proložkách, nebo levných krabičkách, pro ty dražší je nutné zajistit kvalitnější balení.

Technologické faktory

Technologie výroby nasávané kartonáže je stará více než sto let. V budoucnu se neočekává ani žádný dramatický posun ve výrobě. Jde o součást papírenského průmyslu, problémem je však to, že v porovnání s papírem nebo lepenkou jde o zanedbatelné objemy, tudíž se technologické firmy jejím dalším rozvojem příliš nezabývají. Blízkost technologie k výrobě papíru a lepenek umožňuje však využívání některých nových poznatků papírenského vývoje a výzkumu. Společnost spolupracuje v oblasti výzkumu s Univerzitou Pardubice.

Holding HCR má své technologické centrum pro nasávanou kartonáž. Sídlí v Nizozemí a úzce spolupracuje s odborníky ze všech firem holdingu, které produkují nasávanou kartonáž.

Problémem je alternativní technologie, jako je v tomto ohledu výroba plastových krabiček a omyvatelných proložek, která díky nižším celkovým nákladům začíná vytlačovat z trhů v západní Evropě jednorázové proložky z nasávané kartonáže. Lze předpokládat, že je jenom otázkou času, kdy tento výrobek začne vytlačovat nasávanou kartonáž i z trhů ve střední Evropě.

Politické faktory

Velmi významný vliv na fungování firmy měl samotný průběh privatizace v roce 1993, kdy bylo rozhodnuto odprodat firmu zahraničnímu investorovi. Pokud by se tak nestalo je velmi pravděpodobné, že by firma v současnosti již neexistovala. Dalším významným faktorem byl vstup do Evropské unie, který umožnil zjednodušení obchodu s rozhodujícími partnery. V souvislosti s tím byla ještě velmi pozitivní snaha sladit legislativu s normami Evropské unie a tím i částečné zlepšení podnikatelského prostředí.

Problematická je ekologická legislativa, kdy nejsou zvýhodňovány recyklační technologie jak je to obvyklé v západní Evropě, to je nejvíce patrné například na cenách sběrového papíru, které jsou v okolních státech výhodnější. Dalšími nepříliš povedenými zákony jsou zákony o odpadech a obalech, které i přes několikerou novelizaci stále nezvýhodňují ekologické chování firem tak jak je tomu zvykem například v Německu.

Tabulka 3 SWOT analýza

	S silné	**W** slabé
O příležitost	• Růst trhu s krabičkami • Vysoká úroveň zákaznického servisu • Dobrá image podniku • Kvalitní zaměstnanci • Týmová spolupráce • Plánování	• Malý důraz na požadavky trhu • Informační systém • Dlouhá doba vývoje produktu • Malý počet prodejců, neaktivní přístup při vyhledávání nových příležitostí • Vysoké nároky na skladování z důvodu velké sezónnosti prodeje
T hrozby	• Větší potřeba spotřebitelského balení • Větší potřeba ekologických výrobků • Ideální umístění podniku	• Omyvatelné položky • Nutnost větší diverzifikace balení • Vysoké zdanění • Rivalita v odvětví • Hrozba substitutů • Vyšší kvalita a širší výrobková řada konkurence

Zdroj: Vlastní

2.1.4 **Technologie**

HCR, a.s. využívá jako jediný výrobce na území České republiky speciální technologii výroby obalů z nasávané kartonáže. Tato nejmodernější technologie je založena na zpracování trvale obnovitelného zdroje – recyklovaného papíru. Je energeticky výhodná, od čehož se následně odvíjí cena produktu.

Základní surovinou je sběrový papír, který se zpracovává s vodou v homogenní směs. Připravená hmota se poté tvaruje vakuovým nasáváním za použití speciálních forem. Obaly vyrobené touto technologií jsou pevné a přitom neztrácejí svoji pružnost. Papírové vlákno působí jako měkký ochranný polštář, který zabraňuje mechanickému poškození baleného zboží, např. poškrábání. Speciální konstrukce každého obalu se vyvíjí za pomoci nejmodernější počítačové techniky. Jejím úkolem je modelovat deformační zóny, chránící balené zboží před nárazy a otřesy.

Snahou podniku je zvýšení sušiny za negativem, neboť každé procento navíc znamená půl miliónovou úsporu na každém stroji. Plánem do budoucna je i plná automatizace, která však bude záviset na výši mezd.

2.1.5 **Výrobní faktory**

Prodej obalů na vejce má silně sezónní charakter. V období říjen až březen se prodává více než 65% celkového ročního prodeje. Vyrovnání této sezónnosti se provádí vytvářením skladových zásob na základě předpovědí prodejů prováděných obchodním útvarem. Předpověď je na rolovací na příštích dvanáct měsíců, s vysokou pravděpodobností na následující tři měsíce a téměř fixní na měsíc následující. Na základě těchto předpovědí zpracovává útvar logistiky kapacitní plány. Využití kapacit je díky tomuto systému velmi rovnoměrné a jejich vytížení je celoročně vyšší než 90 %. Zpracování nového potisku od okamžiku zadání zákazníkem je obecně nastaven na pět dní, průměrná doba jsou maximálně tři dny. To umožňuje dlouhodobě udržovat vysokou flexibilitu směrem k požadavkům zákazníků.

Výroba je řízena vedoucím směny, pracuje se sedm dní v týdnu v třísměnném provozu a celý proces plánování zakázek probíhá v útvaru logistiky.

2.1.6 **Marketing**

Za klíčové lze v této oblasti považovat tržní podíl, kvalitu a balení výrobků, průzkum trhu, cenovou politiku, kvalitu zákaznického servisu, distribuční kanály, reklama a image podniku. V rámci obsluhovaných trhů má HCR, a.s. 46% tržní podíl v proložkách a 34 % v krabičkách. Prodej proložek obecně stagnuje a s nástupem omyvatelných plastových substitutů se předpokládá spíše postupné snižování prodejů, trh krabiček roste o více než 10% ročně. Minimálně 5 let se předpokládá růst, i když ne tak razantní jako doposud.

Kvalita výrobků je průměrná, nárazově velmi nerovnoměrná. Díky dobrému kontrolnímu systému se daří většinu výkyvů odhalit téměř okamžitě, takže se vadné zboží nedostane k zákazníkovi. Podíl reklamací na celkových tržbách je pouze 0,2%. Doba řešení reklamací je nejdéle do pěti dní. Oblast reklamací je v průzkumech spokojenosti zákazníků hodnocena jako velmi dobrá. Podařilo se velmi razantně zlepšit i balení výrobků. V současnosti společnost nabízí podle přání zákazníků dodávky volně v balící nebo na paletách a i tato oblast je hodnocena velmi dobře. Výběr ze dvou způsobů balení je jejich konkurenční výhodou, protože konkurence nabízí pouze balení na paletě.

Účinnost průzkumu trhu lze považovat za velmi dobrou. Průzkum je prováděn vlastními pracovníky při návštěvách zákazníků přímo v terénu a vyhledávání veřejně publikovaných údajů. Jedenkrát ročně se zpracovává na základě dotazníkové akce u zákazníků na

největších trzích. Na budování vztahů se zákazníky se klade velký důraz, jsou pravidelně navštěvováni.

Celkově je však účinnost prodejních sil relativně nízká, pro malý počet prodejců (pouze dva prodejci) nelze pracovat více aktivně při vyhledávání nových prodejních příležitostí, lze pouze udržovat stávající trhy.

Cenová strategie se liší dle výrobkových skupin a trhu (země) kam se dodává.

Jednou z nejlépe hodnocených oblastí je úroveň zákaznického servisu, což souvisí jednak s velmi dobrou dodávkovou disciplínou firmy, jednak důrazu, jaký se na tuto oblast klade.

Reklama a propagace probíhá ve třech rovinách, věnuje se podpoře prodejů, podpoře image v regionu a podpoře charity. Jednotlivé akce se dále vyhodnocují a sleduje s trend povědomí o firmě a to jak je svým okolím chápána .Podle analýz je firma chápána jako silný spolehlivý dodavatel reagující velmi pružně na požadavky zákazníků. I chápání firmy v regionu se zlepšilo, firma je chápána jako silný a solidní zaměstnavatel.

2.1.7 **Distribuce**

Distribuce probíhá dvěma základními kanály. Přímé dodávky jsou realizovány v České republice a Polsku, většina ostatních zemí je zásobována přes průmyslové distributory, kteří disponují vlastními sklady a zajišťují redistribuci po jednotlivých zemích. Nevýhodou tohoto řešení jsou nižší marže společnosti HCR, a. s. na takto obsluhovaných trzích. Téměř celý transport probíhá z 96% po silnici, zbytek zboží se vozí po železnici. Před 6 roky byl poměr zhruba 40% železnice, 60% silnice. Jelikož ceny železnic neustále rostly, ztrácela se postupně jediná výhoda tohoto druhu přepravy. Analýza přepravy uvádí stagnaci nákladů při podstatném zlepšení kvality a celkovému zrychlení dopravy k zákazníkům.

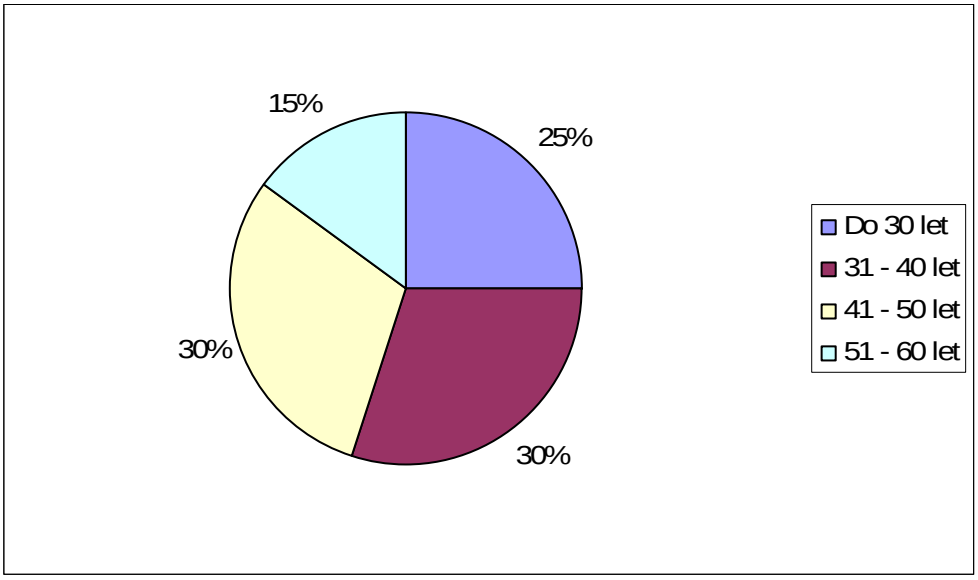
2.1.8 **Řízení lidských zdrojů v podniku**

Personální oblast prošla v průběhu několika minulých let nejvýznamnější změnou. V roce 2002 byla do organizační struktury zavedena funkce personálního ředitele, který je přímo zodpovědný generálnímu řediteli firmy. Hlavním úkolem bylo změnit systém od řízení lidí k řízení lidských zdrojů. Zprofesionalizoval se nábor nových pracovníků, byl zaveden nový motivační systém, pravidelné roční hodnocení pracovníků, integrovaný školicí systém zaměřený přímo na potřeby jednotlivých pracovních míst.

Dlouhodobým úkolem je systém personálního plánování se zapracováním vývoje organizace a životního cyklu firmy. Podle průzkumu spokojenosti pracovníků z roku 2007 se většina změn odrazila ve zlepšení spokojenosti zaměstnanců firmy. Svědčí o tom i velmi nízká fluktuace pracovních sil v uplynulých dvou letech. Kvalita zaměstnanců je velmi slušná.

Organizační struktura je funkcionální, její účinnost je dobrá, někdy jsou problémy v horizontální kooperaci mezi jednotlivými pracovníky z různých útvarů. Na druhou stranu se v mnoha procesech plně využívá výhod týmové práce, jako například vzrůstající komunikace a kooperace, klesající stupeň hierarchie, úbytek režie apod. V současné době pracuje v podniku 160 zaměstnanců. Jejich věková struktura je velmi dobrá, průměrný věk je 42 let.

Obrázek 5 Graf věkové struktury zaměstnanců



Zdroj: Vlastní

2.1.9 **Finanční analýza podniku HCR, a.s.**

Informace pro finanční analýzu jsou získány z výročních zpráv od roku 2005 do roku 2007.

Ukazatele rentability

Z tabulky 4 můžeme pozorovat, že společnost je zisková. Rentabilita aktiv je vhodný ukazatel pro posuzování výkonnosti pro věřitele. Zjišťujeme, že rentabilita aktiv je v průběhu období stále vyšší. A můžeme očekávat další růst. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Zhodnocení kapitálu je vysoké, ale od roku 2005 kleslo z 21,80% na 18,82%. Rentabilita tržeb určuje kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb.Postupně to bylo v letech 2005 – 2007 7,17%, 9,24%, 10,87%. Zhodnocení investovaného kapitálu je od roku 2005 stále vyšší, což je příznivé.

Tabulka 4 Ukazatele rentability

RENTABILITA	**2005**	**2006**	**2007**
ROA	5,8%	7,58%	9,82%
ROE	21,80%	15,75%	18,82%
ROS	7,17%	9,24%	10,87%
ROCE	19,19%	19,21%	19,65%

Zdroj: Vlastní výpočty z dat získaných z výročních zpráv

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost vyjadřuje část aktiv financovaných cizími zdroji. Ve všech třech letech je celková zadluženost vysoká, ale v průběhu let se snižuje. Kvóta vlastního kapitálu říká, jaká část podnikových aktiv je financována vlastním kapitálem akcionářů.

Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti

STRUKTURA KAPITÁLU	**2005**	**2006**	**2007**
Celková zadluženost	75,22%	68,13%	58,71%
Kvóta vlastního kapitálu	24,78%	31,87%	41,29%

Zdroj: Vlastní výpočty z dat získaných z výročních zpráv

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv udává, kolikrát se v tržby obrátí celková aktiva za rok. Z tohoto ukazatele zjistím, jak dlouho jsou v aktivech vázány peníze, než jsou aktiva prodána, či jiným způsobem zpeněžena a z nich poté získány tržby. Z tabulky 6 vidíme, že hodnota ukazatele je nízká, v průběhu období se hodnota zvyšuje až na 0,91, což ovšem také nedosahuje na požadovanou hranici. Nízká hodnota poukazuje na nízkou podnikatelskou aktivitu. Je potřeba ji zvýšit zvýšením tržby či nějakým způsobem snížit velikost majetku.

U obratu zásob je zájem o jeho zvyšování, neboť nadbytečné zásoby nejsou efektivní a zbytečně umrtvují finanční prostředky. Nejvyšší hodnota ukazatele je v roce 2007, kdy se rovná 13,03. Z vysoké hodnoty můžeme posoudit, že podnik zřejmě nedrží nadbytečné, nelikvidní zásoby.

Doba splatnosti pohledávek udává, kolik dní musí společnost čekat na inkaso plateb za své provedené tržby. Z tabulky vyčteme, že podnik je na tom, co se týče pohledávek, špatně. Doba jejich splacení je velmi dlouhá (81, 94, 94)

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává dobu ve dnech, kdy zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Tento ukazatel bude tedy zajímat především dodavatele. Z tabulky vidíme, že hodnota ukazatele pro dodavateleje nepříznivá (279, 245, 180).

.

Tabulka 6 Ukazatele aktivity

AKTIVITA	2005	2006	2007
Obrat aktiv	0,79	0,82	0,91
Obrat zásob	10,63	11,08	13,03
Dobo obratu zásob	34	33	28
Průměrná doba inkasa pohledávek	81	94	91
Doba splatnosti krátkodobých závazků	279	245	180

Zdroj: Vlastní výpočty z dat získaných z výročních zpráv

Ukazatele likvidity

Tabulka 5 určuje výsledky jednotlivých likvidit v průběhu sledovaných období. Ideální hodnota celkové likvidity by měla být 1,5 – 2,5. Ani v jednom roce hodnota nedosahuje požadující hranice, což by mohlo být znepokojující. Pohotová likvidita vylučuje zásoby. Její doporučená hodnota je 0,7 – 1,což podnik opět nesplňuje, avšak od roku 2005 pohotová likvidita stoupá a dá se předpokládat její další růst. Peněžní likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Doporučená hodnota je 0,2. Této hranice podnik nedosahuje.

Tabulka 7 Ukazatele likvidity

LIKVIDITA	**2005**	**2006**	**2007**
Celková likvidita	0,49	0,59	0,81
Pohotová likvidita	0,38	0,46	0,65
Peněžní likvidita	0,10	0,07	0,14

Zdroj: Vlastní výpočty z dat získaných z výročních zpráv

3 KOMPARACE ŠETŘENÍ, PERSPEKTIVY VÝVOJE DO BUDOUCNA

Dle mého názoru je účinnost strategického řízení průměrná. Je to v důsledku systému řízení holdingu, které je centralizované a určuje tak chování podřízených složek. Nejde o kontinuální proces a strategie nebývají rozpracované důsledně.

Tabulka 8 Porovnání strategií HCR a HRM

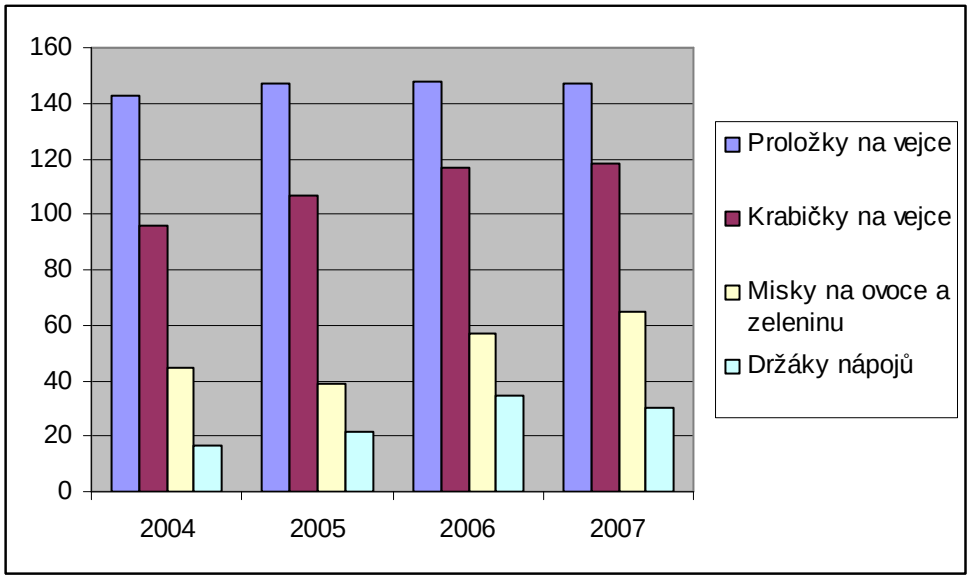
Dimenze konkurenční strategie	HCR	HRM
Struktura nabízených výrobků	Úzká výrobková struktura	Široká výrobková struktura
Kvalita nabízených produktů	Střední	Střední až vyšší
Technologické vůdcovství	Následovatel	Vůdce
Distribuční kanály	Vlastní prodejní místa, výběroví distributoři	Vlastní prodejní místa, výběroví distributoři
Struktura zákazníků	Velcí i velmi malí	Velcí a řetězce
Služby	Obchodní úvěr, dodávka na místo	Obchodní úvěr, dodávka na místo
Pružnost reakce	Vysoká	Střední
Cenová politika	Srovnatelné ceny	Srovnatelné ceny
Oblast nákladů	Náklady hlavní sledovaná veličina	Náklady nejsou hlavní S ledovanou veličinou
Ziskovost	Vyšší – tlak na náklady	Nižší – tlak na kvalitu

Zdroj: Vlastní

Podnik je co do velikosti srovnatelný se sesterskými firmami a s nejbližší konkurenční firmou HRM, také výstupy jsou srovnatelné. Jak je patrné z tabulky 8, liší se ve struktuře nabízených výrobků, kterou má společnost HCR, a.s. užší a kvalitu výrobku střední oproti vysoce kvalitním výrobkům firmy HRM. Náklady u HCR, a.s. jsou hlavní sledovanou oblastí, proto je ziskovost vyšší na rozdíl od HRM, která oproti tomu produkuje kvalitnější výrobky a náklady nejsou hlavní sledovanou veličinou. Hlavní konkurenční výhodou je pružnost reakce a také, že HCR zásobuje i menší zákazníky. K těmto závěrům jsem došla pomocí analýz, které každoročně zpracovává obchodní útvar HCR, a.s.

V rámci obsluhovaných trhů má HCR, a.s. 35 % tržní podíl v proložkách a 42 % v krabičkách. Společnost HRM má tržní podíl větší, 45% podíl v proložkách i krabičkách.

Obrázek 6 Graf celkové výroby v tis. ks



Zdroj: Vlastní

Prodej proložek obecně stagnuje a s nástupem omyvatelných plastových substitutů se předpokládá spíše postupné snižování prodejů, trh krabiček roste o více než 1% ročně. Minimálně 2-3 roky se předpokládá růst, i když ne tak razantní jako doposud.

3.1 Perspektivy do budoucna

Společnost by měla nadále pokračovat v nákladové strategii. Má dobré postavení na trhu a muže využít dobrou image firmy. Měla by aktivněji vyhledávat nové tržní příležitosti a potlačovat ohrožení plynoucí ze SWOT analýzy. Těmi jsou zejména, vysoká hrozba alternativních výrobků, vyšší kvalita a širší výrobková řada konkurence. Strategie

umožňuje využít příležitostí: větší potřeby spotřebitelského balení a ekologických výrobků, oživení ekonomiky, nízké možnosti vstupu nových konkurentů.

Trh s proložky na vejce pomalu stagnuje, je nutné omezit investice do výrobkové řady z důvodu vstupu alternativních výrobků, což jsou omyvatelné proložky.

Na druhé straně trh krabiček vykazuje růst. Krabičky na vejce jsou dlouhodobě nejziskovější výrobkovou řadou firmy. Podnik by měl vyhledávat nové zákazníky na nových trzích oslovením maloobchodních řetězců jako pravděpodobných budoucích nejvýznamnějších zákazníků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřená na faktory ovlivňující úspěšnost podniku. Seznámila jsem se s analýzou chování podniku společnosti HRC, a.s. a jak vede jednotlivé složky. V obecné části jsou popsány základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Zamýšlím se nad otázkou, jaké by měly být hlavní funkční politiky, konkrétně politika výrobní, marketingová, technologická a personální. Na závěr obecné části popisuji finanční analýzu, která zaujímá důležité postavení při předvídání budoucího finančního vývoje firmy.

Předmětem mého zkoumání pro praktickou část jsem si vybrala podnik HCR, a.s., který se zabývá výrobou obalů pro potravinářský a spotřební průmysl. V úvodu praktické části jsem vymezila základní údaje o firmě. Poté jsem postupně analyzovala jednotlivé složky podnikání, tak jak jsou podnikem vedeny.

V další kapitole je popsána tvorba strategie společnost HCR, a.s.. Zjistila jsem, že společnost má při tvorbě strategií velmi omezené možnosti. Řízení holdingu je velmi centralizované, corporate strategie se tvoří na celoevropské úrovni. Tvorba strategií není chápána jako kontinuální proces. Většinou reaguje na vývoj trhu nebo na nějakou změnu a nebývají rozpracovány na konkrétní divize podniku. Tyto problémy nejsou dány tím, že by se HCR nevěnovala strategickému řízení důsledně, ale systémem řízení holdingu HWO, který určuje chování podřízených složek. Základem generické strategie je jednoznačně Cost leadership. Sleduje tedy především náklady a snaží se oslovovat, co nejširší tržní segmenty. Převládají jednoduché výrobky za nízkou cenu, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim.

Následující část je zaměřená na popis provedené PEST analýzy. Pro identifikaci a posouzení hlavních faktorů obecného okolí firmy jsem se zaměřila na Českou republiku, kde firma sídlí. Bylo zjištěno, že příznivý vliv pro podnikání byl vstup do Evropské unie, který umožnil zjednodušení obchodu s rozhodujícími partnery. Nepříznivé je daňové zatížení a také ekologická legislativa, kdy nejsou zvýhodňovány recyklační technologie jako je to zvykem například v Německu. Hlavní hrozbou obalů na vejce z nasávané kartonáže jsou plastové obaly. Tyto omyvatelné položky jsou určené k vícenásobnému použití. Spotřebitelské balení se prosazuje zvláště na trzích v České republice a na Slovensku v nejnižších cenových relacích v diskontních prodejnách. Avšak normy EU podporují používání papírových obalů. V technologii se žádný revoluční posun nečeká.

Společnost disponuje velmi kvalitním strojním zařízením. Z ekonomický faktorů bych se zmínila, že pro společnost HCR bylo loňské posilování koruny značně nevýhodné, protože více jak 80% zboží se exportuje. Výhodou pro společnost HCR je větší potřeba ekologických výrobků a větší potřeba spotřebitelského balení po šesti nebo deseti kusech, na což má vliv životní styl obyvatelstva.

Poslední kapitoly popisují provedenou SWOT analýzu. Po analýze vnitřních faktorů firmy je zřejmé, že silné stránky firmy v oblasti marketingu jsou dobrá image firmy, výběr ze dvou typů balení, vysoká úroveň řešení reklamací, dobrá úroveň zákaznického servisu. Mezi slabé pak patří malý počet prodejců, neaktivní přístup k vyhledávání nových tržních příležitostí. Slabostí firmy je jednoznačně výzkum a vývoj. V oblasti lidských zdrojů disponuje společnost kvalitní strukturou zaměstnanců a je kladen důraz na týmovou spolupráci. Slabostí v oblasti výroby je velká sezónnost prodejů, která zvyšuje nároky na skladování a také dlouhá dodací lhůta strojních zařízení. Na druhou stranu silnou stránkou je dobré plánování výroby a tím i využití kapacit.

Domnívám se, že vytyčený cíl mé práce byl splněn. Provedla jsem analýzu jednotlivých podnikových oblastí, ukázala na finanční zdraví a v závěru se pokusila zaměřit na budoucí vývoj společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

KNIŽNÍ PUBLIKACE

1. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
2. BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4
3. BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-726-1
4. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJÁKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření podniku*. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 80-7357-084-X
5. JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education, 2005. ISBN 0-273-68734-4
6. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-802-9
7. KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1
8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, str.483. ISBN 80-247-0513-3
9. MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1911-5
10. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA Publishing,, 2006. ISBN 80-247-1667-4
11. VACULÍK, L. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8

INTERNETOVÉ STRÁNKY

12. Integrovaný portál MPSV. Dostupné z WWW: http://portal.mpsv.cz.
13. Internetové stránky České národní banky. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz.
14. Internetové stránky Českého statistického úřadu. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz.
15. Internetové stránky Ministerstva životního prostředí České republiky. Dostupné z WWW: http://www.env.cz/www/ippc.nsf/$pid/MZPXXFBRFY5Z
16. Internetové stránky Podnikatelského poradenství a strategického řízení. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/a01.html
17. Internetové stránky společnosti PQM. Dostupné z WWW: http://www.pmq.cz/6sigma.html

PODNIKOVÉ PUBLIKACE

18. Výroční zpráva podniku HCR, a.s. z roku 2005
19. Výroční zpráva podniku HCR, a.s. z roku 2006
20. Výroční zpráva podniku HCR, a.s. z roku 2007