


Analýza ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku

Marcela Halodová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela HALODOVÁ**
Osobní číslo: **L090501**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza ekonomické prosperity
a konkurenceschopnosti podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o problematice ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku.
2. Zpracování analýzy prosperity a konkurenceschopnosti zvoleného podniku.
3. Vymezení problematických oblastí.
4. Návrh opatření pro zlepšení prosperity a konkurenceschopnosti zvoleného podniku v problematických oblastech.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KAPLAN, R., NORTON, D. **Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku**. 4.vydání. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-124-0.

[2] PORTER, Michael E. **Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů**. Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN 80-8565-11-2.

[3] PITRA, Z. **Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: Strategický obrat v podnikatelském chování**. 1.vydání. Praha: Ekopress. 2001. ISBN 80-86119-64-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012.....

.....
Halodová
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Obsahem bakalářské práce je zpracování problematiky ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku. V teoretické části jsou vymezeny pojmy prosperita, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza a finanční analýza. Praktická část se zaměřuje na SWOT analýzu a poměrové ukazatele aplikované na společnost Moravské sklárny Květná, s. r. o. Na základě provedených analýz jsou navržena vhodná opatření pro její zlepšení.

Klíčová slova: prosperita, konkurence, analýza konkurence, konkurenceschopnost, Porterova analýza, SWOT analýza, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to work up the problems of economic prosperity and competitiveness of a company. The terms benefits, competition, competitiveness, SWOT analysis and financial analysis are described in the theoretical part. The practical part focuses on SWOT analysis and ratio index applied to the company Moravské sklárny Květná, Ltd. On the basis of those analyses suitable actions have been offered for its improving.

Keywords: prosperity, competition, analysis of competition, competitiveness, Porter's analysis, SWOT analysis, financial analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady a připomínky, odbornou pomoc a vstřícný přístup. Dále chci poděkovat zaměstnancům Moravských skláren Květná za poskytnutí podkladů pro tuto práci.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROSPERITA	11
1.1 PROSPERITA ORGANIZACE	11
1.2 ČINITELE OVLIVŇUJÍCÍ PROSPERITU ORGANIZACE.....	11
1.3 ÚLOHA MANAGEMENTU VEDOUcí K PROSPERITĚ	12
2 KONKURENCE	14
KONKURENCE V MIKROEKONOMII	14
2.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	16
2.2 KONKURENCESCHOPNOST	17
2.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	19
2.4 KONKURENČNÍ SÍLY	19
3 ANALÝZA SWOT	22
4 FINANČNÍ ANALÝZA	25
4.1 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU.....	25
4.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	26
4.2.1 Ukazatelé rentability.....	27
4.2.2 Ukazatelé likvidity	28
4.2.3 Ukazatelé aktivity.....	29
4.2.4 Ukazatelé zadluženosti.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 PROFIL SPOLEČNOSTI	33
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	33
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
5.3 PODNIKATELSKÉ ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	36
6 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	37
6.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	37
6.2 RIZIKO POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	40
6.3 ZÁKAZNÍCI	40
6.4 DODAVATELÉ	41
6.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	43
7 SWOT ANALÝZA	44
8 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	47

8.1	ANALÝZA UKAZATELE LIKVIDITY	48
8.2	ANALÝZA UKAZATELE RENTABILITY	49
8.3	ANALÝZA UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	51
8.4	ANALÝZA UKAZATELE AKTIVITY	53
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

V dnešní době, kdy je trh přehlcen různými výrobky a službami, je pro organizace velmi důležité zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Proto musí stále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Díky tomu může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Zjištění těchto důležitých informací pomáhá organizacím připravit silnější obranu proti jednání konkurence.

Cílem bakalářské práce je zpracovat pojednání o problematice ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku a na základě analýzy uvedené oblasti ve zvoleném podniku navrhnout vhodná opatření pro její zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části, jsou vymezeny pojmy prosperita, konkurence, konkurenceschopnost. Další kapitoly teoretické části jsou věnovány Porterově analýze konkurenčních sil, SWOT analýze a finanční analýze, pomocí níž se hodnotí ekonomická prosperita a konkurenceschopnost společnosti.

V praktické části je charakterizována společnost Moravské sklárny Květná, s.r.o. včetně její historie a jejího podnikatelského zaměření. Další kapitoly se zaměřují na zjištění finanční situace a konkurenceschopnosti společnosti. Zkoumání je provedeno následujícími metodami: Porterovou analýzou, SWOT analýzou a finanční analýzou. Na základě provedených analýz jsou pak navržena vhodná opatření pro její zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROSPERITA

Prosperita je situace ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce. [16]

1.1 Prosperita organizace

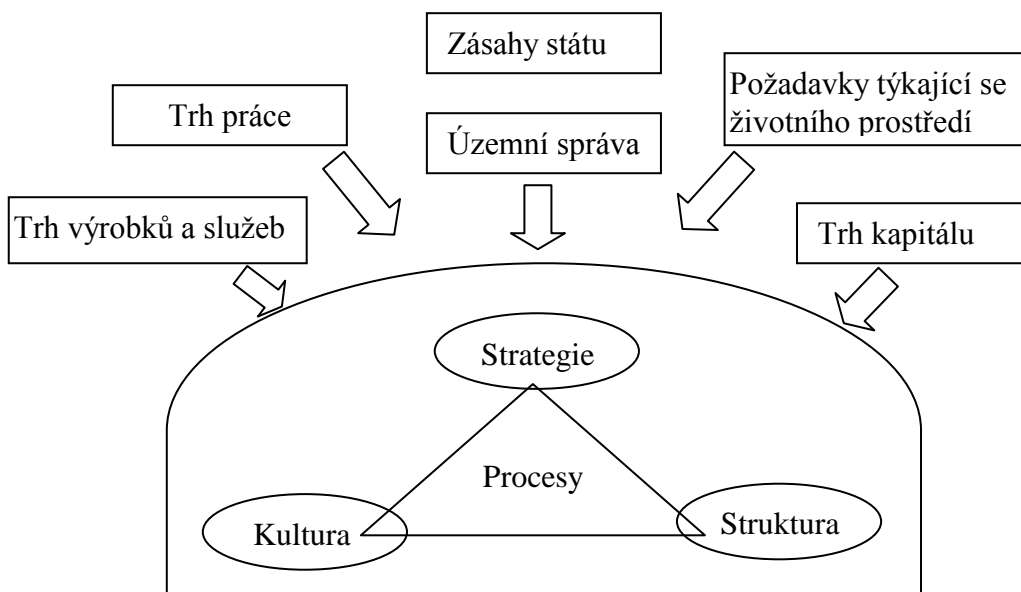
K zabezpečení dlouhodobé prosperity organizace slouží činnosti, mezi něž lze zařadit řešení každodenních problémů, vedení pracovníků k plnění plánovaných úkolů, vytvoření takových opatření, jenž zamezí vzniku jakýchkoli nežádoucích situací (podvodů, penále), hledání rezerv a zlepšování dosavadních přístupů.

1.2 Činitelé ovlivňující prosperitu organizace

Úkolem managementu je snaha nalézt faktory, které by vedly organizaci k úspěšnosti, k dokonalosti, k prosperitě.

Na úspěšnost manažerských aktivit mají vliv jak vnitřní, tak i vnější faktory. Vnější faktory by měla organizace trvale a přesně monitorovat s ohledem na jejich možný vliv přizpůsobit vnitřní faktory, nebo se snažit vnější faktory aktivně ovlivnit.

Vnitřní a vnější faktory prosperity znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1. Vnitřní a vnější faktory prosperity [16]

Vnitřní činitelé:

- strategie,
- struktura,
- kultura.

Strategie

Představuje dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle. Určuje základní směr, jímž by se měla organizace vyvíjet. Při formování strategie by mělo být využíváno přístupů, které se opírají o poznání trhu (tržní strategie) a přístupů založených na reálných možnostech podniku (zdrojová strategie).

U tržní strategie je kladen důraz na zodpovězení otázek typu: Kdo jsou naši zákazníci? Jaké výrobky či služby požadují?

Strategie založená na reálných možnostech podniku si klade tyto otázky: V kterých zdrojích je naše síla. Které zdroje nám chybějí pro další vývoj.

Struktura

Označuje způsob složení, vnitřní uspořádání nějakého objektu.

Dělí se na dvě oblasti:

- organizační struktura,
- vzájemná provázanost zdrojů.

Organizační struktura – je uspořádání jednotlivých stupňů organizace.

Vzájemná provázanost zdrojů – slouží k úspěšnému plnění funkce organizace.

Kultura organizace

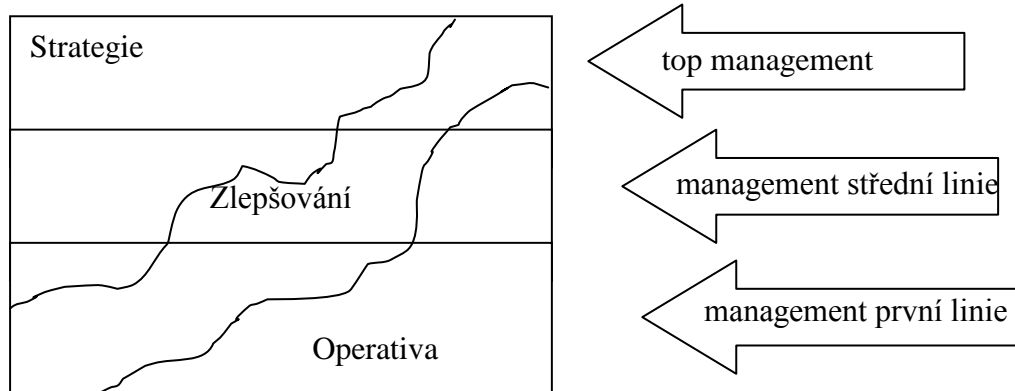
Projevuje se v reakcích a postojích pracovníků, v jejich chování, hodnotách a zásadách, které přijali za své, dále také i ve vztahu k tradičním názorům, zvyklostem, v přístupu k novému, ochotě učit se, nést riziko a odpovědnost, v přístupu k možnostem zlepšování.

[16, 22, 23]

1.3 Úloha managementu vedoucí k prosperitě

Významné aktivity, které lze uvést z pohledu plnění dynamických úloh zaměřených na dosahování prosperity, jsou strategické řízení a tlak na zlepšování.

Rozložení charakteru manažerské práce v zájmu dynamického rozvoje organizace znázorňuje následující obrázek.



Obr. 2. Úloha managementu [16]

Pracovníci top managementu – měli by se zaměřit na řešení širokého spektra úkolů naplňujících obsah strategického řízení, zabezpečování dynamického vývoje (zlepšování), respektive určování průlomových tematických zlepšovacích úkolů, podpoře jejich realizace.

Střední management – měl by podporovat strategické aktivity vrcholového vedení poskytováním a zpracováním příslušných podkladů, vypracování různých stanovisek, dále pak např. určování plánů, rozpočty, stanovení věcných úkolů.

Management první linie – měl by se zaměřit na motivační a koordinační činnosti při plnění operativních úkolů a řešení vzniklých problémů. [16]

2 KONKURENCE

Definice pro pojem konkurence existuje v odborných literaturách celá řada.

Pro ukázkou jsou uvedeny následující definice.

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. [8]

Konkurence je definována jako množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. [3]

Konkurence znázorňuje vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

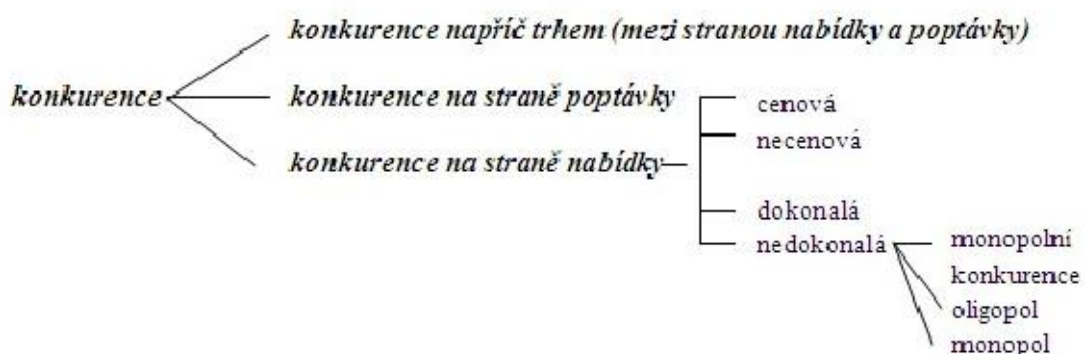
Konkurent – jedná se o prvek množiny konkurence, který se vyznačuje konkurenčními silami tak, aby rychlým a efektivním způsobem získal rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti ostatním členům konkurence.

Aby tento subjekt mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň tyto dva předpoklady:

- musí mít nějaký konkurenční potenciál,
- musí chtít vstoupit do konkurence. [3, 8]

Konkurence v mikroekonomii

Mluví se o rivalitě mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, což znamená střetávání nabídky a poptávky. V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence – např. cenová konkurence, kterou způsobují tržní okolnosti.



Obr. 3. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie [8]

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci chtějí prodat všechno, co vyrobili, s největším ziskem. Zákazníci mají zájem uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážný stav je určitý kompromis mezi nabídkou a poptávkou. Př. u nabídky – nízká cena, poptávka vysoká -> má-li být splněna potřeba, obě strany musejí se tomuto bodu přiblížit.

2) Konkurence na straně poptávky

Soustředí se na zájmy jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý zákazník chce koupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Konkurence je významnější v případě nárůstu poptávky (z čehož vyplývá, že) -> konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

3) Konkurence na straně nabídky

Výrobci se snaží prodat co nejvíce svých výrobků za co nejvýhodnější podmínky umožňující maximalizovat jeho zisk. Další cíl je oslabení pozic svých konkurentů. Výraznou dynamiku představuje konkurence na straně nabídky, kdy nabídka je menší než poptávka. Tím konkurence mezi výrobci vede většinou k poklesu ceny.

Rozšířenější rozdělení konkurence na straně nabídky:

- Cenová a necenová konkurence,
- Dokonalá a nedokonalá konkurence.

Cenová a necenová konkurence

Používá se k maximalizaci zisku.

- ❖ cenová konkurence – jde o snahu výrobců přilákat co nejvíce kupujících tím, že sníží cenu,
- ❖ necenová konkurence – výrobci se snaží získat zákazníka jinými metodami, mezi něž patří např. kvalita, design, technická úroveň výrobku.

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Zaměřuje se na podmínky, které mají výrobci na trhu.

- ❖ dokonalá konkurence – charakterizuje ji velký počet konkurentů na straně nabídky, na straně poptávky a také napříč trhem,
- ❖ nedokonalá konkurence
 - monopolní konkurence – jedná se o trh jednoho odlišného výrobku s mnoha výrobci, kteří mají neomezený vstup na trh;
 - oligopol – na trhu je jen malý počet prodávajících;
 - monopol – pouze jeden dodavatel dodává jeden výrobek zákazníkům. [8]

2.1 Analýza konkurence

Pro efektivní plánování konkurenční strategie potřebuje organizace zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Stále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, díky kterým si může připravit silnější obranu proti jednání konkurence.

Otázky, které si organizace pokládají, když potřebují vědět všechno o svých konkurentech: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují?

Kroky, jimiž by se měla organizace řídit při analýze konkurence, jsou:

Identifikace konkurenční firmy

Organizace může definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, jako ostatní firmy nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.

Určení cílů konkurence

Poté co organizace identifikuje hlavní konkurenty, musí se také zeptat: Co každý z konkurentů od trhu chce? Co je podnětem k jeho chování?

Organizace může nejprve předpokládat, že všichni konkurenti chtějí maximalizovat své zisky a podle toho činí své kroky. Avšak liší se v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým.

Každý konkurent má vlastní soubor cílů, např. špičkové služby, špičkovou technologii.

Identifikace konkurenčních strategií

Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny sledující odlišné strategie. Strategická skupina představuje skupinu firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii, např. v odvětví automatických praček patřících do jedné strategické skupiny nabízející kompletní řadu středně drahých spotřebičů společně s dobrým servisem.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Organizace sesbívává klíčové údaje o podnikání konkurence díky sekundárním údajům, z osobní zkušenosti nebo z doslechu.

Odhad reakce konkurenta

Cíle, strategie a silné i slabé stránky konkurenta naznačují jeho pravděpodobné kroky a reakce například na snížení cen nebo představení nového produktu.

Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout?

Z předchozích kroků zjistila organizace, kdo jsou její hlavní konkurenti. V tomto kroku se musí organizace rozhodnout, s kterými organizacemi povede nejlítější konkurenční boj. Organizace se může zaměřit na jednu nebo více tříd konkurence.

- Silní nebo slabí konkurenti – většina organizací se snaží zaútočit na slabší konkurenty, protože to vyžaduje menší zdroje i kratší čas.
- Blízká či vzdálená konkurence – většina organizací soupeří s těmi organizacemi, které jsou jim nejvíce podobné.

Informační systém o konkurenci

Díky tomuto systému získávají organizace včasné informace o konkurenci ve formě telefonních hovorů, tištěných zpráv a studií. [6]

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s ostatními subjekty. [9]

Definice konkurenceschopnosti jsou z různých oblastí, např. oblast regionální, ekonomická.

Pro ukázkou jsou zde některé definice uvedeny.

Definice akademická: Konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.

Definice podnikatelská: Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem. [8]

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. [3]

Růst kupní síly obyvatelstva, globalizace trhů, atd. vyvolává nový pohled na konkurenci. Konkurenční výhoda je pojem, který hraje důležitou roli v zabezpečování úspěšného rozvoje. V rámci tohoto pojmu se v poslední době prosazuje teorie „dobrých konkurentů“.

Mezi strategické výhody dobrých konkurentů patří:

- zvýšení konkurenční výhody (konkurenti zmenšují výkyvy v poptávce a konkurenti zvyšují možnost odlišnosti výrobků),
- zlepšení současné struktury odvětví,
- pomoc rozvoji trhu,
- omezení možnosti vstupu do odvětví.

Konkurenční výhoda – lepší postavení vůči konkurenci. Konkurenční výhodou může být výrobek, jeho užitečnost, jeho cena nebo způsob výroby, technické vybavení, ale také schopné vedení, výkonní dělníci.

Struktura odvětví – vztah mezi organizacemi v odvětví.

Pomoc rozvoji trhu – různá sdružení (v rámci odvětví) zabývající se vylepšení podmínek na daném trhu, např. u nemovitostí, lepší propagace.

Omezení možnosti vstupu do odvětví – hlavním důvodem je omezení konkurence, je to např. u oligopolu.

Existují i „špatní konkurenti“, kteří nedodržují pravidla hry na trhu a mají nepevnou nebo nemají žádnou strategii. [16]

V případě, že spolu soutěží dva kvalitně srovnatelné produkty, soustředí se konkurenční schopnost na cenu produktů. Cenu produktu lze odvodit ze tří následujících skupin nákladů:

- ❖ náklady, které představují mzdové náklady, sociální náklady a produktivitu,
- ❖ zisk organizací,
- ❖ směnný kurz národní měny.

Kromě cenové konkurenceschopnosti významnou roli hraje kvalitativní (strukturální) konkurenceschopnost. Důležité faktory ovlivňující strukturální konkurenceschopnost jsou

např. užité vlastnosti výrobků, spolehlivost, pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje. [8]

2.3 Konkurenční prostředí

Jde o prostředí, ve kterém se potká dva a více konkurentů v konkurenčním boji. Tito konkurenti bojují mezi sebou v určitém čase a prostoru, provádí stejnou nebo podobnou aktivitu, mají stanovené stejné nebo podobné cíle a využívají stejné nebo podobné kroky k jejich dosažení. Soupeří s maximální vytrvalostí o dosažení nejvyšší efektivity a prosperity při uskutečňování činností vedoucích k zisku a k utišení podnikatelských nebo jiných aktivit. [3]

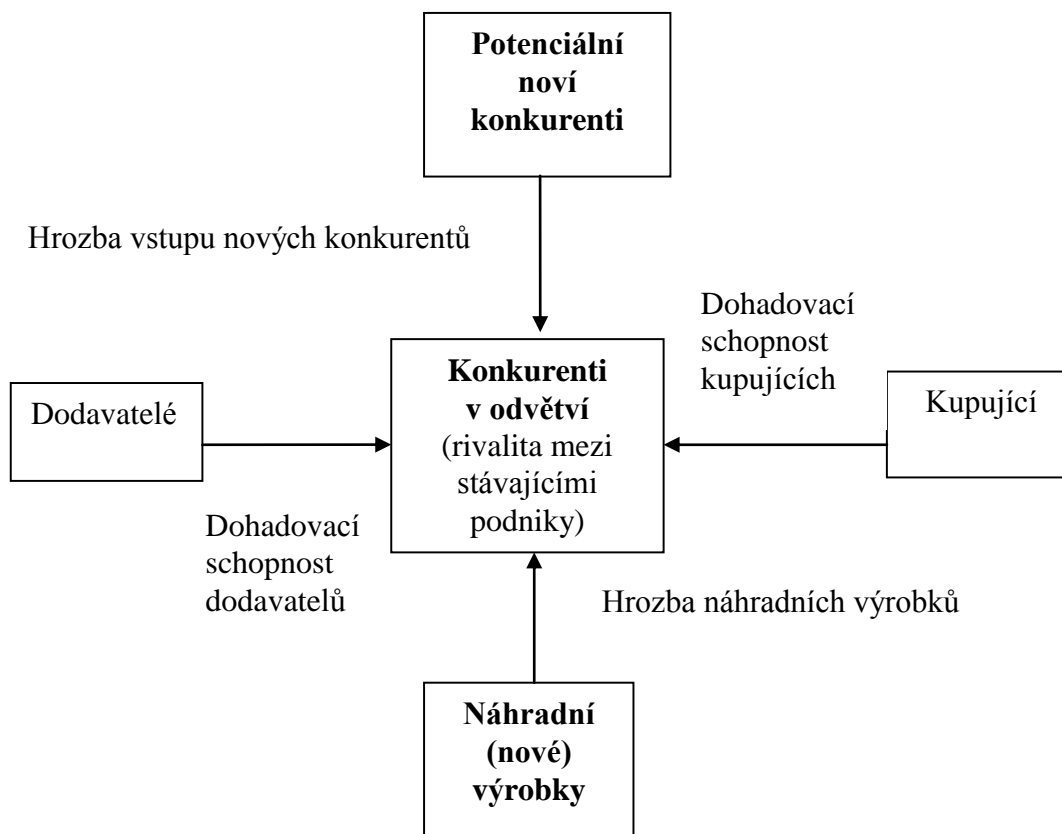
2.4 Konkurenční síly

Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. [3]

Umožňují popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a vytvoří informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

Teorie M. E. Portera popisuje konkurenční chování skládající se z pěti základních konkurenčních sil, které rozhoduje o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, náhradní výrobky, dodavatelé a kupující.

Působení těchto pěti sil určuje předpoklady k dosažení konečného zisku. [7, 8, 16]



Obr. 4. Schéma Porterova modelu konkurenčních sil

Konkurenti v odvětví (rivalita mezi stávajícími podniky)

Jde o rivalitu mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita může být intenzivní anebo se může řídit nepsanými pravidly: např. gentlemanскими dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě.

Segment (úsek) je neatraktivní, jestliže v něm již působí silní konkurenti. Nepřítažlivý je také v případě, že se zastavil nebo dokonce upadá, když jsou na něm vysoké fixní náklady a bariéry výstupu. Uvedené podmínky vyvolají velký konkurenční boj, který je cenově velmi nákladný – cenové bitvy, reklamní válkám. Příkladem tuhé konkurence v důsledku rivality byli výrobci mobilních telefonů.

Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání pozice podporovaných značnými zdroji a schopnostmi.

Odlišnost atraktivity segmentu představují výšky bariér vstupů a výstupu. Nejvíce atraktivní segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. V takovém případě dokáže do segmentu vstoupit jen málo nových firem, ale špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Jiná situace je, když bariéry vstupu i výstupu jsou vysoké. Ziskový

potenciál těchto organizací je vysoká, avšak vystavují se většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstanou a bojují dál. A nejhorší případ je, když bariéry vstupu jsou nízké a bariéry výstupu vysoké: organizace za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. To se objevuje např. v odvětví leteckých společností.

Náhradní výrobky (substituty)

Substituty představují statky vzájemně se nahrazující se ve spotřebě.

Segment přestává být atraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky, proto organizace musí sledovat cenové trendy.

Kupující

Kupující mohou vyvinout na organizace v odvětví značné konkurenční tlaky. Dokonce silní kupující mohou způsobit, že organizace v oboru ztratí potenciální zisky. Mohou přimět organizace, aby podřezaly jedna druhou. Důvod je získání zakázky od kupujícího. Kupující také využívá svou sílu, aby na organizacích ještě vymohli další výhody jako např. zdokonalení kvality, úvěr.

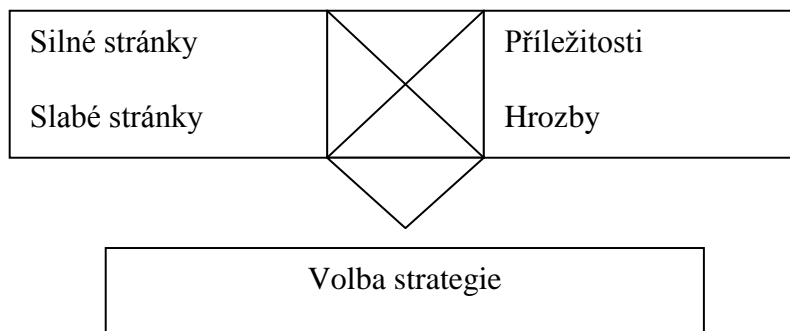
Dodavatelé

Dodavatelé výrazně ovlivňují konkurenční podmínky v odvětví. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby nebo když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany. [7, 12]

3 ANALÝZA SWOT

Slouží pro analýzu vnitřního potenciálu firmy a umožňuje zobrazit potenciaální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku.

SWOT – metoda analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a nebezpečí v činnosti organizace. Slabé a silné stránky jsou vnitřní charakteristiky podniku, top management je může svou činností ovlivňovat. Příležitosti a nebezpečí jsou považovány za vnější faktory, kterých organizace může využít nebo se jich může vyvarovat. Strategické řídicí aktivity musí směřovat k potlačování slabých stránek, s jistým předstihem predikovat možné ohrožení a s cílem dosáhnout prosperity organizace zhodnocovat její silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti. [16]



Obr. 5. Postavení analýzy SWOT [16]

Je založena na kombinaci:

- silné stránky podniku (strengths)
- slabé stránky podniku (weaknesses)
- příležitosti okolí (opportunities)
- hrozby okolí (threats)

Jednotlivé faktory se podnik od podniku liší v závislosti na tom, do jakého typu odvětví podniku patří a v jakém stadiu cyklu životnosti se odvětví nachází. [16]

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Vedení by mělo rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je přinutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu.

Zabývá se spíše hrozbami, které jsou odvozeny z Porterových pěti sil:

- vysoká odlišnost v odvětví,
- státní regulace,

- know-how používané v odvětví,
- vysoký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba podobných výrobků,
- hrozba vstupu nového konkurenta.

Příležitosti berou více jako příležitosti, které pomáhají neutralizovat hrozby.

Silné a slabé stránky organizace

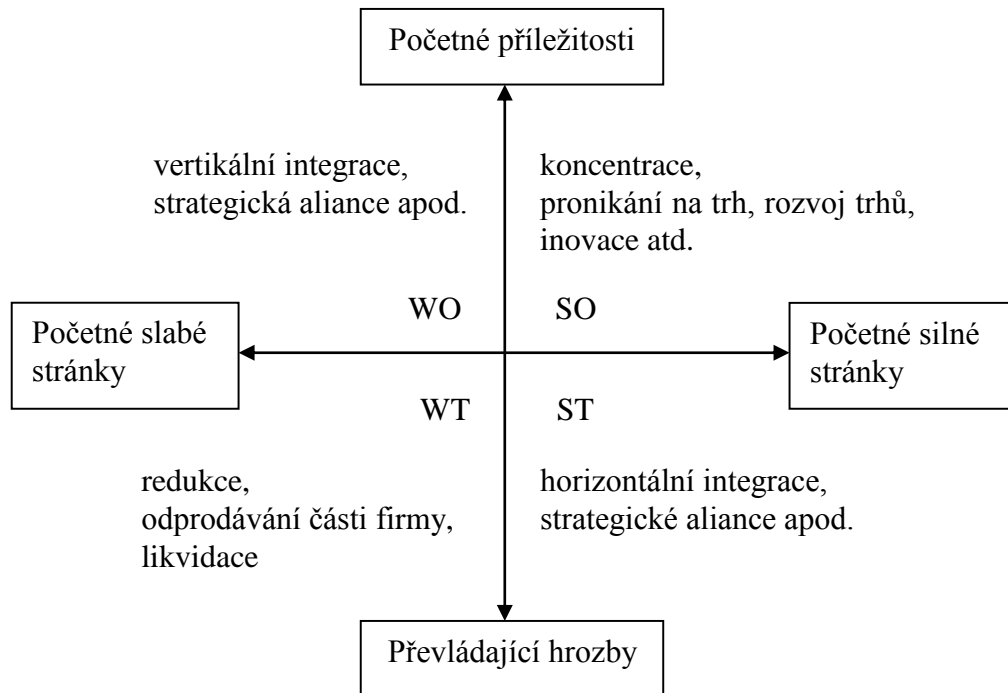
Tyto stránky v SWOT analýze nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu.

Silné a slabé stránky bývají hledány a analyzovány v následujících oblastech:

- finanční síla podniku,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace společnosti,
- napojení na infrastrukturu,
- image podniku či daného produktu.

Aniž by se bral ohled na organizační úroveň, na něž je analýza SWOT aplikována, lze určit takzvanou:

- ideální podnikatelskou jednotku typickou velkými příležitostmi a malým ohrožením,
- spekulativní podnikatelskou jednotku typickou velkými příležitostmi a velkým ohrožením,
- vyvrážděnou podnikatelskou jednotku, která má malé příležitosti a malé ohrožení,
- znepokojující podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické malé příležitosti a velké ohrožení. [6, 16]



Obr. 6. Využití analýzy SWOT při koncipování strategií [16]

Na základě charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších stránek lze pro organizaci nebo pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř zjednodušených přístupů:

- přístup S – O -> využívání silných stránek a velkých příležitostí, které plynou z okolí,
- přístup W – O -> snaží se minimalizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup S – T -> využívání silných stránek pro minimalizování hrozeb,
- přístup W – T -> snaží se řešit znepokojivý stav i za cenu likvidace společnosti. [16]

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je oblast představující významnou součást soustavy podnikového řízení, která hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny vedoucí k problémům a determinovaní silné stránky. [1, 4]

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně pokud dojde k podrobnější analýze, zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. [15]

4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza organizace se zaměřuje na informace uvedené v rozvaze, ve výsledovce a ve výkazech cash-flow, které slouží především pro srovnání s ostatními, hlavně konkurenčními společnostmi. [9, 14]

Pro zpracování analýzy je někdy nutno tyto výkazy určitým způsobem upravit. Problémem je, že analýza čerpá údaje z více či méně vzdálené minulosti. Z tohoto důvodu se klade důraz na novelizace a odhady výsledků. Pokud jde např. o rozvahu, je zde problém, že ne-reflektuje aktuální hodnotu aktiv a pasiv. K určení realistické hodnoty musí být použitý odhad, např. zásoby, jejichž hodnota by měla být založena na základě jejich prodejnosti nebo stálá aktiva na základě životnosti.

Rozvaha

Zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí k určitému datu, většinou k poslednímu dni účetního období.

- Levá strana představuje aktiva společnosti uvádějící přehled toho, co podnik vlastní (např. hotovost, zásoby) a co mu dluží další ekonomické subjekty (pohledávky).
- Pravá strana rozvahy říká, jakým způsobem jsou aktiva firmy financována. Jde o pasiva společnosti, tzn. co firma dluží jiným ekonomickým subjektům a vlastní kapitál. [2, 4]

Vlastní kapitál = Aktiva společnosti – Pasiva společnosti

Celková aktiva = Celková pasiva + Vlastní kapitál

Výkaz zisku a ztráty

Je to výkaz o pohybu peněz za určité období a podává přehled o:

- nákladech – to je, kolik peněz firma vydala během určitého období (za platy zaměstnanců) a
- výnosech – to je, kolik peněz firma získala během jistého období z prodeje svých výrobků a služeb.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří zisk, resp. ztrátu za běžné finanční období.

Poslední část výkazu zisku a ztráty bývá občas oddělena do zvláštního výkazu o rozdělení zisku, který říká, jak byl čistý zisk, vytvořený za minulé období, rozdělen mezi společnost (nerozdělený zisk) a její vlastníky – akcionáře (dividendy). Nerozdělený zisk z běžného roku (zisk po odečtení dividend) je započten do rozvahy k předchozímu zůstatku nerozděleného zisku z minulých let. [2]

4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele popisují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Většinou vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Údaje zjištěné z rozvahy zachycují okamžitý stav. Oproti tomu údaje z výkazu zisku a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období.

Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. [10, 11]

Druhy poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele lze rozdělit do několika základních skupin a podskupin podle toho, ze kterých účetních a neúčetních údajů vycházejí nebo na jaké rysy hospodaření podniku se zaměřují.

Jednotlivé druhy jsou:

- Ukazatelé rentability,
- Ukazatelé likvidity,
- Ukazatelé aktivity,
- Ukazatelé zadluženosti. [2, 13]

4.2.1 Ukazatelé rentability (výnosnosti)

Slouží pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti a výdělkové schopnosti podniku. Díky nim je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti.

Neobecnější tvar tohoto ukazatele: [5, 16]

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

Vložený kapitál se používá v různých významech a podle toho významu jsou rozlišovány následující ukazatelé rentability:

- rentabilita vloženého kapitálu,
- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb. [17]

Rentabilita vloženého kapitálu – měří schopnost organizace vytvářet nové zdroje, produkovat zisk použitím investovaného kapitálu.

$$\text{rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{\text{provozní hospodářský výsledek}}{\text{celková pasiva}}$$

Jelikož zisk není vždy jednoznačně definován, může být vyjádřen různými variantami míry zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní
- EBT – zisk před zdaněním
- EAT – zisk po zdanění
- provozní hospodářský výsledek
- hospodářský výsledek z finančních operací
- hospodářský výsledek za běžnou činnost
- mimořádný hospodářský výsledek
- hospodářský výsledek za běžné účetní období

Rentabilita celkového vloženého kapitálu – ROA – vyjadřuje celkovou efektivnost organizace, její výdělkovou schopnost. Zjišťuje výnosnost celkových vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. [16]

$$ROA = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE – slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do podniku vložil/i vlastník/ci.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb – ROS – podává informace o velikosti zisku, který podnik má z každé jedné koruny tržeb. [16]

$$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$$

4.2.2 Ukazatelé likvidity

Jednou z důležitých podmínek pro existenci organizaci je schopnost hradit vlastní závazky. Tento ukazatel obecně poměruje to, čím je možno platit (oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti).

Pojmy vyskytující se v souvislosti s platební neschopností:

- solventnost – představuje schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků,
- likvidnost – představuje míru obtížnosti přeměnit majetek na peníze,
- likvidita – je schopnost organizace uhradit splatné závazky nebo schopnost firmy rychle převést určitou položku aktiv na hotové peníze. [9, 16]

Používané druhy ukazatele likvidity:

- celková likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Celková likvidita neboli běžná – udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti, teda kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. [10, 16]

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Pohotová likvidita – vystihuje okamžitou platební schopnost.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Okamžitá likvidita – měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky naprosto okamžitě. [14, 16]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

4.2.3 Ukazatelé aktivity

Měří, jak efektivně organizace hospodaří se svými aktivy. Většinou se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo doba obratu aktiv.

Mezi tyto ukazatele patří např.:

- obrat celkových aktiv,
- obrat stálých aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků. [11]

Obrat celkových aktiv – udává počet obrátek za rok.

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

Obrat stálých aktiv – důležitou roli hraje při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. [11, 16]

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

Doba obratu zásob – udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Doba obratu pohledávek – doba, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz. [16]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Doba obratu závazků – udává, jak dlouho organizace odkládá platbu faktur svým dodavatelům.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

4.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Vyjadřuje vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a na straně druhé vlastními zdroji.

Důvody hovořící pro používání cizího kapitálu jsou:

- podnik nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem,
- podnik přechodně v průběhu činnosti nedisponuje potřebným kapitálem,
- poskytovatel cizího kapitálu nevznikají žádná práva v řízení podniku,
- cizí kapitál je zpravidla vlivem „daňového efektu“ levnější než vlastní kapitál.

Důvody proti většímu použití cizích zdrojů:

- cizí kapitál zvyšuje zadluženost organizace a snižuje finanční stabilitu,
- každý další dluh je dražší a obtížnější ho získat,
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu. [10, 16]

K analýze zadluženosti slouží například ukazatelé:

- celková zadluženost,
- koeficient samofinancování,
- úrokové krytí.

Celková zadluženost – měří procentuální poměr finančních prostředků, jenž věřitelé poskytli organizaci.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování – je používán pro hodnocení finanční stability podniku. [2, 10]

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí – udává, kolikrát celkový efekt reprodukce EBIT převyšuje úrokové platby. [16]

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI



Obr. 7. Logo společnosti [20]

5.1 Základní údaje

Datum zápisu:	29. dubna 2002
Obchodní firma:	Moravské sklárny Květná s.r.o.
Sídlo:	Strání-Květná, nám. E. Zahna č. p. 329, PSČ 687 66
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	
	- broušení a leptání skla
	- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
jednatel:	Lubor Cerva
den vzniku funkce:	7. ledna 2011
Způsob zastupování:	Jednatel zastupuje společnost každý samostatně a to tak, že k vyznačené firmě společnosti připojí jednatel své jméno a příjmení, uvede funkci jednatele a připojí svůj vlastnoruční podpis.
Společníci:	Lubor Cerva
Základní kapitál:	20 200 000,- Kč [19]

5.2 Historie společnosti

Stavba sklárny byla zahájena roku 1794 knížetem Aloisem z Lichtensteina. Místo pro výstavbu zvolil velmi pečlivě v centru bukových lesů, nedaleko Uherského Ostrohu, protože se zde nacházel kvalitní sklářský písek.

Huť, vybavená dvěma tavícími pecemi, zahájila činnost v polovině roku 1795. Zaměstnání zde našli nejenom místní lidé, ale hlavně skláři z okolí a ostatních lokalit liechtensteinských panství na Slovensku či v Rakousku.

Sklárna vyráběla z obyčejného, nazelenalého skla nejružnější užitkové a stolní sklo, ale i sklo hostinské, lampy, cylindry a dokonce i sklo okenní, vyráběné z foukaných válců. Více propracované sklo začíná huť vyrábět až od poloviny devatenáctého století, kdy ji kupuje pan Emanuel Zahn. S novým majitelem přichází nové změny. Ty představují výstavbu další sklářské pece a zavedení výroby jemného křišťálového skla, zdobeného broušením a rytím.

Emanuel Zahn také získal pro svou sklárnu další skláře. Jejich zkušenosti pomohly k zavedení nových technik a způsobům výroby. Díky majiteli dochází ke zkvalitnění výroby a k rozšíření sortimentu stolního skla, do něhož byly vneseny nejen požadavky tehdejší společnosti, ale také mnoho výtvarných impulsů z vídeňského prostředí.



Obr. 8. Historická fotografie Moravských skláren Květná [20]

V roce 1894 změnil název hutě a místo Straňanská huť začal používat místní název Květná (Blumenbach). Tato značka pak brzy získává punc kvality a je vyhledávanou na světových trzích. Firma Zahn & Göpfert zřizuje vzorkovny a dispoziční sklady v Londýně, Paříži, Berlíně i Hamburku, vystavuje na veletrzích v Lipsku.

Výroba leptaného skla byla ve Květné zavedena jako ve druhé sklárně v Evropě už v roce 1897. Dekorované stolní sklo se v té době vyváželo do USA, Afriky, Austrálie, Egypta Skandinávie, Rakouska, Německa a Švýcarska.

Roku 1945 je společnost znárodněna a konfiskována.

Od roku 1990 do roku 2002 je sklárna součástí Crystalexu a.s. Nový Bor. Jde o období, kdy se do sklárny neinvestuje s ohledem na strategii mateřské firmy a její zaměření zejména na neustále se zvyšující podíl výroby automaticky vyráběného sortimentu a postupný útlum ruční výroby. Tato strategie vyvrcholila v roce 2002 uzavřením sklárny.

Sklárnu v témže roce kupuje jako většinový vlastník Odborový svaz zaměstnanců sklářského, keramického, bižuterního průmyslu a porcelánu Praha a zahájí koncem roku 2002 ve sklárně provoz. Jde o ojedinělý projekt záchrany firmy, který nemá v dějinách ČR obdoby.

Odborový svaz vlastnil sklárnu do února 2004. Březen 2004 měl pro sklárnu znamenat nový začátek. Majoritním vlastníkem se stává česká investiční společnost Synex CZ a.s.. Cílem firmy je vrátit značku skláren na přední pozici a obnovit spolupráci s bývalými partnery.

Od roku 2005 začala sklárna, v rámci hledání nových tvarů a vzorů výrobků, spolupracovat s předními českými designéry (Olgoj Chorchoj, Rony Plesl, Bára Škorpilová) a tímto sortimentem chce oslovit nové zákazníky a vytvořit nový, aktivní systém obchodování se sklem. [20]

5.3 Podnikatelské zaměření společnosti

Hutní výroba – výroba křišťálových bezolovnatých užitkových sklenic, široká škála barevných odstínů skla – *Citrin, Amber, Rosalin, Světle modrá, Světle zelená, Zláta róza, Granát, Aquamarin, Tyrkys, Tmavě zelená, Tmavě modrá, Hnědý kouř, Šedý kouř*.

Leptárna – povrchová dekorace skla, při níž dochází k působení kyseliny fluorovodíkové, což způsobuje nestejně rozpuštění povrchu leptaného skla. Čím vyšší je koncentrace lázně, tím hlubší je lept. Místa, která mají zůstat neporušena leptem, se zakrývají. Jako kryt slouží asfaltové laky, vosk a přírodní pryskyřice (gutaperča), olovnaté a polystyrenové barvy. Leptání probíhá při pokojové teplotě lázně, pokud je kyselina teplejší, urychlí se vlastní proces, ale zároveň dochází k rozpuštění krytů.

Brusárna – pukání, svrchní, vnitřní, vnější broušení, leštění ohněm, mechanické leštění.

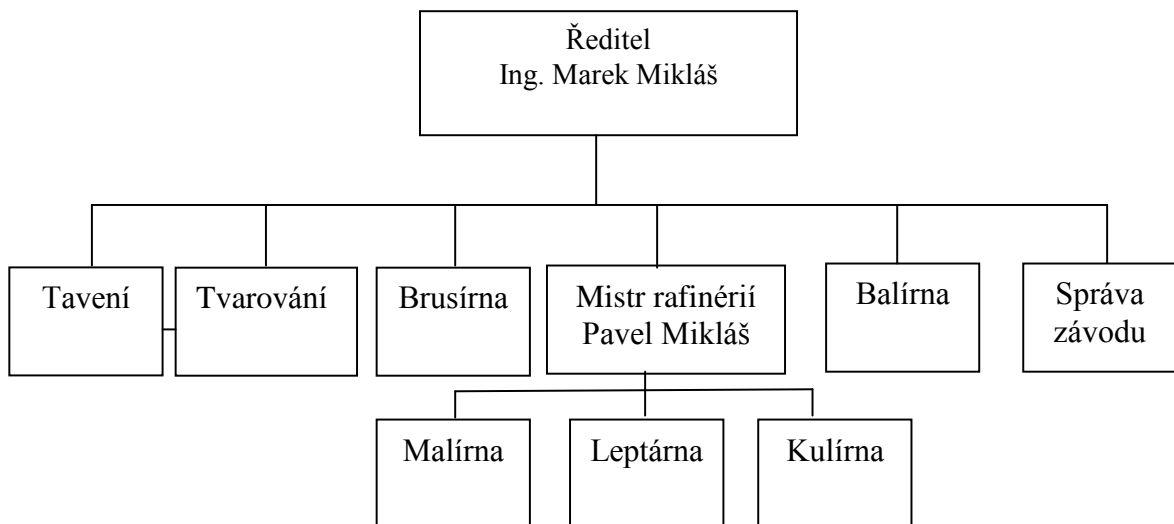
Kulírna – zde probíhá proces vybrušování, jehož účel je výlučně dekorační. Do stěny a dna výrobku se nanáší mělký nebo hluboký broušený dekor s následným mechanickým leštěním. Využívají se různé druhy kotoučů skloněny v závislosti na druhu prováděné práce. Brusičskému stroji na vybrušování se říká kuličský brus.

Malárna – sklo se dekoruje nanášením barev, listrů, zlata a platiny na povrch, kde se fixuje obvykle výpalem. Nejčastěji se k dekoraci používá štětec (malířský štětec je zhotoven z veverčích, jezevčích nebo kuních chlupů), při plošné malbě se někdy užívá také nástřík, nabalování nebo omazávání. K výzdobě je možné také použít reprodukční techniky,

mezi něž patří např. sítotisk, tisk, obtisky. Namalované sklo se pak vypaluje v peci a dekor se tak fixuje na povrchu barvy.

5.4 Organizační struktura společnosti

Organizační členění společnosti znázorňuje následující obrázek. Schéma popisuje jednotlivé oddělení společnosti a charakter vztahů mezi nimi. Hlavním řídicím orgánem společnosti je ředitel, kterému jsou podřízeny téměř veškeré útvary a to správa závodu, balírna, brusírna, tvarování a tavení. Ředitel má také zástupce, který má na starosti útvary: malírna, leptárna a kulírna.



Obr. 9. Schéma organizační struktury společnosti [24]

6 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

6.1 Analýza konkurence

Společnost Moravské sklárny působí v oboru, ve kterém každá sklárna bojuje o svůj podíl, a to nejen ve výrobě ruční, ale i automatické, jíž nemůže ruční výroba se svými cenami konkurovat. Výhoda, kterou sklárny s ruční výrobou stále mají, je neschopnost automatiky vyrobit barevné sklo. A samozřejmě se nejedná o konkurenci pouze na našem trhu, ale i v zahraničí.

Nejvýznamnějšími konkurenty v oboru užitkového skla na domácím trhu jsou:

- Crystalex, s.r.o., Nový Bor (stolní a zdobené sklo),
- Sklárny BOHEMIA, a.s., Poděbrady (olovnatý křišťál),
- Sklárny Kavalier, a.s., Sázava (borosilikátové varné domácké sklo).

Exkluzivní, ručně vyráběné užitkové sklo, vyrábí společnost Moser, a.s., Karlovy Vary.

Opomíjet by se neměli ani menší podniky s velmi rozmanitým sortimentem, již je celá řada. Mluvíme například o firmách - AJETO, s.r.o., Lindava, Rückl CRYSTAL, a.s., Nižbor, J. Blažek Sklo Poděbrady, s.r.o., SKLÁRNA SLAVIA, s.r.o., Nový Bor, Sklárna Bratři Jílkové, s.r.o., Kamenický Šenov, KRÁLOVSKÁ HUŤ, s.r.o., Doksy, EGERMANN, s.r.o., Nový Bor a celá řada dalších.

Značná část výrobků českých skláren směřuje na zahraniční trhy, tak je důležité uvést také mezinárodní významné sklářské společnosti. Mezi společnostmi, které se zaměřují na automatizovanou výrobu, ale orientují se i na ruční výrobu, můžeme zařadit:

- ARQUES – Francie,
- BORMIOLLI ROCCO – Francie, Itálie,
- CALP – Itálie,
- DUROBOR – Belgie,
- NACHTMANN – Německo,
- ORREFORS KOSTA BODA – Švédsko,
- PASABAHCE – Turecko,
- WATERFORD – Velké Británie.

Jak je již výše uvedeno, konkurence Moravských skláren ve Květné je opravdu obrovská, a proto je nutné monitorovat, získávat a vyhodnocovat informace o nejvýznamnějších českých konkurenčních společnostech:

- CRYSTALEX NOVÝ BOR,
- SKLÁRNY BOHEMIA a.s. PODĚBRADY.

Dříve na tuzemském trhu měla téměř monopolní postavení společnost Crystalex Nový Bor, která seskupovala více skláren, a jejíž součástí byly i výše uvedené sklárny. Tyto organizace vyráběly podobné výrobky a měly podobnou obchodní a cenovou politiku. Vše fungovalo do chvíle, než Crystalex začal uzavírat menší sklárny s velkým podílem nerentabilní ruční výroby. Mezi tyto podniky patřily také Moravské sklárny Květná. Díky novým majitelům došlo k obnovení výroby.

CRYSTALEX NOVÝ BOR, s.r.o

V současné době je Crystalex jedním z předních světových výrobců domácenského skla, s dominantním postavením ve výrobě krystalinu. Kromě toho nabízí široký sortiment zahrnující ruční i strojní výrobu nápojového a dekorativního skla, broušený olovnatý křišťál a řadu výrobků s aplikací různých dekoračních technik (vysoký smalt, přejímání skla, leptání technikami panto a giloš, broušení, rytí, malování, reprodukční techniky, pískování).

Základní přehled výroby obsahuje zhruba 30 katalogů, živý sortiment představuje tisíce tvarů a dekorů. Tyto výrobky pak vyváží do celého světa pod ochrannými známkami Bohemia a Bohemia Heritage. [18]



Obr. 10. Logo společnosti

CRYSTALEX NOVÝ BOR [18]

SKLÁRNY BOHEMIA, a.s. PODĚBRADY

Sklárny BOHEMIA a.s. mají bohatou tradici ve výrobě a prodeji výrobků z olovnatého křišťálu. Počátky jejího fungování jsou datovány od roku 1876.

Začínalo se s výrobou užitkového sodnodraselného skla, která byla v roce 1927 převedena na náročnou výrobu olovnatého křišťálu, jenž trvá dodnes. Výrobky sklárny se vyznačují od počátku vysokou kvalitou a uměleckou hodnotou, jež vycházejí ze specifických vlastností olovnatého křišťálu a také ze zručnosti a odbornosti sklářů a návrhářů.

Hlavní zásada sklárny je naprosté uspokojení zákazníka. Společnost své výrobky prodává nejen v České republice, ale především na zahraničních trzích.

Záruku kvality a jedinečného designu zaručuje značka tvořená modro-zlatým oválem, uprostřed s písmenem B se třemi hvězdičkami.



Obr. 11. Logo Skláren Bohemia [21]

Aby mohla být provedena analýza konkurence, stanoví se a zhonotí se cenová politika společností Crystalex, Sklárný Bohemia Poděbrady a Moravské sklárny Květná. Ceny konkurenčních skláren se porovnávají na stejném kolekci CALLULA produkovanou všemi uvedenými sklárny. Pro určení výrobní a prodejní ceny jsou využity interní informace společnosti Moravské sklárny.

Tab. 1. Cenová politika konkurenčních skláren [24]

CALLULA		Crystalex Nový Bor		Sklárny Bohemia	
Velikost	Výrobek	VC	PC	VC	PC
155 ml	miska	210	336	256	410
180 ml	flétna	100	160	122	196
190 ml	víno	95	153	117	187
130 ml	víno	90	144	110	176
25 ml	likérka	70	113	86	138

Tab. 2. Ceny produktu společnosti Moravské sklárny Květná [24]

Forma	Dekor	Velikost	Výrobek	VC	PC
98502	21036	155	miska	233	373
41395	21036	180	flétna	111	178
41395	21036	190	víno	106	170
41395	21036	130	víno	100	160
41395	21036	25	likérka	78	125

Jak výše uvedené tabulky ukazují, tak nejlépe dopadl Crystalex Nový Bor. Jako druhé skončily Moravské sklárny Květná. Nedražší sortiment ze všech zmíněných společností nabízí Sklárny Bohemia Poděbrady.

6.2 Riziko potenciálních konkurentů

Mezi potenciální konkurenty společnosti Moravské sklárny Květná mohou z hlediska tuzemského trhu patřit menší ateliérové studia zaměřující se na stejný sortiment zboží. Jejich výhodou, oproti větším společnostem, je že může pružně reagovat na specifické přání zákazníků. Nevýhodou ovšem je nízký objem výroby a úzký segment trhu.

Když se podíváme na zahraniční trh, velkou hrozbu představují potenciální konkurenční sklárny z východní Evropy. Patří sem sklárna Pasabahce Cam, součást turecké sklářské a chemické skupiny Sisecam.

Dále jsou to společnosti z jihovýchodní Asie, především z Indonésie a z Číny. Jejich obchodní politika a strategie je zaměřena na nízké ceny produktů.

6.3 Zákazníci

Jelikož byla sklárny v minulosti uzavřena, ztratila veškeré své zákazníky. Proto jakmile proběhlo znovuoobnovení výroby, snažila se společnost získat své odběratele zpět, což se jí podařilo. A nejen to, získala také nové zákazníky. Ale i přesto vyjednávací pozice organizace je velmi složitá, protože poklesla poptávka po užitkovém skle na velkých trzích, jako jsou Spojené státy americké. A navíc musí sklárna čelit levnější konkurenci.

Moravské sklárny většinu svých výrobků vyváží do zahraničí. Nejvýznamnějším zákazníkem pro společnost je Rusko. Mezi další důležité odběratele patří Japonsko, Itálie, Francie, Německo, Španělsko, Skandinávie.

Rusko znamená pro sklárnu obrovský trh zejména pro ruční produkty i automatizovanou výrobu. Stále roste zájem ruských zákazníků o užitkové sklo.

Skandinávie (Finsko, Norsko, Švédsko) podporuje tradici sklářského průmyslu a ruční sklo má výbornou pověst. Zákazníci požadují zejména jednoduché výrobky bez dekoru a tmavomodré barevné kolekce.

Japonsko představuje pro sklárnu výhledový trh, avšak vstup na něj je složitý. Zákazníci chtějí hlavně kvalitní zboží a dávají přednost spíše barevnému sklu.

Itálie se vyznačuje bohatou historií výroby skla. Zájem je soustředěn na barevné sorty a granátové sklo pro církevní organizace.

Francie je známá jako trh, který klade důraz na cenovou politiku a na němž je složité se prosadit. Přesto zde mají Moravské sklárny konkurenční výhodu. A to díky tomu, že jejich výrobky se prodávají za jednu z nejnižších cen. Do Francie se vyvázejí kalichy na víno, barevné sklo a dekantry.

Španělsko patří k zemím, kde konkurují levné dovozy zboží z jihovýchodní Asie, zejména z Číny. Na tomto trhu Moravské sklárny se svým zbožím jsou v těžké pozici, neboť ceny, za které se jejich výrobky prodávají, nemůžou konkurovat levnější ceně automatizovaného produktu. I přes to mají zájem o jednoduché křišťálové kalichy na víno a dekantry, tj. láhve bez zátky.

6.4 Dodavatelé

Moravské sklárny jen neradi provádí změnu svých dodavatelů. Důvodem je velmi složité sladění jednotlivých surovin. Mezi nejdůležitější dodávané suroviny a materiály patří: písek, soda, potaš, vápenec, ledek, borax, síran sodný, preparáty zlata a paládium (odstín platinu), vosky – včelí, ceresín, parafín (chrání výrobek proti leptání kyselinou), brusné papíry, volné brusivo (určené pro brusírnu), diamantové kotouče (pro kulírnu).

Jiné okolnosti představují však automaticky vyráběné skla za účelem dekorace. V tomto případě jde mnohdy spíše o výhodu.

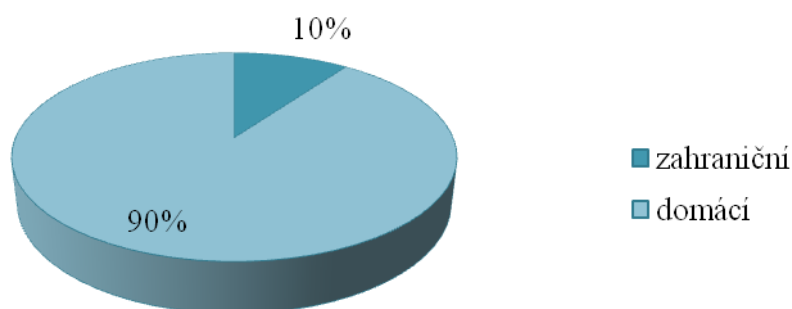
Když už se firma rozhodne ke změně dodavatele, výběrové řízení na nového (partnera) prochází určitými etapami, které ovlivňují pořadí a výběr dodavatelské společnosti. Jde o:

- konzultace s konkurenčními sklárnami,
- testovací zkoušky,
- určení spolehlivosti,
- možnost solventnosti.

Konkurenční sklárny – poskytují reference na určité dodavatele, kteří jsou společností osloveni a zařazeni do výběrového řízení.

Testovací zkoušky – ty obsahují zkoušky jakosti a určují, zda budou splňovat potenciální dodávky potřebnou kvalitu a odolnost vůči vnějším vlivům.

Určení spolehlivosti – stanoví, jestli je dodavatel připraven reagovat na jakoukoliv změnu ve způsobu dodání ze strany odběratele. Nezbytnou součástí je prokázání dodavatelských kvalit v oblasti skladování, kdy v případě nutnosti některých surovin, je musí mít na skladě. S dodavateli jsou uzavírány dlouhodobé rámcové smlouvy o dodávkách. Objednávky na dodávku surovin jsou vystavovány průběžně dle potřeby, jenom v případě barviv do skla je dodací lhůta delší. V případě většího odběru surovin jsou poskytovány slevy nebo rabaty a možnost dodání potřebných surovin přímo do areálu společnosti.



Obr. 12. Dodavatelé [vlastní zpracování]

Jak graf znázorňuje, tuzemští dodavatelé tvoří cca 90 %, 10 % představují zahraniční dodavatelé, zejména ze Slovenska a z Francie. Dodávány jsou základní suroviny a preparáty pro výrobu skla, barvy pro základní odstíny produktů a automatizované finální produkty pro dekorování a broušení. Zapomenout by se nemělo také na dřevo potřebné na formy, pak energii a vodu, které společnost spotřebovává ve velkém množství.

Největšími dodavateli surovin, materiálů, ale i finálních výrobků, které se dekorují, jsou:

- Sklopísek Střeleč, a.s. – sklářský písek,
- Krátoška Chemin Praha, s.r.o. – soda, barviva do skla,
- IMCD CZ, a.s. Vsetín – potaš, vosky,

- OMYA, a.s. Praha – vápenec,
- GDS Batla Karel, Valašské Meziříčí – zlato, paládium,
- VČELPO, s.r.o. Skalice nad Svitavou – včelí vosky,
- Hardman, s.r.o. Uherské Hradiště – brusné papíry,
- Lamex, s.r.o. Boskovice – volné brusivo, brusné kotouče korborundum, elektrit,
- DIAS, s.r.o. Turnov – diamantové kotouče,
- Rona, a.s. Lednické Rovné – strojní kalíšky,
- Crystalex Nový Bor – kalíšky.

6.5 Hrozba substitučních výrobků

Hrozbou skláren s ruční výrobou je nárůst automatizované výroby. Podle slov největšího výrobce nápojového skla v České republice nepředstavuje ruční výroba výhled do budoucnosti, a proto je zapotřebí provést určité změny. Avšak to není jediná hrozba. Jak trendy naznačují, ani automatizovaná výroba našich největších skláren nebude schopna konkurovat levnější výrobě z Jihovýchodní Asie. Jejich ceny jsou cca 2/3 nižší.

Proto je pro Moravské sklárny velmi důležité změnit svou obchodní strategii. Měly by se zaměřit na užší segment zákazníků, jež české sklo vnímají, jako velmi kvalitní s dokonalou přesností práce sklářů.

7 SWOT ANALÝZA

Tato analýza stanovuje silné a slabé stránky společnosti Moravské sklárny Květná s.r.o. a současně její příležitosti a hrozby.

Tab. 3. SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
dlouholetá tradice	zvyšující se provozní náklady v důsledku nevyužití výrobního prostorů a haly
licence a know-how	vysoký podíl ruční výroby na celkové produkci
kvalifikovaní zaměstnanci	nesplnění termínu dodávek
spolupráce s významnými českými i evropskými designéry	slabá propagace
schopnost pružné změny výroby dle požadavků zákazníka	nedostatečný distribuční a informační systém
výborná znalost konkurentů, jejich výrobků a způsobu prodeje	špatné umístění společnosti
součást silného sklářského podniku	špatná motivace zaměstnanců
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
rozšíření vývozu do dalších zemí	konkurence z Asie
využití státních programů na podporu podnikání	prodlužování doby splatnosti faktur ze strany zákazníků
spolupráce s institucemi pomáhající proniknout na nové trhy	pozdní dodávky výrobních surovin
přímé zásobování maloobchodů	zdražení cen energií a surovin
zaměření na určitý segment zákazníků	posílení měny
otevření zahraniční pobočky	celosvětový pokles poptávky po užitkovém skle

Výše uvedená tabulka identifikovala jednotlivé faktory, které dále budou vyhodnoceny metodou plus/minus maticí analýzy SWOT. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi silnými, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Stanovení vzájemných vazeb:

- Silná oboustranná pozitivní vazba: ++
- Silná oboustranná negativní vazba: --
- Slabší pozitivní vazba: +
- Slabší negativní vazba: –
- Žádný vzájemný vztah: 0

Výsledkem plus/minus matice by mělo být určení klíčových faktorů, na které je nutné se zaměřit.

Tab. 4. Plus/minus matice SWOT analýzy [vlastní zpracování]

SWOT	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Součet	Pořadí
S1	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	2	2
S2	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
S3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
S4	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	1	4
S5	+	0	0	++	+	+	0	-	-	0	0	0	3	1
S6	+	0	0	+	+	0	-	0	0	0	0	0	2	2
S7	+	+	+	+	+	+	0	-	-	-	-	-	1	4
W1	0	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	-2	5
W2	0	+	0	0	+	-	--	0	-	-	0	-	-4	3
W3	0	0	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0	-6	1
W4	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	-4	3
W5	-	0	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	-5	2
W6	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	-2	5
W7	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-1	7
Součet	1	3	0	2	3	-2	-6	-3	-5	-4	-1	-2		
Pořadí	4	1	5	3	1	6	1	4	2	3	6	5		

Výše uvedená tabulka ukazuje klíčové faktory, kterými jsou: S5, S6, W3, W5, O2, O5, T1, T3.

- Schopnost pružné změny výroby dle požadavků zákazníka – velmi pozitivní reklama pro společnost, díky které získává lepší postavení na trhu oproti konkurenci.
- Výborná znalost konkurentů, jejich výrobků a způsobu prodeje – pro společnost to znamená velkou výhodu, díky níž má lepší postavení na trhu.
- Nesplnění termínu dodávek – tato slabá stránka může mít pro společnost nepříjemné následky v podobě negativní reklamy a tím ztráty důvěry zákazníků nebo dokonce samotné ztráty zákazníků. Proto se společnost snaží tuto slabinu odstranit tím, že když nastane případ, v němž významnou roli hraje čas, zvýší počet zaměstnanců. Ovšem na pozicích, kde není potřebná odbornost, avšak jsou potřebná k dokončení zakázky. Např. u balení.
- Nedostatečný distribuční a informační systém – cílem společnosti je vybudování lepší distribuční sítě, což by vedlo ke snížení provozních nákladů a udržení kroku s konkurencí. Proto chce zjednodušit dodání zboží zákazníkovi tím, že se zaměří

na přímou distribuci výrobků odběratelům. Pro společnost je také velmi důležité zlepšení informačního systému, který by usnadnil a urychlil práci v rámci společnosti ale i mimo ni.

- Využití státních programů na podporu podnikání – programy jsou využitelné pro investování do společnosti. Rozvoj přináší nové výrobky schopné konkurovat na silně konkurenčních zahraničních trzích.
- Zaměření na určitý segment zákazníků – především na movitější odběratele, protože ruční výroba je nákladná a neposkytuje takovou cenovou politiku jako automatizovaná výroba. Proto společnost musí svou obchodní strategii zaměřit na segment, kterému vyhovuje vyšší cena spojená s kvalitní výrobou.
- Konkurence z Asie – pro společnost s ruční výrobou, která je velmi nákladná, to představuje velmi velkou hrozbu. Protože svými cenami nemůže konkurovat podobným výrobkům z Jihovýchodní Asie, které jsou cca 2/3 nižší. Proto musí svou obchodní strategii zaměřit na segment, který dává přednost kvalitnější výrobě.
- Pozdní dodávky výrobních surovin – pro společnost to představuje velkou hrozbu, neboť nedodání potřebných surovin může způsobit omezení výroby nebo úplné zastavení výroby, což představuje další problémy, například pozdní dodání objednávk.

8 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

V této části se hodnotí ekonomická situace organizace. Pro hodnocení jsou zde použity výpočty ukazatelů likvidity, rentability, aktiv a zadluženosti. Číselné údaje, nezbytné k vyjádření jednotlivých ukazatelů, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5. Vybrané údaje z rozvahy [24]

Rok	2008	2009	2010
Aktiva celkem	67 656 228,22	59 628 881,31	60 598 125,21
dlouhodobý majetek	18 951 712,35	18 199 247,27	18 123 516,29
oběžná aktiva	48 230 369,27	40 966 937,52	41 826 917,32
zásoby	25 419 197,39	22 644 603,68	22 225 215,86
dlouhodobé pohledávky	12 591,00	12 591,00	12 591,00
krátkodobé pohledávky	20 362 256,71	15 160 118,60	18 702 083,96
krátkodobý finanční majetek	2 436 324,17	3 149 624,24	887 026,50

Tab. 6. Vybrané údaje z rozvahy [24]

Rok	2008	2009	2010
Pasiva celkem	67 656 228,22	59 628 881,31	60 598 125,21
vlastní kapitál	2 427 420,84	23 325 493,40	18 932 920,68
výsledek hospodaření běžného účetního období	356 652,15	898 072,56	-4 332 716,47
cizí zdroje	63 843 291,22	35 697 430,46	40 917 027,06
dlouhodobé závazky	30 394 840,14	10 331 565,00	10 295 130,00
krátkodobé závazky	32 448 451,08	24 365 865,46	26 942 078,63
dlouhodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	0,00
krátkodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	3 679 818,43

Tab. 7. Vybrané údaje z výkazu zisku a ztrát [24]

Rok	2008	2009	2010
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99 961 078,47	82 088 974,42	71 544 983,11
Provozní hospodářský výsledek	2 033 808,73	1 591 413,55	-3 212 235,46
Nákladové úroky	1 542 451,99	81,87	119 639,26

V tabulkách výše uvedených se používají číselné hodnoty z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát. Tyto hodnoty jsou nezaokrouhleny.

Ve výpočtech, které následují, jsou hodnoty zaokrouhleny na 2 desetinná místa. U ukazatele aktiv se počítá s roky, ten rok je uveden jako 360 dní. Pro výpočet ukazatelů obsahující položku tržby, jsou uvedeny jen tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

8.1 Analýza ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky včas.

Tab. 8. Hodnoty likvidit v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Likvidita	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,08	0,13	0,03
Pohotová likvidita	0,70	0,75	0,64
Běžná likvidita	1,49	1,68	1,37

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku platit ihned právě splatné závazky. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud se číselné vyjádření v tomto rozmezí nachází, zaručuje to okamžitou likviditu. Jestli je však hodnota vyšší, finanční prostředky jsou neefektivně využity.

Z tabulky vyplývá, že se společnost pohybovala pod hranicí. Důvodem je malé množství krátkodobého finančního majetku.

Pohotová likvidita je podobná jako běžná likvidita s tím rozdílem, že se zde odečtou zásoby, protože je to nejhůře zpeněžitelná část aktiv. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Avšak neměla by padnout pod 1. V případě, že se rovná 1, podnik je schopen hradit své závazky bez toho, aby musel prodávat své zásoby.

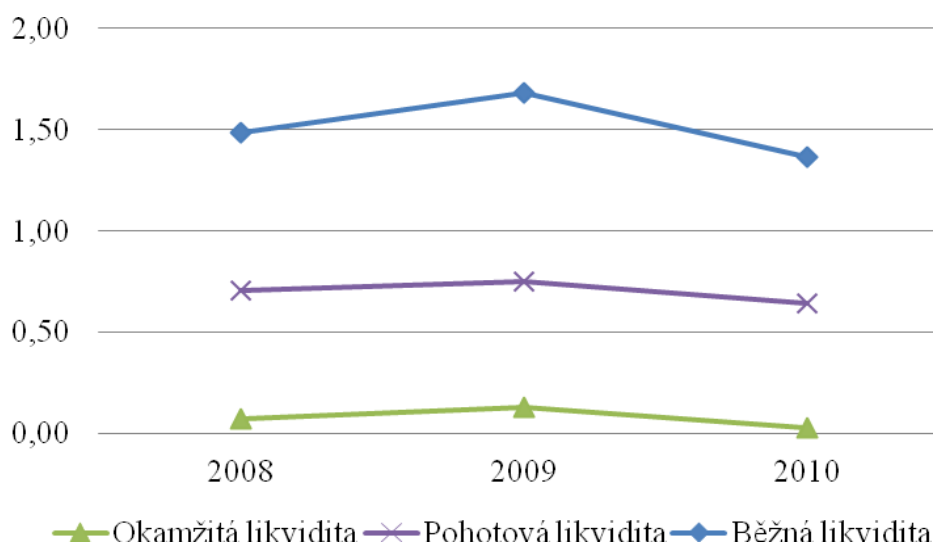
Podle hodnot z tabulky musel podnik spoléhat na prodej svých zásob, protože cifra této likvidity se pohybovala pod číslem 1. To je velmi nevýhodné pro věřitele.

Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byla firma schopna utišit své věřitele, kdyby vyměnila své oběžné aktiva za peníze. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

Kdyby cifra klesla pod 1, znamenalo by to, že podnik krátkodobé závazky neuhradí z oběžných aktiv, ale musí je zaplatit z dlouhodobých zdrojů financování, tedy z prodeje dlouhodobého majetku.

Hodnoty uvedené v tabulce říkají, že podnik zhruba tu dolní hranici optimální hodnoty splňuje.

Neměl by být velký rozdíl mezi číselným vyjádřením pohotové likvidity a běžné likvidity, pokud ano, značí to, že v organizaci jsou příliš vysoké náklady.



Obr. 13. Ukazatele likvidity v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Jak z následujícího grafu vyplývá, rozdíl mezi číselným vyjádřením pohotové likvidity a běžné likvidity je velký, což značí, že organizace má příliš vysoké náklady.

8.2 Analýza ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je forma vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice představuje kritérium pro alokaci kapitálu.

Tab. 9. Hodnoty rentabilit v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Rentabilita	2008	2009	2010
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	0,03	0,03	-0,05
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,01	0,01	-0,06
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,15	0,04	-0,23
Rentabilita tržeb (ROS)	0,00	0,01	-0,06

Rentabilita vloženého kapitálu říká, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,12 – 0,15. V případě, že je cifra vyšší, než 0,15 je to pro podnik velmi dobré.

Tabulka ukazuje, že první dva sledované roky se podnik pohybuje pod optimální hodnotou. V roce 2010 se dokonce dostává do záporu v důsledku minusového čistého zisku.

Rentabilita celkového kapitálu představuje celkovou efektivnost podniku. Hodnota by měla být větší než 0,07.

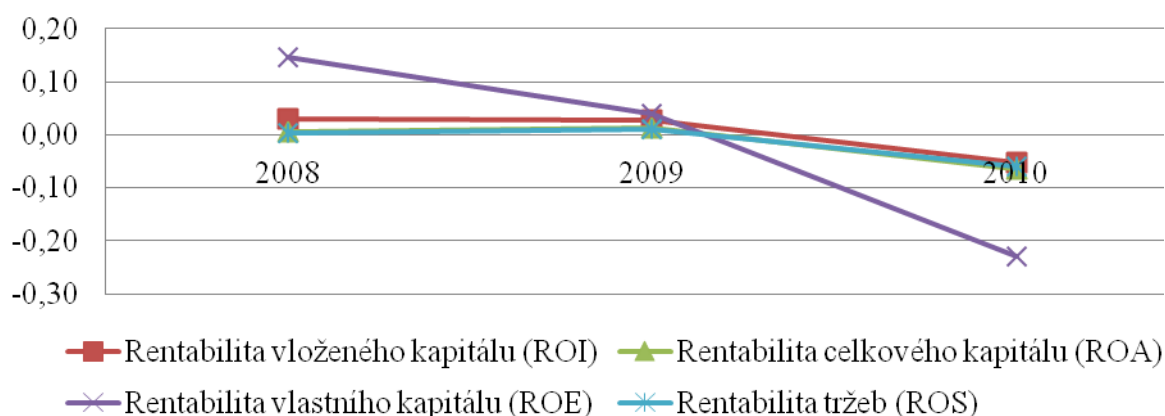
Z tabulky lze vyčíst, že první dva sledované roky se podnik pohybuje pod optimální hodnotou a ten třetí rok se dostává do záporných hodnot v důsledku minusového čistého zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky. Když ukazatel roste, znamená to lepší hospodářský výsledek.

Tabulka ukazuje, že hodnoty mají klesající tendenci. Rok 2010 představuje zase zápornou hodnotu v důsledku minusového čistého zisku.

Rentabilita tržeb říká, jak velký je zisk, který podnik má z každé 1 Kč. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,06 – 0,08 a její tendence by měla být rostoucí.

Z tabulky vyplývá, že hodnoty za roky 2008 a 2009 se pohybuje pod optimální hodnotou. V roce 2010 je číslo záporné v důsledku minusového zisku.



Obr. 14. Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Jak graf ukazuje, firma si v roce 2010 nevedla dobře, neboť její čistý zisk se dostal do minusové hodnoty.

8.3 Analýza ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti upozorňuje na míru rizika vzhledem k poměru vlastních a cizích zdrojů.

Tab. 10. Hodnoty zadluženosti v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Zadluženost	2008	2009	2010
Celková zadluženost	0,94	0,60	0,68
Koeficient samofinancování	0,04	0,39	0,31
Úrokové krytí	1,32	19438,30	-26,85

Celková zadluženost ukazuje finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,6. Vyšší číslo znamená pro podnik větší zadluženost a pro věřitele větší riziko.

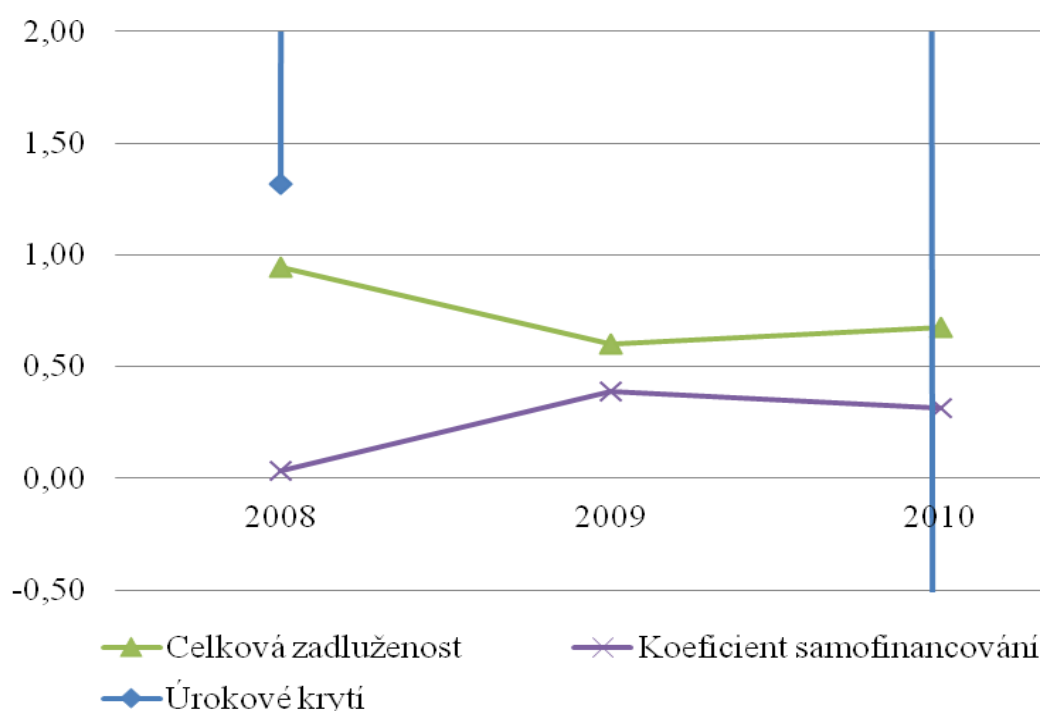
Z tabulky vyplývá, že hodnoty, jež firma v letech 2008 a 2010 vykazuje, jsou nad rizikovou hranicí 0,7. Pro podnik to znamená vysokou zadluženost. Cizí zdroje pokrývají téměř celkový kapitál firmy.

Koeficient samofinancování popisuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Říká, jak jsou aktiva podniku financována zdroji vlastníků. Hodnota by měla být vyšší jak 0,4.

Tabulka ukazuje, že hodnota se pohybuje pod 0,4. Jen v roce 2009 téměř této cifry bylo dosaženo. Jinak situace podniku není příliš příznivá. Financování organizace se většině případů musí spoléhat na cizí zdroje.

Ukazatel úrokového krytí říká, jak je organizace schopna plnit své splátky úvěrů. Hodnota by měla být vyšší jak 3. V případě, že cifra klesne pod hodnotu 2, signalizuje to, že situace pro podnik je riziková. Když ukazatel se rovná 1, ukazuje to, že k zaplacení úroků je potřeba celého zisku.

Údaje výše uvedené, uvádí, že v roce 2008 ukazovalo číslo jen 1,32, což představuje nepříznivou situaci pro organizaci. Opak ukazoval rok 2009, kde úrokové krytí bylo 19438,30. V následujícím roce však cifra padla do záporných hodnot, a to kvůli minusovému zisku.



Obr. 15. Ukazatelé zadluženosti v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Graf vyjadřuje, že organizace je příliš zadlužena a většinu svých aktiv pokrývá cizími zdroji.

8.4 Analýza ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity říkají, jak efektivně organizace hospodaří se svými aktivy.

Tab. 11. Hodnoty aktivit v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Aktiva	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,48	1,38	1,18
Obrat stálých aktiv	5,27	4,51	3,95
Doba obratu zásob	91,54	99,31	111,83
Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů	73,33	66,48	94,11
Doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů	116,86	106,86	135,57

Obrat celkových aktiv říká, kolikrát se aktiva obrátí za rok. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 3. Pokud je číslo menší jak 1,5, musí se prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

Jak tabulka ukazuje, organizace by měla začít hledat možnosti, jak snížit celkové aktiva.

Obrat stálých aktiv měří využívání stálých aktiv. Hodnota by měla být vyšší jak u ukazatele celkových aktiv.

Údaje ve výše uvedené tabulce říkají, že čísla v jednotlivých letech jsou vyšší než cifry obratu celkových aktiv. Avšak hodnoty mají klesavou tendenci.

Doba obratu zásob vymezuje délku období, v níž jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Kratší doba představuje nižší náklady.

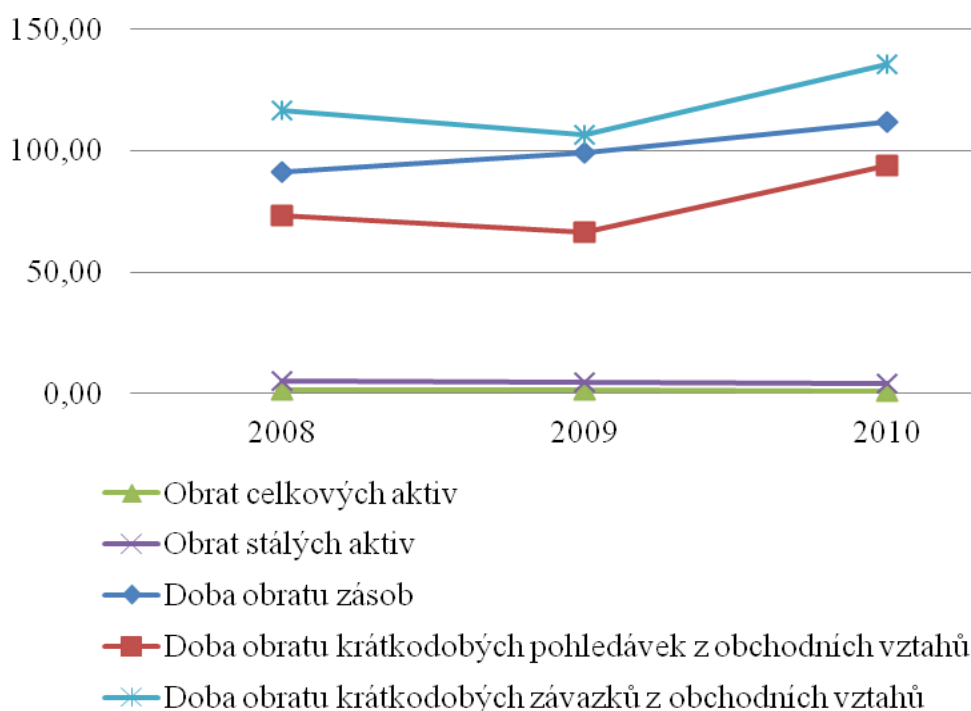
Jak z tabulky vyplývá, hodnoty mají rostoucí tendenci, což pro organizaci znamená, že oběžná aktiva jsou vázána v zásobách.

Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ukazuje průměrnou dobu, po níž musí organizace čekat na platby od svých odběratelů. Nižší doba obratu pohledávek představuje vyšší platební schopnost společnosti.

Tabulka vypovídá, že doba, kterou podnik čeká na platby od svých odběratelů je velmi velká. V posledním roce se dokonce blíží 100 dním.

Doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů říká, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Hodnoty doby obratu závazků by měly být vyšší, než jsou hodnoty doby obratu pohledávek.

Jak ukazuje výše uvedená tabulka, cifry doby obratu závazku jsou opravdu vyšší než cifry doby obratu zásob.



Obr. 16. Ukazatelé aktiv v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

Jak z grafu vyplývá, organizace váže oběžná aktiva v zásobách, což představuje špatné hospodaření. Dobré je však to, že doba obratu pohledávek nepřevyšuje dobu obratu závazků.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vzhledem k finančním problémům společnosti Moravské sklárny Květná, s.r.o., které ukázaly výsledky analýzy poměrových ukazatelů, by se měla společnost zaměřit na snížení nákladů a zvýšení zisku.

Návrhy se týkají:

- Zaměření se na určitý segment - především na movitější odběratele, protože ruční výroba je nákladná a neposkytuje takovou cenovou politiku jako automatizovaná výroba. Proto společnost musí svou obchodní strategii zaměřit na segment, kterému vyhovuje vyšší cena spojená s kvalitní výrobou.
- Vybudování lepší distribuční sítě – cílem společnosti je vybudování lepší distribuční sítě, což by vedlo ke snížení provozních nákladů a udržení kroku s konkurencí. Proto chce zjednodušit dodání zboží zákazníkovi tím, že se zaměří na přímou distribuci výrobků odběratelům.
- Investice do technologií – cílem společnosti je snižování výrobních nákladů, které se neustále ve sklářském průmyslu zvyšují. Jednou z možností je i investice do technologie.
- Proniknout na americký trh – společnost zde už působí, avšak má možnosti pro zvýšení podílu na tomto trhu, protože objevuje se významný zájem o české nápojové sklo.
- Využití státních programů na podporu podnikání – programy jsou využitelné pro investování do společnosti. Rozvoj přináší nové výrobky schopné konkurovat na silně konkurenčních zahraničních trzích.
- Snížení zásob – tím, že oběžná aktiva společnosti jsou vázaná v zásobách, zvyšuje to náklady. Jedním ze způsobů, jak snížit náklady je také možnost snížení nákupu nadbytečného materiálu, což by znamenalo velké úspory.

ZÁVĚR

Prosperita organizace vyjadřuje její postavení na trhu. K tomu, aby organizace dosahovala dlouhodobé prosperity, musí řešit každodenní problémy spojené s vytvořením takových opatření, jenž zamezí vzniku jakýchkoli nežádoucích situací (podvodů, penále).

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat pojednání o problematice ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti podniku a na základě analýzy uvedené oblasti ve zvoleném podniku navrhnout vhodná opatření pro její zlepšení. Díky získaným informacím od společnosti Moravské sklárny Květná, se domnívám, že cíl práce se mi podařilo splnit.

Bakalářská práce je zaměřená na zjištění finanční situace a konkurenceschopnosti organizace. Zkoumání bylo provedeno na základě Porterovy analýzy, SWOT analýzy a finanční analýzy.

Porterova analýza ukázala, kdo pro organizaci představuje největší hrozbu. Na domácím trhu to je společnost Crystalex Nový Bor. Ze zahraničí to jsou výrobky, které přináší na trh Jihovýchodní Asie.

Dále byla provedena SWOT analýza, pomocí níž byly identifikovány silné a slabé stránky organizace současně s jejími příležitostmi a hrozbami. Ty byly následně zpracovány pomocí Plus/mínus matice. Výsledné faktory jsou pak použity v doporučení pro budoucí strategii.

A jako poslední byla zpracována finanční analýza. Ta ukázala, že organizace má příliš vysoké náklady. Ty souvisí s tím, že oběžná aktiva jsou vázaná v zásobách. Také ukazatelé rentabilit v 2010 ukazují, jak hodně se náklady zvýšily. Neboť hodnoty zisku byly záporné.

Na základě výše zmíněných analýz byla pak organizaci navržena doporučení. Ty by měly snížit náklady a zvýšit zisk.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BELÁS, Jaroslav, Drahomíra PAVELKOVÁ a Jiří POLÁCH. *Podniková ekonomika*. Žilina: GEORG Žilina, 2009. ISBN 978-80-89401-05-5.
- [2] BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [10] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [11] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. ISBN 80-7169-211-5.

- [14] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [15] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-85119-21-1.
- [16] VEBER, Jaromír a kol. *Management, Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. ISBN 978-80-7318-624-1.

Interní zdroje:

- [18] *Crystalex Nový Bor, s.r.o. Profil firmy* [online]. [cit. 20.1.2012]. Dostupné z: <http://www.crystalex.cz/sekce/9-profil-firmy.html>
- [19] *Justice. Moravské sklárny Květná* [online]. [cit. 15.1.2012]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [20] *Moravské sklárny Květná, s.r.o. Historie společnosti* [online]. [cit. 15.1.2012]. Dostupné z: <http://www.moravskeskлары.cz/historie.php>
- [21] *Sklárny Bohemia a.s. Poděbrady. Historie společnosti* [online]. [cit. 20.1.2012]. Dostupné z: <http://www.crystal-bohemia.com/o-nas/historie.html>
- [22] *Slovník cizích slov*. [online]. [cit. 7.3.2012]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
- [23] *Učební materiály. Vzájemná provázanost zdrojů* [online]. [cit. 20.2.2012]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2007/B_Man_1/um/Prosperita.txt

Ostatní zdroje:

- [24] Interní materiály společnosti Moravské sklárny Květná, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně.
A. s.	Akciová společnost.
Atd.	A tak dále.
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)
Např.	Například.
Obr.	Obrázek.
ROA	Return on Assets – rentabilita celkového kapitálu
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment – rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
Tab.	Tabulka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vnitřní a vnější faktory prosperity.....</i>	11
<i>Obr. 2. Úloha managementu</i>	13
<i>Obr. 3. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie</i>	14
<i>Obr. 4. Schéma Porterova modelu konkurenčních sil</i>	20
<i>Obr. 5. Postavení analýzy SWOT.....</i>	22
<i>Obr. 6. Využití analýzy SWOT při koncipování strategií.....</i>	24
<i>Obr. 7. Logo společnosti.....</i>	33
<i>Obr. 8. Historická fotografie Moravských skláren Květná.....</i>	34
<i>Obr. 9. Schéma organizační struktury společnosti</i>	36
<i>Obr. 10. Logo společnosti CRYSTALEX NOVÝ BOR.....</i>	38
<i>Obr. 11. Logo Skláren Bohemia</i>	39
<i>Obr. 12. Dodavatelé.....</i>	42
<i>Obr. 13. Ukazatelé likvidity v letech 2008 – 2010</i>	49
<i>Obr. 14. Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2010</i>	51
<i>Obr. 15. Ukazatelé zadluženosti v letech 2008 – 2010</i>	52
<i>Obr. 16. Ukazatelé aktiv v letech 2008 – 2010</i>	54

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Cenová politika konkurenčních skláren</i>	39
<i>Tab. 2. Ceny produktu společnosti Moravské sklárny Květná.....</i>	40
<i>Tab. 3. SWOT analýza</i>	44
<i>Tab. 4. Plus/minus matice SWOT analýzy</i>	45
<i>Tab. 5. Vybrané údaje z rozvahy.....</i>	47
<i>Tab. 6. Vybrané údaje z rozvahy.....</i>	47
<i>Tab. 7. Vybrané údaje z výkazu zisku a ztrát</i>	47
<i>Tab. 8. Hodnoty likvidit v letech 2008 – 2010</i>	48
<i>Tab. 9. Hodnoty rentabilit v letech 2008 – 2010</i>	50
<i>Tab. 10. Hodnoty zadlužeností v letech 2008 – 2010</i>	51
<i>Tab. 11. Hodnoty aktivit v letech 2008 – 2010</i>	53