

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU
JINDŘICHŮV HRADEC



Diplomová práce

LUCIE HANUSOVÁ

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Lucie Hanusová

2007

*VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU
JINDŘICHŮV HRADEC*

Katedra managementu podnikatelské sféry



**Strategická analýza podniku
PKS MONT, a.s.**

Vypracovala:

Lucie Hanusová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Žďár nad Sázavou, červenec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Strategická analýza podniku PKS MONT, a.s.“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Žďár nad Sázavou, červenec 2007

podpis studentky

Anotace

Strategická analýza společnosti PKS MONT, a.s.

Cílem mé diplomové práce je provedení komplexní strategické analýzy ve společnosti PKS MONT, a.s. pomocí externí a interní analýzy. Na základě získaných informací analyzovat situaci a navrhnout případná opatření.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedení firmy PKS MONT, a.s. za poskytnutí veškerých dostupných materiálů a za získané informace, které byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat profesoru Ing. Františku Kovářovi, CSc. za odbornou pomoc a vedení při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 Teoreticko – metodologická východiska strategické analýzy	3
1.1 Základní pojmy strategické analýzy.....	3
1.2 Externí analýza.....	7
1.2.1 Analýza makrookolí.....	8
1.2.1.1 PEST analýza.....	8
1.2.1.2 Analýza metodou „4C“	11
1.2.2 Analýza mikrookolí	12
1.2.2.1 Analýza odvětví.....	12
1.2.2.2 Analýza konkurence	12
1.3 Interní analýza	15
1.3.1 Analýza zdrojů podniku.....	15
1.3.2 Finanční analýza	16
1.4 SWOT ANALÝZA	22
2. Charakteristika společnosti.....	24
2.1 Historie společnosti	26
2.2 Finanční situace podniku.....	27
2.3 Organizační struktura (<i>zjednodušená</i>).....	29
2.4 Výrobní program	30
2.5 Produkty	31
2.6 Environmentální politika.....	32
3. EXTERNÍ ANALÝZA.....	33
3.1 PEST analýza	33
3.1.1 Ekonomické faktory.....	33
3.1.2 Politicko-právní faktory	35
3.1.3 Sociálně – kulturní faktory	36
3.1.4 Technologické faktory	39
3.2 Analýza metodou „4C“	40
3.2.1 Customers - zákazníci	40
3.2.2 Country – národní specifika.....	40

3.2.3 Competition - konkurence.....	41
3.2.4 Costs - náklady.....	41
3.3 Analýza odvětví.....	42
3.4 Analýza konkurence.....	43
3.4.1 Analýza konkurenčního prostředí.....	43
3.4.2 Model pěti konkurenčních sil (Porterův model).....	44
4. Interní analýza.....	46
4.1 Analýza zdrojů podniku.....	46
4.1.1 Fyzické zdroje.....	46
4.1.2 Lidské zdroje.....	47
4.1.3 Finanční zdroje.....	49
4.1.4 Nehmotné zdroje.....	49
4.2 Finanční analýza.....	50
4.2.1 Analýza rentability.....	51
4.2.2 Analýza aktivity.....	52
4.2.3 Analýza likvidity.....	54
4.2.4 Analýza zadluženosti.....	56
5. SWOT analýza.....	57
Závěr.....	59
Literatura.....	65
Seznam příloh.....	67

ÚVOD

Velmi důležitá je pro všechny podniky, které chtějí být úspěšné, správně zpracovaná a realizovaná strategie. Firma by si měla stanovit, čeho chce dosáhnout, určit si základní cíle a operace, kterými stanovených cílů dosáhne a nakonec tyto operace uskutečnit.

Významnou součástí procesu tvorby podnikové strategie je strategická analýza, která shromažďuje podklady pro správné určení a formulaci strategie. Mimo analýzy vnitřní situace podniku se zabývá zkoumáním okolí podniku, kde by právě měla postihnout všechny relevantní změny a vyvodit z nich příležitosti a ohrožení pro firmu.

Proč je problematika strategické analýzy podniku tolik aktuální, je celková relativně nízká úroveň strategického řízení v mnoha podnicích. Ze zkušeností je známo, že mnoho řídicích pracovníků si neuvědomuje svou nezastupitelnost ve strategickém řízení, příliš se zaměřují na řízení operativní a uvažují spíše v krátkodobých horizontech. A přitom strategie je základem řízení podniku.

Cíl diplomové práce

Cílem této práce je zpracovat strategickou analýzu firmy PKS MONT, a.s., která se zabývá výrobou, dodávkou a montáží kompletního sortimentu výplní stavebních otvorů, a pokusit se z této analýzy vyvodit východiska pro další rozvoj a působení této společnosti.

Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala toto téma, je že firma PKS MONT, a.s. nemá vypracovanou strategickou analýzu.

Diplomová práce byla vytvořena na základě poznatků z odborné literatury, údajů získaných ze společnosti PKS MONT, a.s. a informací nalezených na internetu.

V první části práce se budu věnovat teoreticko-metodologickým východiskům strategické analýzy, objasnění pojmu interní a externí analýza a jejich součástí, pomocí nichž bych chtěla nastínit současnou situaci firmy.

Ve druhé části popíšu současnou situaci v podniku. Je zde popsána struktura vlastnictví, organizační struktura, výrobní program a sortiment výrobků, objemy hlavní

výroby, postavení na trhu a odbyt výrobků, ekonomické informace, zaměstnanost společnosti atd.

Ve třetí části se zaměřím na strategickou analýzu firmy období od roku 2003 do roku 2005. Použila jsem metodu interní analýzy (analýza zdrojů podniku, finanční analýza) a externí analýzy (PEST analýza, analýza metodou „4C“, Porterův model pěti konkurenčních sil) a SWOT analýzy.

V závěru mé práce vyhodnotím na základě zjištěných skutečností silné stránky a slabé stránky a pomocí nich navrhnu firmě určité opatření směřující ke zlepšení situace v podniku a k úspěšnému rozvoji firmy PKS MONT, a.s.

1 Teoreticko – metodologická východiska strategické analýzy

1.1 Základní pojmy strategické analýzy

Strategie vyjadřuje, co podnik hodlá v budoucnu udělat a také to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní. Rovněž vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Za celkové zpracování a zavedení strategie odpovídá ředitel podniku.

Podniková strategie uspokojuje zájmy především dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců.

Strategické řízení

Nejnovější pojetí strategického řízení vychází z oblasti, kde dosáhlo největšího rozšíření a to ve vojenství. Zde je strategie spojována s nejdůležitějšími operacemi, které mají dlouhodobější povahu.

„Strategické řízení je tedy proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.“¹

Toto pojetí strategického řízení v sobě zahrnuje řízení nejen dlouhodobé, ale i koncepční. Důležitým znakem strategického řízení je prvek komparace, záměr získat komparativní výhodu.

Ideální model strategického řízení firmy zřejmě neexistuje. Můžeme říci, že dobře fungující systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány.

„Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.“²

¹ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

² KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. Strategické řízení

Druhy strategického řízení

Strategické řízení dělíme podle toho, v jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty.

Pravé strategické řízení je založeno na antagonistickém vztahu. Je důležitý především ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik. Je založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu.

V dnešní době kultivované tržní ekonomiky přešly na podobu ***nepravého strategického řízení***, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se poté změnila na ekonomickou soutěž. Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na ***neantagonistický***.

Typologie strategií

Strategie dělíme do jednotlivých typů, a sice strategie ***ofenzivní, neutrální a defenzivní***. Podmínkou ***ofenzivní strategie*** je, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů. U ***neutrální strategie*** jsou záměry na stejné úrovni jako záměry jiných rozhodovacích subjektů. Podmínkou ***defenzivní strategie*** je, že vlastní rozvojové záměry rozhodovacího subjektu jsou na horší úrovni než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů.

Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý časový průběh. Z tohoto hlediska dělíme strategie na ***perspektivní a retrospektivní***.

U ofenzivní a defenzivní strategie dále ***rozlišujeme podtypy ofenzivně-, konstantně- a defenzivně-*** ofenzivní nebo defenzivní.

Strategická analýza

Důležité pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.

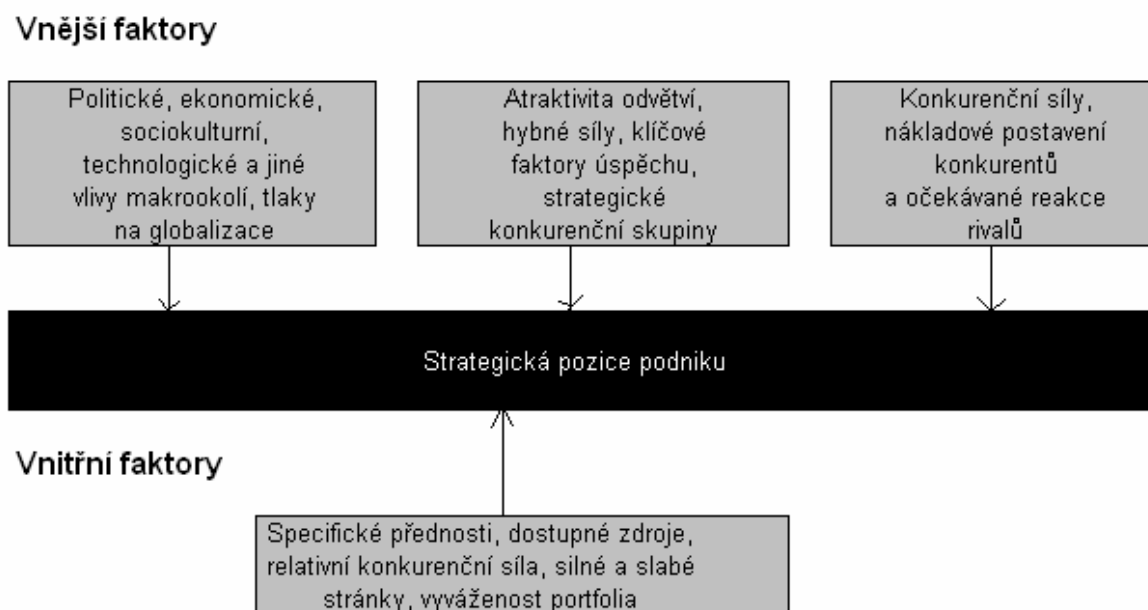
Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů.

Základní východiska pro formulaci strategie vycházejí z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů

mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“³

Obr. č. 1 Strategická analýza⁴ – schematicky znázorňuje strategickou analýzu



Strategická analýza spočívá také v hledání odpovědí na otázky typu jako „Kde se společnost právě nachází?“, „Kam směřuje?“, „Kde chce být?“ a „Jakým způsobem se tam dostat?“. Právě strategická analýza by nám měla dát odpověď alespoň na první z nich.

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýza okolí
- analýza vnitřních zdrojů a schopností

³ SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA, K. Strategická analýza

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA, K. Strategická analýza

Poslání podniku

Lze definovat jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou prováděna strategická rozhodnutí. Vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Do poslání podniku zahrnujeme tři komponenty:

1. Definice vize podniku
2. Stanovení základních cílů podniku
3. Stanovení podnikové filozofie

Definice vize podniku

Tato část zahrnuje odpovědi na otázky v čem podnikat a jakým podnik bude:

Jaká je skupina zákazníků? (kdo bude uspokojován)

Jaké jsou potřeby zákazníků? (čím bude uspokojován)

Jaké dovednosti nebo kvalifikace k tomu podnik potřebuje? (jak bude uspokojován)

Stanovení základních cílů podniku

Podnikové cíle charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie.

Stanovení podnikové filozofie

Poslední součástí poslání podniku je filozofie podniku, která odráží základní míry, hodnoty, aspirace a filosofické priority, kterými jsou ti, co dělají rozhodnutí vázání a které provázejí management podniku. Dále pojednává o tom, jak podnik zamýšlí podnikat a často, jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

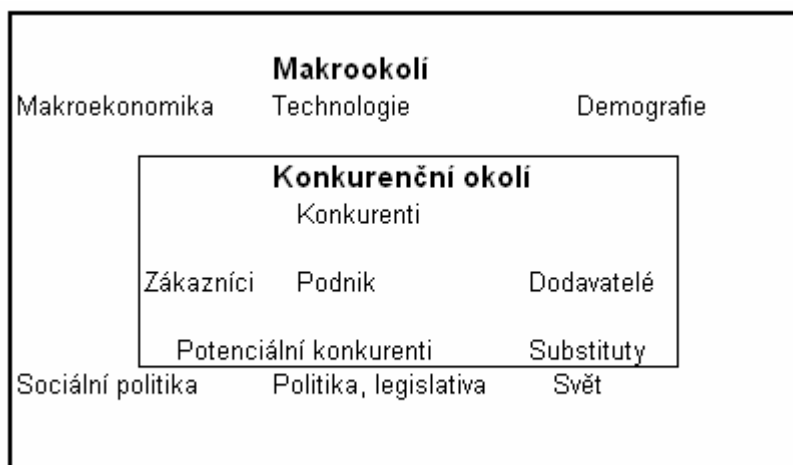
1.2 Externí analýza

„Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí.“⁵

Tato analýza je důležitá pro manažery především, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází.

Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obr. 3.

Obr. č. 2 Okolí podniku⁶



Vysvětlení obrázku: v konkurenčním okolí na podnik působí řada faktorů, které jej bezprostředně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. V makrookolí působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy, technologického okolí. Makrookolí působí, jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí.

⁵ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

⁶ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku

1.2.1 Analýza makrookolí

Faktory makrookolí jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, ovlivňují poptávku a také přímo působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a tento proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Existuje několik elementů makrookolí, které mají zvláštní důležitost: makroekonomické okolí, technologické okolí, okolí sociální politiky, demografické okolí, politické a legislativní okolí a celosvětové okolí.

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na firmu působí na makro úrovni.

K tomuto účelu používá dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“.

1.2.1.1 PEST analýza

Název PEST je tvořen ze čtyř začátečních písmen oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

POLITICKÉ

EKONOMICKÉ

SOCIÁLNÍ

TECHNOLOGICKÉ

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik

Někdy je tento model rozšiřován o legislativní oblast a pak je označován jako SLEPT analýza.

„Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Podrobnější rozdělení je navrženo na obr. 4.“⁷

⁷ KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. Firemní strategie plánování a realizace

Obr. č. 3 Vybrané faktory používané při PEST analýze⁸

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Disponibilita a cena energií ...	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády ...
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj Rozdělení důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a životního stylu Míra vzdělanosti obyvatelstva Přístup k práci ...	Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve vývoji a výzkumu Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Vládní přístup k významu a vývoji ...

- ekonomické faktory

tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Důležitými ukazateli, které mají vliv na plnění základních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

- politicko-právní faktory

příkladem může být stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., mohou být pro podnik příležitostmi, ale současně i ohrožením. Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, protimonopolních zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů, apod. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i podnikání a může rovněž ovlivnit rozhodování o budoucnosti a existenci firmy.

⁸ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

- sociálně kulturní faktory

tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Např. vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, růstu populace a průměrného věku, životního stylu obyvatelstva a životní úrovně. Prozkoumání trendů v této oblasti pomůže firmě získat předstih před konkurenty v boji o zákazníka.

- technologické faktory

změny v této oblasti mohou velmi ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Pro podnik je velmi důležité, aby byl informován o technických a technologických změnách. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.

PEST analýza může sloužit také pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti.

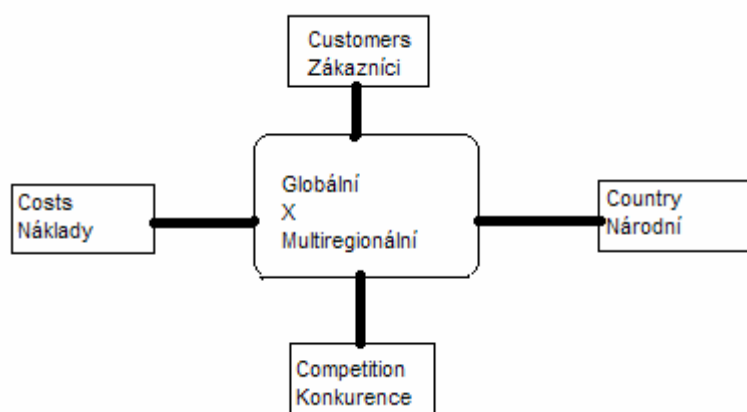
Je důležité rovněž říci, že cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, jelikož vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, nemusí být důležité pro jiný podnik. Důležité je odhadnout významné faktory pro určitý podnik.

1.2.1.2 Analýza metodou „4C“

Metodu „4C“ lze použít k analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek.

K analýze globalizačních trendů, předcházejících volbě vhodné strategie globální expanze, lze použít metodu „4C“ nazývanou podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competition – konkurence.

Obr. č. 4 Schéma faktorů metody „4C“⁹



Každá z těchto skupin obsahuje několik oblastí, kterými je třeba se zabývat.

Customers – zákazníci

- začínají na různých trzích projevovat podobný spotřebitelský vkus nebo přetrvávají specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup.

Country – národní specifika

- mohou se objevovat v ochranářské politice, v celních bariérách, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách atd. Na druhé straně je globální liberalizace obchodu.

Competition – konkurence

- je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty mohou odolávat s úspěchem globálním strategiím.

Costs – náklady

- náklady na vývoj (především aktuální pro výrobní podniky), economy of scale (čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku, economy of scale jsou jedním z faktorů silně

⁹ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

hovořícím pro globalizaci), náklady na dopravu (tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci), náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci.

1.2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je představováno především odvětvím, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a dále konkurenčními silami. Analýza mikrookolí je velmi důležitou součástí strategické analýzy. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie. Tato analýza směřuje k poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb.

1.2.2.1 Analýza odvětví

Soustřeďuje se v rámci mikrookolí na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Cílem analýzy odvětví je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Zahrnuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

- základní charakteristiky odvětví,
- struktura odvětví,
- hybné změnotvorné síly odvětví,
- klíčové faktory úspěchu.

V této analýze marketingoví manažeři studují strukturální charakteristické rysy daného odvětví, stejně jako typ a intenzitu konkurence a strukturální ziskovost. Pozornost je zejména věnována stupni koncentrace dodavatelů, míře omezení (bariérám) vstupu dalších dodavatelů na trhu a vyjednávací síle zákazníků.

1.2.2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence navazuje na analýzu odvětví. Je velmi důležitým zdrojem informací pro jakýkoliv podnik. A obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci.

„Konkurenční okolí může být definováno jako skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat.“¹⁰

¹⁰ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku

Substituty můžeme chápat jako výrobky nebo služby, které uspokojují potřeby zákazníků na stejném základě.

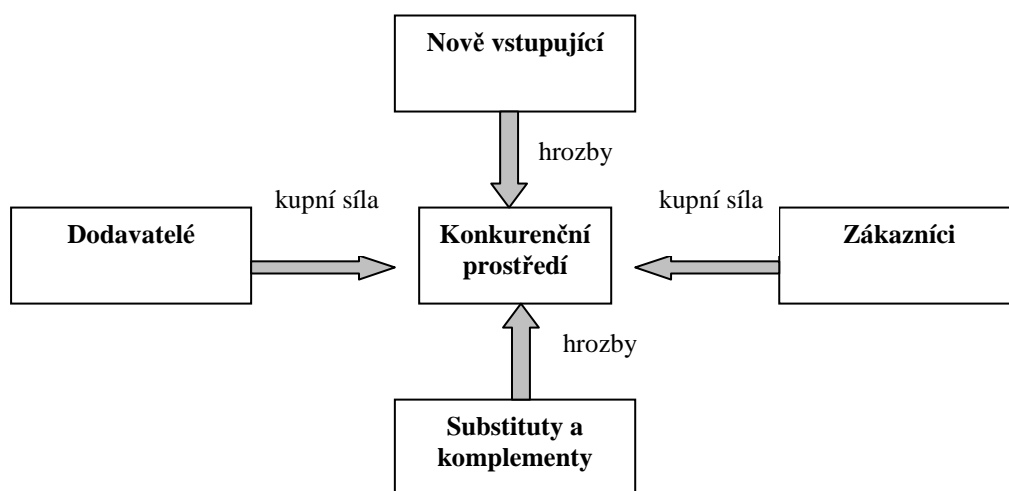
V dnešní době je získání konkurenční výhody stále těžší. Schopnost konkurence závisí na úspěchu nebo neúspěchu podniků.

Model pěti konkurenčních sil (Porterův model)

Tento model je užitečným a také často používaným nástrojem oborového okolí podniku.

Přínos M. Portera (1980) spočívá ve vypracování teorie o způsobech získání konkurenční výhody.

Obr. č. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil¹¹



Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Pět základních činitelů:

- 1) Vyjednávací silou zákazníků
- 2) Vyjednávací silou dodavatelů
- 3) Hrozbou vstupu nových konkurentů

¹¹ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

- 4) Hrozbou substitutů
- 5) Rivalitou firem působících na daném trhu

Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem na trh

- nově vstupující firmy s sebou přinášejí novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke zvýšení nákladů, nebo ke stlačení cen a tím k nižší ziskovosti.

Ohrožení ze strany dodavatelů

- dodavatelé mohou zvýšit při vyjednávání ceny nebo kvalitu produktů. Mohou tak kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen a získat vyšší zisk.

Ohrožení ze stran substitučních a komplementárních produktů

- substituty tvoří limity, tím že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím je atraktivnější cenová alternativa, tím je pevnější strop nad ziskovostí odvětví. Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

Ohrožení ze strany kupujících

- kupující (zákazníci, odběratelé) se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví tak konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor odvětví. Uspokojování potřeb kupujících je důležitým předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm.

1.3 Interní analýza

Interní analýza se snaží identifikovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku, resp. strategickou způsobilost, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřní situace podniku tedy směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

1.3.1 Analýza zdrojů podniku

Cílem této analýzy je posouzení rozsahu dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní, jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné či napodobitelné.

Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin:

*Obr. č. 6 Typy vnitřních zdrojů*¹²

Fyzické zdroje <ul style="list-style-type: none">- strojní vybavení- výrobní plochy- skladovací prostory atd.	Lidské zdroje <ul style="list-style-type: none">- struktura pracovních sil- organizace práce- vzájemná zastupitelnost atd.
Finanční zdroje <ul style="list-style-type: none">- disponibilní kapitál- závazky a pohledávky- možnosti získat úvěr atd.	Zdroje nehmotné povahy <ul style="list-style-type: none">- image společnosti- ochranná známka- znalost trhu atd.

¹² KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. Strategický management FM VŠE, 2003

Např:

- **fyziké zdroje** *jsou* stroje, zařízení, zásoby, hotovost, věk, morální opotřebovanost, rozmístění...
- **lidské zdroje** *jsou* počet zaměstnanců, rozmístění, zručnost, flexibilita, adaptabilita...
- **finanční zdroje** *jsou* vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků...
- **nehmotné zdroje** *jsou* loajalita zaměstnanců, know-how, informace, obchodní značky, kontakty, organizační kultura, vztahy s akcionáři, bankami, dodavateli...

Do analýzy zdrojů podniku by měly být zahrnuty všechny zdroje, které jsou schopny podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých strategií.

Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí.

Významným aspektem, který ovlivňuje schopnost využívat stávající zdroje, je rovnováha zdrojů a schopností podniku. Podnik může vlastnit důležité zdroje a přitom nemusí mít schopnosti je plně využívat.

1.3.2 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je celkové posouzení finanční situace podniku. Výsledky finanční analýzy se sledují jednak v časové řadě a jednak se používají pro srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty.

Hlavním nedostatkem účetních informací je, že zobrazují minulost a neobsahují výhledy do budoucna. K překlenutí těchto nedostatků se využívá finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměří získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost.

Finanční analýza je velmi rozsáhlé téma, a proto se zde zaměřím pouze na ukazatele, které následně použiji i v praktické části. Budu sledovat analýzu rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Rentabilita, nebo-li výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně můžeme definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Poměrové ukazatele rentability poměří konečný efekt (výsledek hospodaření) dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu (vložený kapitál).

Ke zjišťování a měření rentability se nejvíce využívají tyto ukazatele:

- ***Rentabilita celkového kapitálu***

Rentabilita celkového kapitálu neboli rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a vypočítáme ji podle následujícího vzorce.

$$\mathbf{RCK} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{nebo také jako} \quad \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

- ***Rentabilita vlastního kapitálu***

Vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři. Jestliže je hodnota trvale nižší, je podnik odsouzen k zániku. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice.

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

Obecně ale platí, že čím vyšší ziskovost tržeb, tím lépe. Hodnotu tohoto ukazatele bychom ale měli poměřovat s dalšími dvěma faktory, celkový objem tržeb a rychlost obratu zásob.

$$\mathbf{RVK} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \times \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb, resp. zisková marže nebo ziskové rozpětí**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. Nejčastěji se tento ukazatel uvádí v procentech.

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita nákladů**

Jestliže je ziskové rozpětí nízké, podnik by se měl zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů, jelikož ziskové rozpětí je také měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů. Pokud podnik bude snižovat náklady může tím dosáhnout vyššího zisku a zlepšit tak ukazatel ziskovosti tržeb. Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem k předcházejícímu ukazateli ziskovosti tržeb (tzn. nákladovost = 1 - ziskové rozpětí).

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele umožňují analyzovat, jak účinně a rychle využívá podnik svůj majetek.

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

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Obrat, resp. rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát hodnota tržeb převyšuje hodnotu určité položky aktiv.

V rámci oběžných aktiv se nejčastěji sledují tyto ukazatele:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{celkové náklady}}{\text{zásoby}}$$

Výsledkem je zde absolutní číslo udávající počet obrátek, což vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Výsledné číslo je tím větší, čím kratší doba uplyne mezi pořízením zásob a prodejem.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové náklady}/365} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{obratovost zásob}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho (kolik dní) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob neboli kolik dní trvá jedna obrátka. Obecně platí, čím vyšší je obrat a kratší doba obratu zásob, tím lépe.

$$\text{Doba obratu pohledávek z obch. styku} = \frac{\text{pohledávky z obch. styku}}{\text{tržby}/365} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

Tento ukazatel vypovídá o platební disciplíně odběratelů.

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Tento ukazatel naopak vyjadřuje naši platební disciplínu.

Ukazatelé platební schopnosti (likvidity)

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Zjišťujeme ji pomocí ukazatelů likvidity, které nám odhalují schopnost či neschopnost podniku hradit své závazky.

$$\text{Likvidita 1. stupně, resp. okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Existuje doporučený interval, ve kterém by se tato likvidita měla pohybovat, aby její hodnota byla považována za uspokojivou, a to je (0,9-1,1).

$$\text{Likvidita 2. stupně, resp. pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Hodnota intervalu (1,0-1,5)

$$\text{Likvidita 3. stupně, resp. běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobá oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Hodnota intervalu (1,5-2,5)

Ukazatelé zadluženosti

Můžeme říct, že zadluženost je skutečnost, kdy podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celkové závazky}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel vlastního jmění k celkovým aktivům} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Součtem těchto ukazatelů dostaneme hodnotu 1, resp. 100%. Čím vyšší je ukazatel věřitelského rizika, tím vyšší je zadluženost podniku. Druhý ukazatel se používá k hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku.

$$\text{Ukazatel cash flow k závazkům} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Celkové závazky}}$$

Pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 20%.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Celkový úrok}}$$

Ukazatel podává informace o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Dluhy (cizí zdroje)}}{\text{Zisk po zdanění + odpisy}}$$

1.4 SWOT ANALÝZA

Tato analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je prováděna na závěr situační analýzy. SWOT analýza vychází z výsledků externích i interních strategických analýz. Pomocí této analýzy se snažíme zjistit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou charakteristiky vnitřní situace podniku a příležitosti a hrozby jsou charakteristikou vnější situace podniku.

Obr. č. 7 Tabulka SWOT analýzy¹³

Výčet silných stránek	S	W	Výčet slabých stránek
-			-
-			-
Výčet příležitostí	O	T	Výčet hrozeb
-			-
-			-

kvadrant **S** (strengths – silné stránky)

kvadrant **W** (weaknesses – slabé stránky)

kvadrant **O** (opportunities – příležitosti)

kvadrant **T** (threats – hrozby)

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Příkladem může být jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Nebo také přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vospělá technologie, výhodná zeměpisná poloha organizace, atd.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky. Příkladem může být nedostatek nezbytných zdrojů a schopností, manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, zastaralé stroje, atd.

¹³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příkladem může být rostoucí počet obyvatel-zákazníků, nové technologie, atd.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Příkladem jsou vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, atd.

Po ukončení SWOT analýzy jsou manažeři schopni posoudit současnou situaci organizace a provést změny, které připraví organizaci na budoucnost.

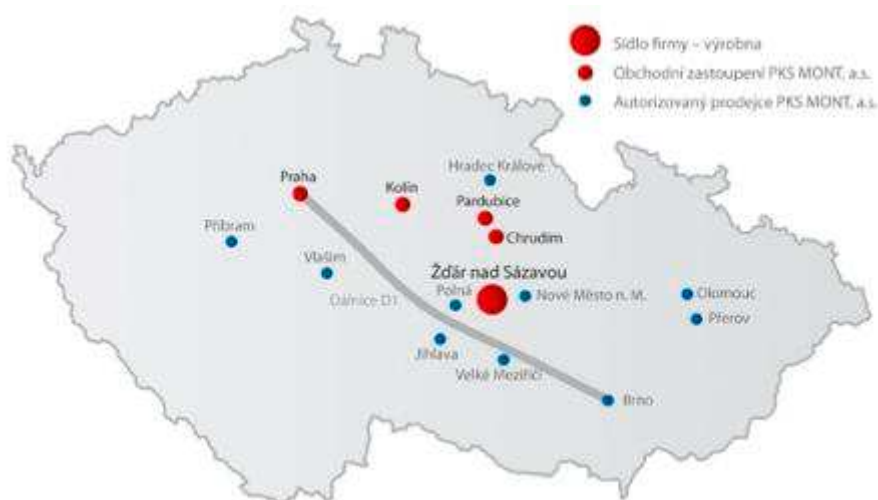
Je především důležité rozvíjet silné stránky a eliminovat slabé stránky, což je předpokladem minimalizace hrozeb a maximalizace využití potenciálních příležitostí.

2. Charakteristika společnosti

Cílem této kapitoly je popsat firmu PKS MONT, a.s.

Akciová společnost PKS MONT, a. s. je dceřinou společností skupiny firem PKS. Sídlo společnosti je ve městě Žďár nad Sázavou, situované do centra Českomoravské vrchoviny a ležící nedaleko dálnice Praha-Brno.

Důvody, proč jsem se zaměřila právě na firmu PKS MONT, a.s. jsou následující: firma se nejvíce podílí na trvalém růstu konsolidovaného obrátu celé společnosti a v posledních šesti letech vykazuje stabilní růst obrátu mezi 10-20% ročně.



Skupinu firem řídí a kontroluje společnost PKS HOLDING, a.s., která je klíčovou pro skupinu v oblasti poskytování ekonomických, finančních, právních, personálních a obchodních služeb. Společnost zajišťuje podporu při realizaci strategických plánů a projektů všech ostatních firem ve skupině.

Společnost PKS MONT, a.s. má celorepublikovou působnost. Výroba probíhá v provozovnách ve Žďáře nad Sázavou, kde jsou zpracovány materiály renomovaných zahraničních dodavatelů. Prodej výrobků společnosti PKS MONT, a.s. je uskutečňován přímo ze sídla společnosti.

Vzhledem k zajištění co nejširší dostupnosti k potenciálnímu zákazníkovi buduje PKS MONT, a.s. po celé republice síť svých obchodních zastoupení. V současné době se jedná o města Praha, Kolín a Chrudim. Předpokládá se rozšíření obchodního zastoupení do krajského

města Jihlavy. Produkce v oblasti výplní stavebních otvorů je budována na odborných znalostech podpořených mnohaletou tradicí a výrobně technologickém potenciálu s dosažením cca 200 mil. Kč ročního obratu.

Hospodářské výsledky skupiny firem PKS a zakázková náplň pro roky následující vytvářejí dobré předpoklady pro další upevnění významné pozice jednotlivých společností a skupiny jako předního výrobce, dodavatele a zaměstnavatele jak v regionu kraje Vysočina, tak v celé České republice.

Cílem společnosti je vybudování dlouhodobě prosperující, stabilní a solidní firmy.

*Hlavním cílem je, aby se značka PKS stala symbolem **profesionality, kvality a serióznosti**.*

Poslání společnosti PKS MONT, a.s.

- Posláním je, vyrábět okna, která pomohou vnímat světlo a teplo domova.
- Výrobkem a službou uspokojit zákazníka v potřebách pocitu a spolehlivosti, důvěry a radosti z dobrého obchodu.
- Podnikové vedení zaměřit na zvyšování majetku společnosti s cílem využít tohoto majetku ke zvyšování standardu vyráběných produktů.
- Zlepšovat oblasti řízení s důrazem na jakost výroby a služeb, bezpečnost práce a ochranu životního prostředí.
- Věnovat pozornost zaměstnancům, kteří splňují stoupající nároky trhu a kteří disciplinovaně plní pracovní úkony.
- Ze 100 % zákazníků zaměřit obsahem své nabídky k 70 %. Nevyhoví spodním 20 %, kteří nakupují nejlevnější a nejméně kvalitní výrobky ani vrchním 10 % nakupujícím to absolutně technicky nelepší, co trh nabízí.

Vize společnosti PKS MONT, a.s.

- Vizí je, pracovat (i na sobě) tak, aby společnost svým posláním i nadále naplňovala tradici kvalitních oken z Vysočiny.

- Využít silný potenciál růstu stavební výroby v ČR pro rozvoj společnosti PKS MONT, a.s.
- Neustálým nárůstem objemu výroby společnosti směřovat k první pozici mezi podniky zabývajícími se výrobou výplní stavebních otvorů na území kraje Vysočina.
- Výrobek a službu společnosti zaměřit výhradně na problém snižování nákladů na vytápění v budovách.
- Výrobkem a službou vybudovat prestižní značku PKS a spojit ji s krajem Vysočina.

Klíčové hodnoty – neustálý rozvoj a služba. Kvalita výrobků je samozřejmostí. K výrobku poskytují nadstandardní služby.

Účetní jednotku řídí a ovládají dvě fyzické osoby s podílem 75% akcií a 25 % akcií.

Od počátku roku 2007 firma PKS MONT, a.s. používá nový slogan:

PKS | okna prověřená Vysočinou

2.1 Historie společnosti

Historie společnosti PKS spadá do šedesátých let. Díky razantní restrukturalizaci v roce 1996 a následné stabilizaci nově přetransformovaných společností zaznamenala během několika mála let PKS výrazný vzestup a rozvoj ve všech oblastech svého podnikatelského zaměření. Nyní je nejvýznamnějším dodavatelem stavebních prací v regionu Žďárska.

PKS MONT, a. s. působí na trhu výplní stavebních otvorů od počátku 90. let a během uplynulých let se stala významným producentem a dodavatelem ve svém oboru.

Datum vzniku: zápisem do obchodního rejstříku 30. května 1996.

2.2 Finanční situace podniku

Celkový obrat

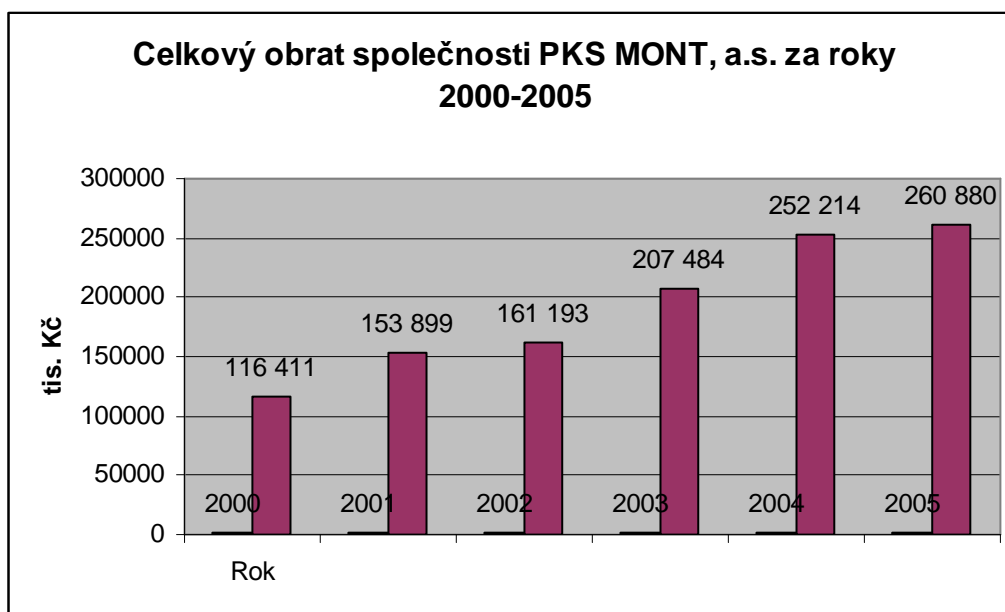
Tabulka č. 1. Celkový obrat společnosti PKS MONT, a.s. za roky 2000 – 2005 ¹⁴

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obrat v tis. Kč	116 411	153 899	161 193	207 484	252 214	260 880
Vývoj		132,20%	104,74%	128,72%	121,56%	103,44%

Celkový obrat firmy PKS MONT, a.s. dosáhl v roce 2005 celkem 260.880.000 Kč, což je o 3 % více než v roce 2004. Z tabulky vidíme, že celkový obrat společnosti se neustále zvyšuje. Největší růst celkového obratu je patrný v roce 2001, kdy se jednalo o zvýšení o 32 %.

V roce 2006 se již jednalo o obrat 360.000.000 Kč, což jak vidíme, je téměř o 100.000.000 Kč více než v roce 2005.

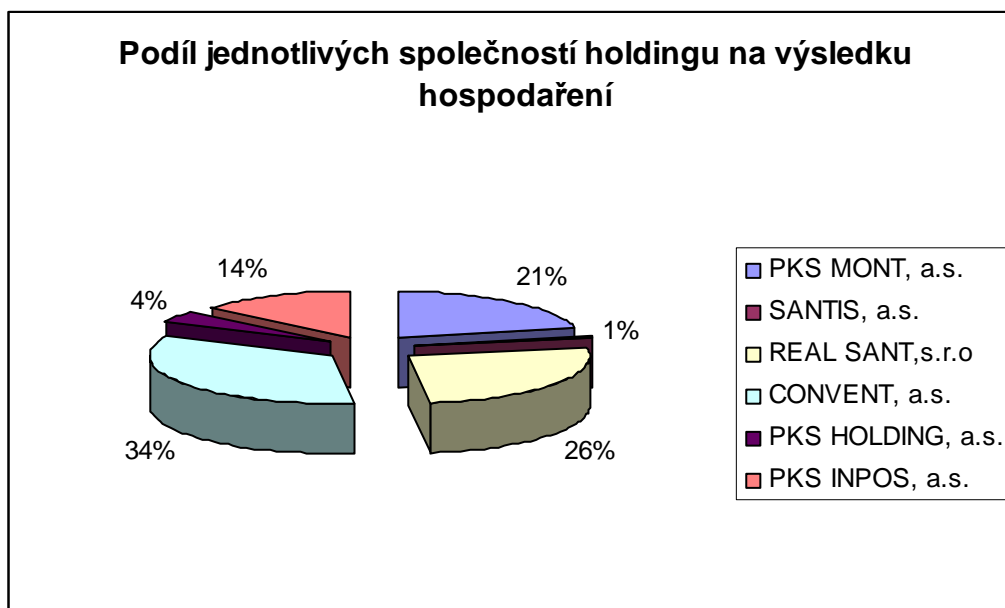
Graf č. 1. Celkový obrat společnosti PKS MONT, a.s. za roky 2000 – 2005 ¹⁵



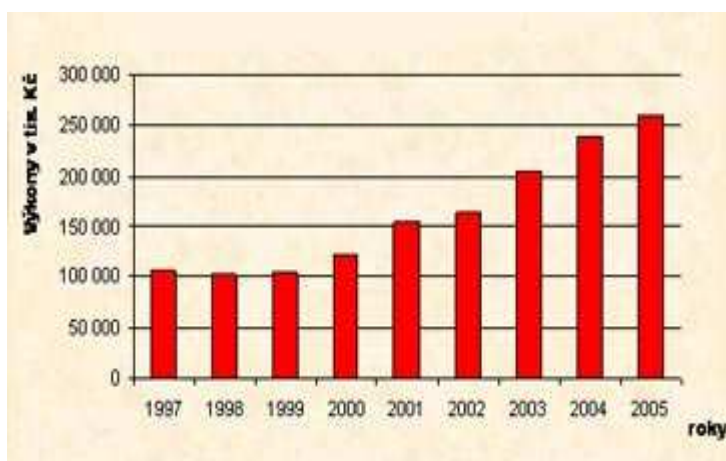
¹⁴ Zdroj: Výroční zprávy firmy PKS MONT, a.s.

¹⁵ Zdroj: Výroční zprávy firmy PKS MONT, a.s.

Graf č. 2. Podíl jednotlivých společností holdingu na výsledku hospodaření



Vývoj PKS MONT, a.s. v číslech



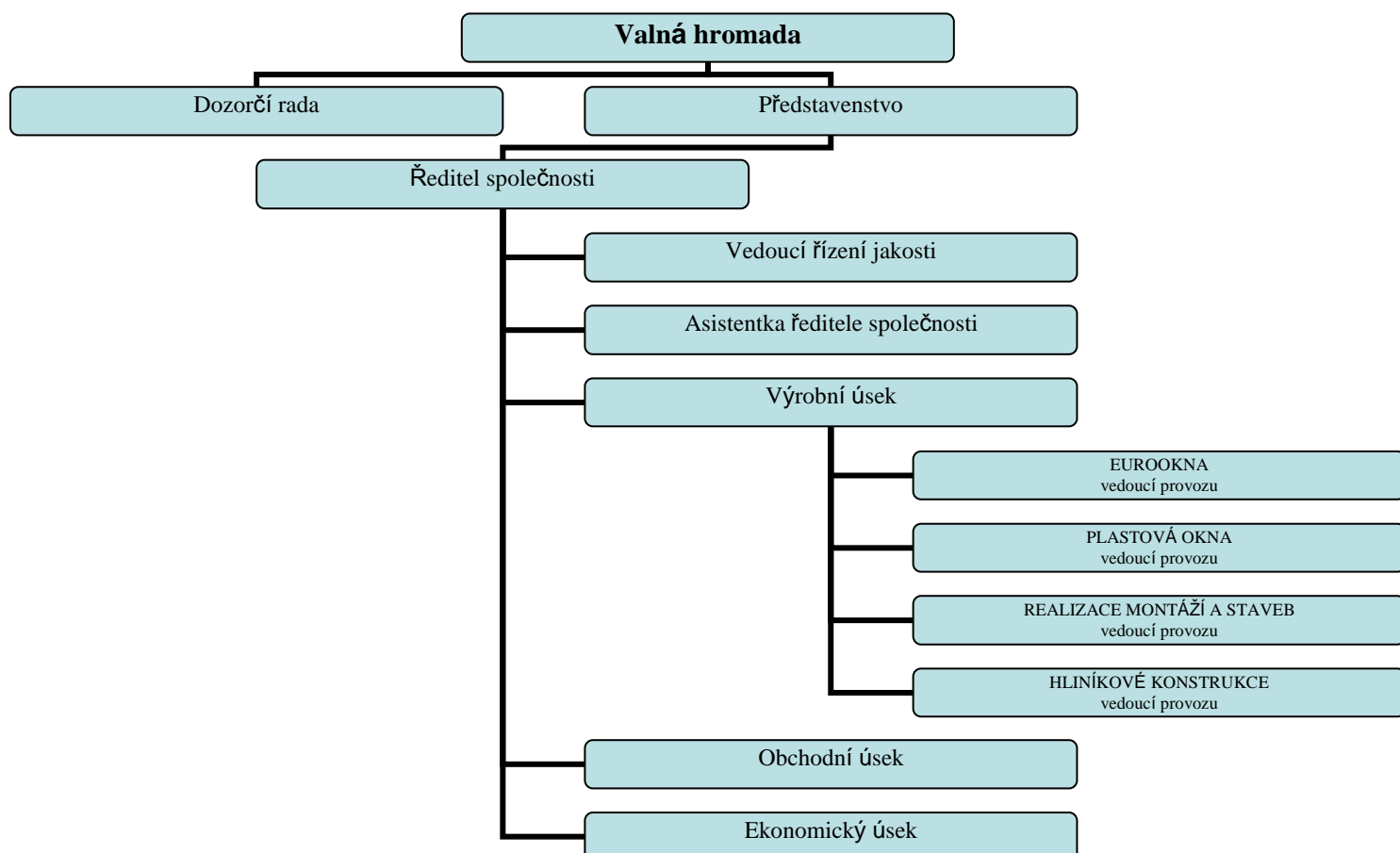
Z pohledu zeměpisného rozvržení jsou veškeré tržby uskutečněny na území České republiky, kde 60 % podíl představuje region Vysočina, 25 % Praha a 15 % jsou ostatní regiony.

2.3 Organizační struktura (zjednodušená)

Vnitřní uspořádání účetní jednotky je řešeno číselným označením jednotlivých provozů, podle jejich působnosti. Hlavní členění je následující: Euro okna, Plastová okna, Hliníkové konstrukce, Realizace staveb, Lisařská výroba, Servis, Obchodní úsek, Správa závodu.

Ve společnosti PKS MONT, a.s. se jedná o štábní organizační strukturu.

Graf č. 3. Organizační struktura společnosti PKS MONT, a.s.



2.4 Výrobní program

Nosným výrobním programem společnosti je výroba, dodávka a montáž kompletního sortimentu výplní stavebních otvorů. V této oblasti představuje její produkce ucelenou řadu výrobků ve třech materiálových provedeních: **plast, dřevo, hliník**.

Zákazníkům mohou nabídnout nejrůznější typy oken, dveří, výkladců, stěn a fasád včetně vybavení rozmanitou řadou doplňků – vnitřní a venkovní parapetní desky, žaluzie, venkovní rolety, insekticidní sítě, pákové ovladače, atd. Rovněž zajišťují provedení zednických prací spojených s montáží oken.

Prodej výrobků a servis zákazníkům je v rámci České republiky zajišťován ze sídla společnosti, dále z pražského, kolínského a nově také z chrudimského obchodního zastoupení a v neposlední řadě pomocí sítě regionálních prodejních zástupců, jejichž oblast působnosti pokrývá celou Českou republiku.

Téměř veškerá produkce společnosti má charakter zakázkové výroby, reagující pružně na individuální potřeby svých zákazníků.

Dodávky výrobků zahrnují odbornou montáž na stavbách, což zaručuje dlouhodobou funkčnost.

Společnost klade stále větší důraz na šetrný vztah k životnímu prostředí a proto v roce 2004 zavedla environmentální systém řízení dle požadavků normy ČSN EN ISO 14001:1997. Tento systém byl zaveden jako integrovaný ve stávajícím, již několik roků fungujícím systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Výrobním programem společnosti tedy jsou:

- plastová okna, dveře, zimní zahrady
- dřevěná EURO-okna, dveře, stěny
- hliníková okna, dveře, stěny, zimní zahrady
- výměna oken
- výměna oken a zateplení budov

2.5 Produkty

Plastová okna, dveře, stěny a zimní zahrady

Plastová okna firmy PKS MONT, a.s. se na českém trhu objevují již od roku 1991. Plastová okna jsou vyrobena z pětikomorového profilu, s ocelovou zinkovanou výztuhou.

Přednosti: výborné zvukově-izolační vlastnosti, nulová zatékavost, snadná manipulace, jednoduchá údržba, lepší bezpečnost a absolutní odolnost vůči vlivům životního prostředí a stárnutí

Firma PKS MONT, a. s. zpracovává belgický profilový systém Deucenick, který již mnoho let patří k nejkvalitnějším profilům v Evropě.

Dřevěná okna, dveře, stěny a zimní zahrady

Dřevěná EURO-okna vyrábí firma ve svých provozovnách již od roku 1994. Při výrobě vychází z nejnovějších trendů a technologií. Dřevěná EURO-okna jsou vyrobena z třívrstvého dřevěného lepeného hranolu.

Základní dělení EURO-oken: okna z konstrukčního systému IV 68 dle DIN 681 21, okna z konstrukčního systému IV 78 dle DIN 681 21, dřevohliníková okna.

Přednosti: přírodní ekologicky čistý materiál, snadno zpracovatelný s dlouhodobou životností, vysoký stupeň odolnosti proti agresivnímu a nečistému životnímu prostředí, výborné tepelné a akustické izolační vlastnosti

Hliníková okna, dveře, stěny, zimní zahrady a fasády

Hliníková okna vyrábí firma ve svých provozovnách již od roku 1995.

Nejčastějším místem jejich použití bývají administrativní a provozní budovy, úřady nebo obchodní centra.

Přednosti: reprezentativní vzhled, trvanlivost, výborné tepelně-izolační vlastnosti, odolnost vůči povětrnostním vlivům

Firma PKS MONT, a. s. zpracovává belgický profilový systém SAPA RC SYSTÉM – jednokomorové profily, dvoukomorové profily s přerušným tepelným mostem a tříkomorové profily s přerušným tepelným mostem a německý systém SCHÜCO international – tříkomorové profily s přerušným tepelným mostem.

2.6 Environmentální politika

Společnost vidí nutnost ochrany a zlepšování životního prostředí při své činnosti. Rozhodla se proto k aktivnímu přístupu k životnímu prostředí zavedením environmentálního systému řízení společnosti podle normy ČSN EN ISO 14001.

Společnost si stanovuje následující environmentální politiku, jíž se zavazuje:

- dodržovat požadavky platných zákonů, nařízení a předpisů o ochraně životního prostředí a ostatních požadavků řešících ochranu životních prostředí
- usilovat o minimalizaci negativních dopadů vlastních činností, služeb a prací na životní prostředí
- preventivně předcházet znečišťování ovzduší, vody a půdy, nadměrnému vytváření odpadů
- zvyšovat a prohlubovat informovanost zaměstnanců o ochraně životního prostředí
- efektivně hospodařit s obnovitelnými i neobnovitelnými přírodními zdroji, zvláště energiemi a vodou
- vyžadovat od svých smluvních partnerů aktivní přístup k ochraně životního prostředí, tento přístup kontrolovat a vyhodnocovat
- dostatečně komunikovat se širokou veřejností, zainteresovanými stranami, spolupracovat se státní správou při řešení problematiky ochrany životního prostředí.

3. EXTERNÍ ANALÝZA

Analýza makrookolí

3.1 PEST analýza

PEST analýza dělí vlivy makrookolí do 4 základních skupin, a to:

- EKONOMICKÉ FAKTORY
- POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY
- SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY
- TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

3.1.1 Ekonomické faktory

Společnost je ve své činnosti ovlivněna základními makroekonomickými ukazateli. Důležitými ukazateli, které mají vliv na plnění základních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, vývoj cen energií.

Tyto ukazatele se dotýkají určitým způsobem (v některých případech nepatrným) rovněž firmy PKS MONT, a.s.

Firma PKS MONT, a.s. je ryze českou firmou, tedy firmou bez zahraničního kapitálu.

- **ekonomický růst**

Hrubý domácí produkt - klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní.

Růst (pokles) HDP ve stálých cenách charakterizuje o kolik % reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího.

Ekonomická výkonnost kraje ve srovnání s ostatními regiony ČR zaostává za průměrem. Podíl kraje na HDP ČR dosahuje v posledních letech 4,2 %, což představuje 11. místo mezi kraji.

V nynější době vede ke vzrůstající spotřebě výrobků, které si zákazníci žádají.

Tabulka č. 2. Vývoj HDP v ČR v letech 2000 - 2005 ¹⁶

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
HDP (v mld.Kč)	2 189,2	2 352,2	2 464,4	2 577,1	2 817,4	2 994,4
HDP (v %)	3,6	2,5	1,9	3,6	4,6	6,5

Od roku 2000 je HDP stále vzrůstající. Mírný pokles nastal v roce 2001 a poté v roce 2002. Což se částečně projevilo na tržbách společnosti. Vývoj HDP (vyšší růst regionálního HDP na Vysočině ve srovnání s ostatními kraji) je stále rostoucí a rovněž tržby firmy PKS jsou stále rostoucí.

Rok 2005 byl pro skupinu firem PKS velmi úspěšný. Pokračující růst ekonomiky České republiky a další růst sektoru stavebnictví se pozitivně projevil na hospodářských výsledcích celé skupiny.

- **míra inflace**

Obecně definována jako růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období.

Tabulka č. 3. Průměrná inflace v ČR ¹⁷

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Průměrná inflace (v%)	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9

Inflace má klesající tendenci, což je pro společnost výhodné.

- **míra nezaměstnanosti**

Tabulka č. 4. Obecná míra nezaměstnanosti ¹⁸

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9

¹⁶ Zdroj: Český statistický úřad

¹⁷ Zdroj: Český statistický úřad

¹⁸ Zdroj: Český statistický úřad

S nezaměstnaností se potýkají všechny kraje ČR v různé intenzitě. Nejnižší nezaměstnanost byla v Praze a pohybovala se okolo 3 %, a nejvyšší postihla Severní Čechy a Severní Moravu, kde dosahovala až 20 %.

K 30. 6. 2006 bylo na Vysočině evidováno 19 027 uchazečů o zaměstnání, což je 6,77 %. Což znamená, že úroveň míry nezaměstnanosti v kraji je příznivá a nižší než obecná míra nezaměstnanosti v ČR, výjimkou je ale Třebíč. Společnost prodává své produkty nejvíce v oblasti Vysočiny a Prahy a snaží se proniknout na trhu v oblasti Kolína a Chrudimi, kde je míra nezaměstnanosti poměrně nízká. Míra nezaměstnanosti poměrně značně ovlivňuje kupní sílu daného regionu.

- **průměrná mzda**

Liší se dle regionů. Kraj Vysočina má jednu z nejnižších průměrných mezd. Firma PKS MONT, a.s. prodává své produkty v regionech, které se nacházejí na předních místech průměrných mezd. Touto problematikou se budu více zabývat v sociálně – kulturních faktorech.

- **vývoj cen energií**

Vývoj cen energií přímo cenu finálního výrobku firmy PKS MONT, a.s. neovlivňuje.

Úspora se snaží společnost dosáhnout zejména zvýšením produktivity práce, zaváděním nových technologií, tzn. nové výrobní postupy, nové strojní vybavení, a dále jednáním o dodavatelských slevách.

Mezi nezanedbatelný faktor ovlivňující stav české ekonomiky patří i směnný kurs koruny, který má v posledních obdobích posilující charakter. Směnný kurs se společností PKS MONT, a.s. ale přímo nedotýká, jelikož firma nevyváží své produkty do zahraničí.

3.1.2 Politicko-právní faktory

Politicko-právní omezení se týkají každého podniku. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i podnikání a může rovněž ovlivnit rozhodování o budoucnosti a existenci firmy.

Firma PKS MONT, a.s. se musí řídit všemi platnými zákony. Musí respektovat vyhlášky a nařízení, dotýkající se oboru jejich činnosti.

Dále se musí řídit požadavky v rámci systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a v rámci environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005, které firma zavedla.

Z hlediska zákonů cenové politiky sledují ceny konkurence, tyto ceny ovlivňují jejich cenu, pokud jsou delší dobu výrazně nižší nebo vyšší, než ceny produktů firmy PKS.



3.1.3 Sociálně – kulturní faktory

Sociálně - kulturní faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Např. vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, růstu populace a průměrného věku, životního stylu obyvatelstva a životní úrovně. Prozkoumání trendů v této oblasti pomůže firmě získat předstih před konkurenty v boji o zákazníka.

Tabulka č. 5. Základní ukazatele věkové struktury obyvatelstva na Vysočině 2005 ¹⁹

Počet obyvatel celkem	v tom ve věku			podíl obyvatel ve věku (v %)		
	- 14	15 - 59	60 +	- 14	15 - 59	60 +
510 767	78 645	330 553	101 569	15,4	64,7	19,9

Průměrný věk 39,5

Index stáří 93,6

¹⁹ Zdroj: Český statistický úřad

V tabulce můžeme vidět věkovou strukturu v oblasti, kde má firma PKS MONT, a.s. sídlo. Méně než kraj Vysočina je osídlen pouze kraj Pardubický, Liberecký a Karlovarský. Nejvíce obyvatel je na Vysočině ve věku 15 – 59 let. Průměrný věk ČR je 40 let.

▪ **vliv ochrany životního prostředí**

Ochrana životního prostředí je v současné době velmi diskutovaným termínem. Společnost klade stále větší důraz na šetrný vztah k životnímu prostředí a proto v roce 2004 zavedla environmentální systém řízení dle požadavků normy ČSN EN ISO 14001:1997. Zavedení environmentální politiky ve společnosti PKS MONT, a.s. přispívá dle mého názoru ke zvýšení image společnosti.

Tento systém byl zaveden jako integrovaný ve stávajícím, již několik roků fungujícím systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

▪ **vliv pracovní síly**

Tabulka č. 6. Průměrné počty zaměstnanců firmy PKS MONT, a.s.

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Průměrný počet zaměstnanců	112	112	102	106	119	131

V současné době má firma 146 zaměstnanců a vytváří nová pracovní místa – dělnická – zaváděním druhých a třetích směn v návaznosti na růst objemu výroby. Rovněž zvyšuje počet obchodních zástupců a pracovníků přípravy výroby.

Ve firmě nedochází k časté fluktuaci zaměstnanců a obchodních zástupců. V roce 2005 – 24,46 %, v současné době 12,87 %. Nejnepříjemnější změny v oblasti lidských zdrojů, které mohou firmě poškodit „image“ a prestiž jsou podle mého názoru až příliš časté obměny v osobách obchodních zástupců.

Obchodní zástupci mají výborné technické znalosti, které jsou velkou výhodou z hlediska konkurence. Tyto znalosti získali především díky své několikaleté praxi. Rovněž díky systému školení. Je velmi důležité pečlivě vybírat obchodní zástupce a umět je motivovat k co nejlepším výkonům.

Z tohoto hlediska, z hlediska motivace, je velmi důležité zaměřit se na porovnání průměrné hrubé mzdy. Zda jsou zaměstnanci dostatečně za svoji práci ohodnoceni. Motivace zaměstnanců je především prostřednictvím pohyblivých složek mzdy.

Zaměstnanci se během roku účastní mnoha školení a kurzů, dle předem sestaveného plánu vzdělávání. Jedná se nejenom o kurzy v oblasti technické, ale rovněž např. v oblasti ekonomických záležitostí, kurzy na zdokonalení práce s PC, atd.

Tabulka č. 7. Průměrné hrubé mzdy ²⁰

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ČR	13.614 Kč	14.642 Kč	15.886 Kč	16.917 Kč	18.035 Kč	19.030 Kč
Vysočina	nezjištěno	12.569 Kč	nezjištěno	14.492 Kč	15.562 Kč	16.302 Kč
PKS MONT, a.s.	11.395 Kč	12.854 Kč	14.755 Kč	15.965 Kč	17.037 Kč	17.797 Kč

V současné době je ve firmě PKS průměrná hrubá mzda 18.727 Kč.

Zaměstnanci firmy PKS sice nedosahují průměrných mezd v ČR, ale jsou odměňováni vyšší průměrnou mzdou než v kraji Vysočina. Což udává to, že se zaměstnanci ve firmě nemají vůbec špatně. Firma je se svými zaměstnanci spokojená a snaží se kvalitní pracovníky udržet rovněž navyšujícími průměrnými mzdami a odměnami.

Díky pružné reakci společnosti na zakázkovou náplň a trvalém věnování pozornosti snižování nákladů vzrostla za rok 2005 produktivita z přidané hodnoty na zaměstnance o téměř 3 % a trvale roste.

▪ **životní úroveň a styl**

Vývoj základních charakteristik životní úrovně v současné době je poměrně příznivý. Z důvodu růstu životní úrovně se také zvyšují lidské potřeby. Z tohoto důvodu v dnešní době většina domácností své bydlení modernizují a zdokonalují. Dá se tedy předpokládat, že spotřebitelé nakupují také produkty firmy PKS MONT, a.s. Tento faktor velmi souvisí s ekonomickým vývojem firmy, který je pozitivní.

²⁰ Zdroj: Český statistický úřad, informace PKS MONT, a.s.

3.1.4 Technologické faktory

Je to především tlak konkurenčního okolí firmy a požadavky zákazníků na co nejvyšší kvalitu produktů, co nutí téměř všechny firmy, aby se aktivně věnovaly inovační činnosti. Vysoká rychlost technologických změn a rychlé zastarávání technologií je dalším faktorem, které nutí podniky, aby informovaly o trendech ve vývoji a výzkumu a prováděly vlastní inovační činnost.

Firma PKS MONT, a.s. se snaží investovat do nových technologií. Samozřejmě, v návaznosti na potřeby firmy a na její zdroje. Investují do technologií přinášejících vyšší výkony.

Úspory plánují především prostřednictvím výkonnějšího strojního vybavení. V posledních letech došlo a dochází ke kompletním rekonstrukcím hal výrobních provozů.

Dále firma pořídila nové stroje – z poslední doby – pro provoz plastových oken kovací poloautomat, pro provoz Eurooken čtyřstrannou frézu a pro provoz hliníkových konstrukcí kopírovací třívřetenovou frézu.

Firma rovněž investuje vlastní finanční prostředky do výzkumu a vývoje nového výrobku. Z poslední doby, např. v roce 2003 – 5komorový plastový profil a v roce 2006 – výroba dřevohliníkových oken.

Nákupem moderního zařízení a výrobou a výzkumem nových produktů se snaží firma PKS MONT, a. s. vyniknout před konkurencí.

Při výrobě svých produktů vychází z nejnovějších trendů a technologií.

3.2 Analýza metodou „4C“

Analýzu metodou „4C“ můžeme použít k analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek. Tato metoda je založena na základních faktorech, kterými se musíme zabývat při volbě strategie globální expanze.

3.2.1 *Customers - zákazníci*

Struktura přímých odběratelů je přibližně 75 % objemu odebraných výplní pro firemní a 25 % objemu odebraných výplní pro rodinný sektor. Zhruba třetinu odběratelů firemního sektoru (z hlediska objemu odebraných výplní) tvoří smluvní prodejci a zprostředkovatelé, kteří většinou okna dále prodávají rodinnému sektoru, a dále zhruba čtvrtina oken dodaných firmám je určena pro rodinný sektor – bývá osazena v rodinných a bytových domech. Zbylý objem produkce je určen pro administrativní a výrobní budovy, školy, nemocnice, hotely apod.

Společnost se snaží získávat nové zákazníky, ale i pečovat o ty stávající a to především reklamou v regionálním tisku a v odborném celostátním tisku, reklamními spoty v regionální rozhlasové stanici, nabídkou slev a technických vylepšení, bezplatnou zákaznickou a servisní linkou, zpětným voláním zákazníkovi po předání díla/zboží, včasným a kvalitním odstraňováním reklamací a prováděním servisních zásahů. Důležité je rovněž znát preference svých zákazníků a rovněž potřeby a firma PKS MONT, a.s. se snaží těmito preferencím a potřebám svých zákazníků přizpůsobovat.

Firma rovněž dělá průzkumy trhu ve formě toho, že každý týden telefonicky kontaktuje 8 zákazníků, kterým bylo předáno dílo/zboží, s dotazy na spokojenost s průběhem jejich zakázky, toto hodnocení pak bývá projednáno na poradě vedení společnosti.

Vzhledem k zajištění co nejširší dostupnosti k potenciálnímu zákazníkovi buduje PKS MONT, a.s. po celé republice síť svých obchodních zastoupení.

3.2.2 *Country – národní specifika*

Velký důraz PKS MONT, a.s. klade zvláště na kvalitu výrobků a služeb. Z tohoto důvodu společnost cílevědomě rozvíjí materiální a technické zajištění výroby i jejího řízení, což deklarují certifikáty systému řízení dle požadavků norem ČSN EN 9001 a ČSN EN ISO 14001 (týká se ochrany životního prostředí).

Podle zpráv auditora, účetní závěrka ve všech významných ohledech podává věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv a finanční situace, nákladů, výnosů a výsledků hospodaření podniku. Informace uvedené ve výroční zprávě ve všech významných ohledech jsou v souladu s účetní závěrkou.

3.2.3 *Competition - konkurence*

Z hlediska konkurence ovlivňují společnost PKS MONT, a.s. především firmy v oblastech, kde se nachází obchodní zastoupení.

Firma nevyváží své výrobky do zahraničí, podniká pouze na domácím trhu, z tohoto důvodu ji zahraniční firmy neovlivňují.

3.2.4 *Costs - náklady*

Firma dle vzrůstajících požadavků svých zákazníků a zvyšování životní úrovně musí neustále zlepšovat a vylepšovat své produkty.

V roce 2006 proběhly rekonstrukce na provoze EOK a POK. Na provoz POK byl zakoupen nový zasklívací stojan.

Firma nezískala žádné dotace na výstavbu provozů, nových výrobních hal, nebo výzkum a vývoj nových výrobků. Musí vše investovat z vlastních finančních prostředků.

Byla rovněž vystavěna nová provozovna (nová výrobní) hala v Ostrovačicích u Brna.

V roce 2006 obohatila společnost PKS MONT, a. s. svojí nabídku na trhu oken třemi novinkami:

- nová profilová řada SOFT LINE pro zlepšení estetické stránky oken
- zavedení druhého těsnění do standardní dodávky eurooken
- zahájení výroby dřevohliníkových oken.

V investicích byl v plánu nákup za cca 4,2 mil. Kč technologií převážně do provozu eurookna. Financování investic proběhlo z vlastních zdrojů.

Společnost PKS MONT, a.s. hodlá v září roku 2008 vystavět novou halu na výrobu oken. Zatím není rozhodnuta přesná lokalita, kde bude hala stát. Odhad investic je 60-70 mld. Kč.

Příznivě působí na dopravní náklady firmy výhodná geografická poloha sídla firmy. Jelikož firma se nachází ve středu ČR v blízkosti dálnice Praha – Brno.

Analýza mikrookolí

3.3 Analýza odvětví

Již odedávna museli stavitelé lidských obydlí řešit otázku oken. První okna byla vlastně jenom obyčejné otvory ve zdivu, které neměly výplň. Teprve později je začali lidé zakrývat poloprůhlednou měchuřinou nebo mastným papírem. Postupem doby byl tento materiál nahrazen průhlednější skleněnou výplní skládanou z malých tabulek spojovaných olovem, tento celek se pak vsazoval do dřevěného rámu. První okna se ještě nedala otvírat. Na to přišli naši předkové o něco později a nejdříve zkusili otvírat jen malou část, aby se časem dopracovali k větším skleněným tabulím a celému oknu otevíratelnému.

Dřevo jako materiál okenních ráků přetrvává dodnes. Změnil se však jeho profil, do kterého se dnes vsazují dokonalejší izolační dvojskla a trojskla vyznačující se stále lepšími izolačními vlastnostmi.

Relativně nedávno nové technologie umožnily vyrábět okenní rámy i z plastů. Zdálo se, že dosud užívané dřevo bude nahrazeno moderním materiálem s menšími nároky na údržbu. Od té doby se vedou spory o výhodách a nedostatcích jednoho či druhého materiálu. Zastánci ošetřování dřevěných ráků oproti nenáročnému plastu. Druzí zase nedají dopustit na dřevo jako přírodní materiál, jehož údržba se dnes díky moderní konstrukci a dostupnosti nových nátěrových technologií nedá srovnávat s náročnou povrchovou úpravou prováděnou ještě před několika lety. Dřevěná lamela dnes zaručuje tvarovou stálost i v extrémních teplotách.

Firma PKS MONT, a.s. byla založena ve Žďáře nad Sázavou jako první ve svém oboru na tomto území v roce 1996. Toto odvětví je velmi mladé. V současnosti existuje nejenom ve Žďáře nad Sázavou ale i v okolí spousta firem stejného zaměření.

Společnost se nachází v ziskovém tržním prostředí a jedná se o výrobní organizaci.

Vstupní bariéry nejsou výrazné.

Výstupní bariéry nejsou rovněž výrazné. Nebrání okamžitému ukončení činnosti.

U firmy PKS MONT, a.s. zákazníci oceňují především jistotu, že zde firma bude, díky své dlouholeté tradici, firma je pro zákazníky ze Žďáru nad Sázavou nejdostupnější, je blízko a má velmi dobré reklamační řízení.

Poptávka podléhá sezónnosti. V letním období je větší poptávka po oknech, než v období zimním.

Toto odvětví se stále vyvíjí, produkt je stále vyšší kvality. V této době lidé zkvalitňují své bydlení a to odpovídá i výměně oken a dveří. V současnosti je v tomto odvětví vysoká poptávka. Jde o to, jak dlouho toto období bude trvat z důvodu možného nasycení trhu.

Specifikace činnosti: výroba, jedná se o odvětví průmyslu – výroba plastů a pryže => plastové stavební materiály, okna a dveře.

3.4 Analýza konkurence

3.4.1 Analýza konkurenčního prostředí

Konkurence v oblasti Vysočiny je poměrně velká. Největším konkurentem v tomto regionu je Dafe Plast, dalšími konkurenty jsou Vekra, TWW, Stavona, Dekro, VP okna, H+M Znojmo – které má rovněž zastoupení ve Žďáře nad Sázavou, EURO Jordán.

Jsou zde malé firmy tohoto zaměření, které jsou spíše pobočkou od některé z větších firem.

Nejvíce si firmy konkurují cenou, posouzení kvality nabízeného produktu bývá u většiny zákazníků na druhém místě.

Jako jedni z mála výrobců v ČR vyrábí okna z plastu, dřeva i hliníku. Dokáží také vždy vyhovět konkrétnímu přání zákazníka a nemusí ho proto od některých materiálů předem odrazovat. Obecně platí, že nejlevnější jsou okna plastová (ve firmě PKS MONT, a.s. výhradně pětikomorová), pak dřevěná (ve firmě PKS MONT, a.s. EURO okna) a nejdražší hliníková. Konkrétní cena je však vždy závislá na přesném zadání velikosti zakázky, poskytnuté akční slevě, atd.

Firma PKS MONT, a.s. je již od samého vzniku firmy schopna dodat výplně do všech mnoha různých typů zástavby jako jsou např. rodinné domy, bytové domy, panelové domy, administrativní budovy, školská zařízení a mnohá jiná.

Firma nevyváží své výrobky do zahraničí, podniká pouze na domácím trhu.

3.4.2 Model pěti konkurenčních sil (Porterův model)

Tento model pomáhá popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř konkrétního odvětví a tak vytváří informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody společnosti.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem na trh

Vzniká stále více firem podnikajících v této oblasti. Nově vznikající firmy nemohou firmě PKS MONT, a.s. nijak značně konkurovat, ale mohou odebrat část zákazníků, pokud budou výrazně levnější a budou nabízet kvalitativně srovnatelný produkt a návazné služby. Jiný případ by byl, kdyby již existující velká firma založila ve Žďáře nad Sázavou svoji pobočku, tím by se stala pro firmu PKS MONT, a.s. velkým konkurentem.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Vztahy s dodavateli jsou založeny na oboustranné spokojenosti z dobře uzavřeného obchodu, kvalitních a včasných dodávkách jejich produktů a služeb a na dobré platební morálce firmy PKS MONT, a.s.

Největšími dodavateli jsou – Deceuninck (dodavatel plastových profilů), Roto (dodavatel kování), Katres, Izos (dodavatel izolačního dvojskla), Fenestra, Sapa (dodavatel hliníkových profilů), Schüco (dodavatel hliníkových profilů), Paramont (dodavatel parapetních desek), Moderna (dodavatel parapetních desek),...

Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Toto ohrožení je pro firmu PKS MONT, a.s. nevýznamné, jelikož žádný substitut pro okna nebo dveře neexistuje.

Výrobky v tomto odvětví jsou víceméně stejné, odlišují se pouze designem, kvalitou nebo cenou.

Firma PKS MONT, a.s. vyrábí okna z plastu, dřeva a hliníku. Každý z těchto materiálů má své výhody a nevýhody.

Ohrožení ze strany kupujících

Firma PKS MONT, a.s. spolupracuje s každým zákazníkem ze státního, firemního i privátního sektoru a vždy je jejich cílem odvést nadstandardní službu. Snaží se porozumět očekávání zákazníků a jejich potřeby naplňovat. Výrobek dokáže na trh dodat včas, v dostatečném množství a za přijatelnou cenu.

Největší konkurent v oblasti Vysočiny

Jak jsem se již zmiňovala, největším konkurentem v této oblasti je firma DAFE PLAST Jihlava, s. r. o. Jedná se o soukromou firmu, která se zabývá výrobou a montáží plastových a hliníkových oken, dveří, prosklených stěn, zimních zahrad a poradenstvím, odbornými konzultacemi a projektováním souvisejícím s otvorovými výplněmi. V nabídce firmy DAFE PLAST je i rozsáhlý doplňkový program, související s danou tematikou. Základ společnosti tvoří obchodní a technický tým, s několikaletými zkušenostmi z prodeje a montáží výplní stavebních otvorů. Cílem společnosti je prosadit na českém trhu nový způsob nabídky výplní stavebních otvorů, poskytnout zákazníkovi takový typ okna nebo dveří, který je pro něho skutečně vhodný.

Společnost DAFE PLAST, s. r. o. na rozdíl od firmy PKS MONT, a. s. vyrábí okna a dveře pouze z materiálu plast a hliník. Firma PKS MONT, a. s. navíc vyrábí ještě okna a dveře ze dřeva a dřevohliníková okna. V čemž spatřuji konkurenční výhodu pro firmu PKS MONT, a.s.

4. Interní analýza

4.1 Analýza zdrojů podniku

Touto analýzou posoudím rozsah dostupných existujících zdrojů, které má firma k dispozici a jejich přednosti před konkurenty. Nyní už jednotlivě:

4.1.1 Fyzické zdroje

Výroba probíhá v provozovnách ve Žďáře nad Sázavou, kde jsou zpracovávány materiály renomovaných zahraničních i tuzemských dodavatelů.

Mezi fyzické zdroje můžeme zařadit především strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory, dopravní prostředky, které firma vlastní. Nesmíme ani opomenout stáří, technický stav, atd.

Firma má výrobní plochy a haly v nájmu. Jsou vlastnictvím skupiny firem PKS. V posledních letech došlo a dochází ke kompletním rekonstrukcím hal výrobních provozů.

Strojní a automobilové vybavení má částečně ve vlastnictví, částečně leasing. Dopravní prostředky jsou v dobrém stavu. Firma jich vlastní 20. A maximální stáří je 5 let. Strojní vybavení je na vysoké úrovni. Společnost nakupuje nové stroje a to v návaznosti na potřeby firmy. Firma v poslední době pořídila nové stroje, pro provoz plastových oken kovací poloautomat, pro provoz Eurooken čtyřstrannou frézu a pro provoz hliníkových oken kopírovací třívřetenovou frézu.

Mohu rovněž zmínit hodnotu dlouhodobého majetku, která činila k 31.12. 2005 11.524.000 Kč. Hodnota zásob k 31.12.2005 14.295.000 Kč.

Od roku 2007 provádí firma PKS MONT, a.s. výrobu plastových oken už ve dvou provozech. Mezi nejprodávanější sortiment firmy patří výrobek plastů. Obratově od roku 2000 vzrostl objem jeho prodeje čtyřnásobně, i když ho firma přestala exportovat do Belgie. Plastům přeje v současnosti zvýšený tržní zájem vyvolaný výměnou oken v rodinném i státním sektoru. V posledních třech letech pomáhala firmě PKS MONT, a.s. firma Denic, sídlící a vyrábějící v Ostrovačicích u Brna. Tato firma však v loňském roce ukončila svoji podnikatelskou činnost konkurzem. Aby neztratili kapacitní možnosti, převzali okamžitě nájem výroby a technologií včetně dělnického a technického personálu. Pokud se bude dařit obchodníkům, tak plánují letos v Ostrovačicích vyrobit objemově za 50 mil. výrobků z plastů.

Výhodu v tomto případě vidím především ve výhodné geografické poloze sídla firmy, což příznivě působí na dopravní náklady firmy. Firma PKS MONT, a.s. se nachází ve středu České republiky v blízkosti dálnice Praha – Brno. Dále potom výhodný výběr velkých měst v České republice pro obchodní zastoupení, což je konkrétně Praha, Chrudim a Kolín.

4.1.2 Lidské zdroje

Počet pracovníků jsem již podrobně rozebírala v externí analýze. Rozmístění pracovníků vychází z Organizační struktury.

Firmu PKS MONT, a.s. řídí ředitel firmy.

Společnost své zaměstnance motivuje především prostřednictvím pohyblivých složek mzdy. Nedochozí zde k časté fluktuaci zaměstnanců. Věk pracovníků je různý od mladých ambiciózních lidí až po starší a zkušené zaměstnance, kteří firmu dokonale znají. Průměrný věk zaměstnanců je zhruba 36 let. Zaměstnanci disponují na svou funkci dostatečným vzděláním.

Organizace práce a vzájemná zastupitelnost je na vysoké úrovni.

Zaměstnanci musí absolvovat vstupní školení BOZP, na obsluhu strojů, se kterými budou pracovat a dále pravidelně všechna školení a kurzy, které jsou pro ně povinná vzhledem k vykonávané činnosti. TH pracovníci mimo povinných školení absolvují školení rozvíjející jejich soft skills – obchodní dovednosti, komunikace se zákazníkem, vnitrofiremní komunikace, marketing, asertivita....

v tis. Kč²¹	2002	2003	2004
Průměrný počet zaměstnanců	103	106	118
z toho: řídicích pracovníků	8	8	7
Osobní náklady celkem	24 388	20 078	32 990
Z toho: řídicí pracovníci	3 049	3 150	4 625
Odměny statutárního orgánu a dozorčí rady včetně tantiém	258	277	298

²¹ Zdroj: materiály PKS MONT, a.s.

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ROK 2006 ²²

Číslo akce	Téma vzdělávání	Termín měsíc	Počet zam.	Počet dnů
1	Daň ze závislé činnosti	1/06	1	1
2	Průběh montáží (na PKS)	1/06		1
3	Skalský dvůr – montáže	2/06		1
4	Montáž samozavíračů, pák a klik. ovladačů	2/06		1
5	Illbruck – těsnící systémy	2/06	13	1
6	Skalský dvůr – montáže	2/06		1
7	SPŠ Hranice – dřevěná okna, schody	2/06	3	1
8	Telecon Praha, p. Šimončík	3/06		1
9	RNDr. Novák – Kurz na zdokonalení práce s PC – pro pokročilé	3-4/06	6	3
10	MAZEL – žaluzie, rolety, vrat. systémy	3/06	17	1
11	FENESTRA – novinky sortimentu	3/06	15	1
12	Deceuninck – Zendow	2/06	15	1
13	Ing. Lehrl – zedn. práce s vým. oken	4/06	13	1
14	ROTO – novinky se zaměř. na zamykání na dveře	5/06	17	1
15	MODERNA – parapety	5/06	17	1
16	VBH – nátěrové hmoty	6/06	15	1
17	Návštěva stavebního veletrhu Brno	5/06		1
18	SAPA RC Systém	9-12/06	15	1
19	Návštěva veletrhu FOR-ARCH	9/06		1
20	Zákazníkovi	9-12/06	13	6
21	COMON – skla	9-12/06	15	1
22	Ing. Kovář – školení pro obchodníky v oblasti ekonomických záležitostí	9-12/06	13	1
23	Zákl. problematika výplní stav. otvorů - POK	9-12/06	13	1
24	Zákl. problematika výplní stav. otvorů - EOK	9-12/06	13	1
25	Zákl. problematika výplní stav. otvorů - HK	9-12/06	13	1
26	Průběh montáží (na PKS)	9/06		1
27	FAB Rychnov n. K.	10-11/06	6	1

²² Zdroj: materiály PKS MONT, a.s.

4.1.3 Finanční zdroje

Veškeré finanční zdroje jako finanční majetek, závazky a pohledávky můžeme nalézt v rozvaze a výkazu zisků a ztrát.

Pro firmu není žádný problém získat úvěr, jelikož firma se nachází stále v zisku a nejsou zde žádné platební potíže.

Společnost nemá závazky s dobou splatnosti delší než 5 let. Společnost nemá penzijní závazky.

Firma v roce 2004 získala provozní dotace ze státního fondu na certifikát ISO a environmentální politiku a dotace za zaměstnání 2 pracovníků z pracovního úřadu. V současné době společnost žádné dotace nezískala.

Finančním zdrojům se budu více věnovat ve Finanční analýze.

4.1.4 Nehmotné zdroje

Firma PKS MONT, a.s. žádné nehmotné zdroje nevlastní.

Možná bych sem mohla zařadit to, že je brán zřetel na značku firmy, která je z dlouholetého hlediska velmi významným garantem pro zajišťování dodávek a služeb v oblasti obchodu stavebních otvorových výplní. Díky svému působení na našem trhu je brána jako záruka kvality a dodávek produktů svým odběratelům.

Ke značnému posílení image společnosti napomáhá rovněž to, že organizace zavedla a udržuje systém managementu jakosti splňující požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 pro vymezení působení: Výroba a montáž výplní stavebních otvorů z plastových, dřevěných a hliníkových profilů – okna, dveře, zimní zahrady a prosklené fasády. Výroba zámečnických a lisovaných kovových výrobků. Stavební práce na modernizacích a opravách budov.

Spolu s tradicí se nahromadily cenné zkušenosti, které dnes tvoří značnou část potenciálu společnosti. Jsou to především zkušenosti z odvětví, ve kterém se podnik nalézá, znalosti trhu apod.

Dlouholetá tradice je zárukou vysoké kvality služeb a dobrého chování k zákazníkům.

4.2 Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena na poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Než přistoupím k samotným výpočtům jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, vytáhnu si z rozvahy a výkazu zisků a ztrát za jednotlivé roky údaje potřebné pro tyto výpočty.

Výpočty uvádím pro ukázkou pouze za roky 2002 a 2005.

Tabulka č. 8. Údaje firmy PKS potřebné pro finanční analýzu v letech 2002-2005 (v tis. Kč)²³

Rok	2002	2003	2004	2005
Tržby	161 108	207 483	252 215	260 881
Náklady	160 857	205 427	249 713	257 840
Zisk před zdaněním	276	2 999	3 012	4 253
Zisk po zdanění	251	2056	2 502	3 041
Aktiva celkem	46 140	57 484	59 015	76 220
Vlastní kapitál	2 466	4 436	6 857	9 469
Zásoby	9 401	5 554	10 038	14 295
Nákladové úroky	708	531	448	570
Výnosové úroky	29	28	132	312
Rozdíl úroků	-679	-503	-316	-258
Dl.hm.majetek v ZC	12 639	13 829	5 848	10 175
Krátk. pohledávky	22 245	31 207	26 924	35 702
Krátk. Závazky	25 324	44 703	40 311	42 806
Celkové závazky	43 584	52 489	51 765	66 171
Finanční majetek	641	762	10 584	10 141
Krátkodobá pasiva	31 355	51 835	51 311	62 806
Krátkodobá OA	32 287	37 523	47 546	60 138
Odpisy	1 843	1 958	2 288	3 516

²³ Zdroj: Výroční zpráva firmy PKS MONT, a.s.

4.2.1 Analýza rentability

Tabulka č. 9. Ukazatelé rentability firmy PKS MONT, a.s. v letech 2002 – 2005²⁴

Rok	2002	2003	2004	2005
Rentabilita celk. kapitálu v %	0,6 %	5,22 %	5,10 %	5,58 %
Rentabilita vlastního kapitálu v %	10,18 %	46,35 %	36,49 %	32,11 %
Rentabilita tržeb	0,002	0,010	0,010	0,012
Rentabilita nákladů	0,9984	0,9901	0,9901	0,9883

Výpočty:

2002

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} = \frac{276}{46\,140} = 0,005981794538 \times 100 = \mathbf{0,6\%}$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{251}{2\,466} = 0,101784266 \times 100 = \mathbf{10,18\%}$$

$$\text{nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} = \frac{160\,857}{161\,108} = 0,998442038 \cong \mathbf{0,9984}$$

$$\text{rentabilita tržeb} = 1 - \text{nákladovost} = 1 - 0,998442038 = 0,001557962 \cong \mathbf{0,002}$$

2005

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celk. aktiva}} = \frac{4\,253}{76\,220} = 0,055799002 \times 100 = \mathbf{5,58\%}$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{3\,041}{9\,469} = 0,321153236 \times 100 = \mathbf{32,11\%}$$

$$\text{nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} = \frac{257\,840}{260\,881} = 0,988343344 \cong \mathbf{0,9883}$$

$$\text{rentabilita tržeb} = 1 - \text{nákladovost} = 1 - 0,988343344 = 0,011656656 \cong \mathbf{0,012}$$

²⁴ Zdroj: vlastní výpočty

Ve zdravém podniku by se hodnota rentability celkového kapitálu měla pohybovat mezi 0,06 a 0,1 (tedy 6 – 10 %). Tento ukazatel má vzrůstající tendenci, po celou dobu se pohybuje v kladných hodnotách. Čím vyšší ROA (rentabilita celkového kapitálu) tím lépe.

Rentabilita vlastního kapitálu je rozhodujícím ukazatelem, protože měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. Hodnota vlastního kapitálu i hospodářského výsledku se neustále zvyšuje. V roce 2003 prudce vzrostla hodnota hospodářského výsledku, proto vzrostl prudce i tento ukazatel.

Rentabilita tržeb a rentabilita nákladů ukazují, že firma PKS MONT, a.s. dosahuje 0,012 haléřů zisku z 1 Kč tržeb, tedy že náklady na 1 Kč tržeb jsou 0,988. U společnosti PKS MONT, a.s. dosahuje tento ukazatel kladné hodnoty po celou dobu ve sledovaném období.

Snahou firmy PKS MONT, a.s., tak jako každé firmy, je snižovat náklady a zvyšovat zisk.

4.2.2 Analýza aktivity

Tento ukazatel měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li společnost nadbytek aktiv než je potřeba, vznikají jí zbytečné náklady a naopak, má-li jich nedostatek přichází o tržby.

Tabulka č. 10. Ukazatelé aktivity firmy PKS MONT, a.s. v letech 2002 – 2005.²⁵

Rok	2002	2003	2004	2005
Rychlost obratu zásob	17,14	37,36	25,13	18,25
Doba obratu zásob	21,33	9,87	14,67	20,24
Rychlost obratu pohledávek	7,24	6,65	9,37	7,31
Doba obratu pohledávek	50,40	54,90	38,96	49,95
Doba splácení závazků	57,37	78,64	58,34	59,90
Obratovost hmotného majetku	12,75	15,00	43,13	25,64

²⁵ Zdroj: vlastní výpočty

Výpočty:

2002

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celk. náklady} / 365} = \frac{9\,401}{160\,857 / 365} = 21,33177294 \cong \mathbf{21,33}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obch. styku}}{\text{tržby} / 365} = \frac{22\,245}{161\,108 / 365} = 50,39740423 \cong \mathbf{50,40}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 365} = \frac{25\,325}{161\,108 / 365} = 57,37533208 \cong \mathbf{57,37}$$

2005

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celk. náklady} / 365} = \frac{14\,295}{257\,840 / 365} = 20,23609603 \cong \mathbf{20,24}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obch. styku}}{\text{tržby} / 365} = \frac{35\,702}{260\,881 / 365} = 49,95085882 \cong \mathbf{49,95}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 365} = \frac{42\,806}{260\,881 / 365} = 59,89010315 \cong \mathbf{59,90}$$

Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho v průměru zůstávají zásoby v podniku, aniž by změnilly svou formu. Hodnota ukazatele by neměla být příliš vysoká, aby ve výrobním procesu nedocházelo k prostojům. Cílem každého podniku by mělo být dobu obratu zásob snižovat. To se firmě PKS MONT, a.s. moc nedaří. Od roku 2003 hodnota tohoto ukazatele znovu roste. Rychlost obratu zásob má kolísavou tendenci. V roce 2002 se zásoby „přeměnily“ 17x, v roce 2003 už to bylo 37x. V roce 2005 byly zásoby na skladě drženy 20 dnů.

Doba obratu pohledávek je průměrná doba, jaká uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a jeho uhrazením. Cílem podniku by mělo být dobu obratu pohledávek snižovat, protože poskytováním obchodního úvěru dočasně přichází o peněžní prostředky, které by mohl zhodnotit např. investicí. V roce 2004 se průměrná doba splácení pohledávek snížila o 16 dní.

Doba obratu závazků je doba, jak dlouho je podnik dlužen za dodávky. Tendencí každé firmy je prodlužování doby splacení svých závazků. V roce 2005 to bylo 60 dní, což jsou skoro dva měsíce. V roce 2003 to bylo dokonce 79 dní.

Hodnoty ukazatele obratovosti hmotného majetku by měly být vzrůstající.

4.2.3 Analýza likvidity

Tabulka č. 11. Ukazatelé likvidity firmy PKS MONT, a.s. v letech 2000 – 2005. ²⁶

Rok	2002	2003	2004	2005
Okamžitá likvidita (0,9 – 1,1)	0,020	0,015	0,206	0,161
Pohotová likvidita (1,0 – 1,5)	0,730	0,617	0,731	0,730
Běžná likvidita (1,5 – 2,5)	1,030	0,724	0,927	0,958

Výpočty:

2002

$$\text{Okamžitá likvidita (Likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{finanční majetek} \quad 641}{\text{krátkodobá pasiva} \quad 31\,355} = \frac{641}{31\,355} = 0,02044331 \cong \mathbf{0,020}$$

$$\text{Pohotová likvidita (Likvidita 2. stupně)} = \frac{\text{kr. pohledávky + fin. majetek}}{\text{kr. pasiva}} =$$

$$= \frac{22\,245 + 641}{31\,355} = \frac{22\,886}{31\,355} = 0,729899537 \cong \mathbf{0,730}$$

$$\text{Běžná likvidita (Likvidita 3. stupně)} = \frac{\text{kr. oběžná aktiva} \quad 32\,287}{\text{kr. pasiva} \quad 31\,355} = \frac{32\,287}{31\,355} = 1,029724127 \cong \mathbf{1,030}$$

²⁶ Zdroj: vlastní výpočty

2005

$$\text{Okamžitá likvidita (Likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{finanční majetek} \quad 10\,141}{\text{krátkodobá pasiva} \quad 62\,806} = \frac{10\,141}{62\,806} = 0,161465465 \cong \mathbf{0,161}$$

$$\text{Pohotová likvidita (Likvidita 2. stupně)} = \frac{\text{kr. pohledávky + fin. majetek}}{\text{kr. pasiva}} = \frac{35\,702 + 10\,141}{62\,806} = \frac{45\,843}{62\,806} = 0,729914339 \cong \mathbf{0,730}$$

$$\text{Běžná likvidita (Likvidita 3. stupně)} = \frac{\text{kr. oběžná aktiva} \quad 60\,138}{\text{kr. pasiva} \quad 62\,806} = \frac{60\,138}{62\,806} = 0,957519982 \cong \mathbf{0,958}$$

Minimální hodnota okamžité likvidity, tedy likvidity 1. stupně, je 0,2, doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,9 – 1,1. Firma PKS MONT, a.s. dosáhla minimální hodnoty pouze v roce 2004 a v roce 2005 se k této hodnotě alespoň přiblížila. Hodnoty jsou kladné.

Likvidita 2. stupně, tedy pohotová likvidita, zahrnuje do jmenovatele vedle finančního majetku i pohledávky, její hodnota by se v ideálním případě měla pohybovat okolo jedné.

Čím je pohotová likvidita vyšší, tím lépe. Pohotová likvidita se pohybuje ve sledovaném období stále na stejné hladině. Firmě nezbude nic jiného, než alespoň udržovat tuto hladinu.

V čitateli ukazatele běžné likvidity, tedy likvidity 3. stupně se objevují celá oběžná aktiva snížená o dlouhodobé pohledávky. Snahou podniku by mělo být, aby tento ukazatel dosahoval hodnoty alespoň 1 až 2. V prvním analyzovaném roce měla běžná likvidita přijatelnou hodnotu 1,030, pak ale následoval propad na 0,724.

4.2.4 Analýza zadluženosti

Podnik používá k financování svých aktiv vlastní a cizí zdroje, k prvotnímu hodnocení jejich poměru slouží soubor ukazatelů finanční struktury (zadluženosti).

Tabulka č. 12. Ukazatelé zadluženosti firmy PKS MONT, a.s. v letech 2002 – 2005. ²⁷

Rok	2002	2003	2004	2005
Věřitelské riziko	94,46 %	91,31 %	87,71 %	86,82 %
Vlastní jmění k vlastním aktivům	5,34 %	7,72 %	11,62 %	12,42 %

Výpočty:

2002

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{43\,584}{46\,140} = 0,944603381 \times 100 = \mathbf{94,46\%}$$

$$\text{Vlastní jmění k vlastním aktivům} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} = \frac{2\,466}{46\,140} = 0,053446033 \times 100 = \mathbf{5,34\%}$$

2005

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} = \frac{66\,171}{76\,220} = 0,868157963 \times 100 = \mathbf{86,82\%}$$

$$\text{Vlastní jmění k vlastním aktivům} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} = \frac{9\,469}{76\,220} = 0,124232484 \times 100 = \mathbf{12,42\%}$$

Součet těchto ukazatelů se rovná 1, resp. 100 %. Čím vyšší je ukazatel věřitelského rizika, tím vyšší je zadluženost podniku. Druhý ukazatel se používá pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku. Firma PKS MONT, a.s. používá k financování svých aktiv z 86,82 % cizí zdroje a téměř ze 13-ti % vlastní zdroje. Dochází k postupnému zvyšování ukazatele vlastního jmění k vlastním aktivům. Tzn. že firma PKS MONT, a.s. čím dál tím více používá k financování vlastní zdroje. Snaží se příliš nezvyšovat své další zadlužování. Není potřeba mít ve firmě moc hotovost.

²⁷ Zdroj: vlastní výpočty

5. SWOT analýza

Po vypracování externí a interní analýzy mohou zpracovat SWOT analýzu. Silné a slabé stránky jsou vyústěním interní analýzy, příležitosti a hrozby vycházejí z externí analýzy.

Silné stránky

- výhodná geografická poloha sídla firmy, což příznivě působí na dopravní náklady firmy (střed ČR, blízkost dálnice Praha – Brno)
- výhodný výběr velkých měst v ČR pro obchodní zastoupení (Praha, Chrudim, Kolín)
- nízká fluktuace pracovníků
- velmi dobrá kvalifikace a odbornost zaměstnanců
- komplexní služba dodavatele
- profesionální přístup podpořený 15letou tradicí výroby
- výroba oken z plastu, dřeva a hliníku, což jsou prakticky všechny materiály
- kvalitní výrobek vyhovující všem současným normám za přijatelnou cenu
- dlouhodobý a stabilní růst obrátu
- držení certifikátů ISO 9001 a ISO 14001
- kvalitní technické zázemí
- v sídle firmy ukázková, vzorková místnost s produkty
- dobře propracovaný servis (bezplatná servisní linka pro zákazníky)
- bezplatná zákaznická linka (informační)
- technické poradenství na špičkové úrovni
- kvalitní www stránky, jasné, uspořádané

Slabé stránky

- téměř nemožný přestup na jiný profil z důvodu dlouholeté spolupráce a rozpracovanosti zakázek (na trhu jsou i lepší profily)
- na jaře po zimních slevách nejsou schopni vyrobit poptávané množství
- k financování svých aktiv používá firma PKS MONT, a.s. více cizí zdroje než vlastní zdroje

Příležitosti

- použitím cílené propagace a podpory prodeje získat větší část stávajícího segmentu a oslovit nový
- návrh a vývoj nových produktů
- rozšíření nabídky služeb
- aplikace marketingových opatření ke zvýšení počtu zákazníků
- na trhu neexistuje významný konkurent
- rozšíření obchodního zastoupení, např. do Jižních Čech, kde není příliš velká konkurence a cena se zde drží poměrně vysoko
- modernizace bydlení
- nadprůměrná intenzita bytové výstavby na Vysočině v rámci ČR

Hrozby

- agresivnější propagace a podpora prodeje ze strany konkurenta
- expanze konkurenčních firem a zlepšení jejich služeb
- zpomalení růstu spotřebitelské poptávky
- rostoucí konkurence
- může dojít i k přesycení trhu (nabídka převyšuje poptávku)
- snižující se nabídka kvalifikované pracovní síly pro průmyslovou výrobu

Na základě zjištěných skutečností se pokusím navrhnout nějaká řešení, která by mohla pomoci firmě ve zlepšení její situace.

Závěr

Cílem této práce bylo zpracovat strategickou analýzu firmy PKS MONT, a.s. a pokusit se ze zjištěných skutečností vyvodit východiska pro její další rozvoj. Východím krokem pro řešení tohoto praktického problému bylo zpracování teoreticko-metodologické části s použitím literatury. Z těchto získaných poznatků jsem potom vycházela při zpracování praktické části.

Po provedení všech dílčích analýz a sledování jsem zjistila silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Společnost PKS MONT, a.s., se sídlem ve Žďáře nad Sázavou, působí na českém trhu od počátku 90. let a svojí činností se řadí k významným výrobcům stavebních otvorových výplní.

*Hlavním cílem je, aby se značka PKS stala symbolem **profesionality, kvality a serióznosti**.*

Závěry jednotlivých analýz:

PEST analýza

Ekonomické faktory

Společnosti jsou ve své činnosti ovlivňovány základními makroekonomickými ukazateli. Jako je ekonomický růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda. Tyto ukazatele se dotýkají určitým způsobem (v některých případech nepatrným) rovněž firmy PKS MONT, a.s. Firma PKS MONT, a.s. je ryze českou firmou, tedy firmou bez zahraničního kapitálu. Firma nevyváží své produkty do zahraničí, proto se jí jinak nezanedbatelný faktor ovlivňující stav české ekonomiky a to směnný kurs koruny netýká.

Politicko - právní faktory

Politicko-právní omezení se týkají každého podniku a tedy rovněž i firmy PKS MONT, a.s. Firma se musí řídit všemi platnými zákony. Musí respektovat vyhlášky a nařízení, dotýkající se oboru jejich činnosti. Dále se musí řídit požadavky v rámci systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a v rámci environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005, které firma zavedla.

Sociálně - kulturní faktory

V této oblasti můžeme hovořit o faktorech demografických, vzdělávacích, životním stylu občanů, ale také vliv pracovní síly nebo vliv ochrany životního prostředí, který pokládá společnost PKS MONT, a.s. za stále důležitější.

Demografický vývoj na Vysočině charakterizujeme základními znaky, mezi které můžeme zařadit neustálý růst obyvatel, růst míry porodnosti, pozvolný růst počtu obyvatel ve střední vrstvě a kolísání počtu důchodců.

Za pozitivní považují vytváření nových pracovních míst ve firmě PKS MONT, a.s. a velmi nízkou fluktuaci.

Technologické faktory

Firma PKS MONT, a.s. investuje do nových technologií. Samozřejmě, v návaznosti na potřeby firmy a na její zdroje. Investují do technologií přinášejících vyšší výkony. Rovněž investuje do výzkumu a vývoje nového výrobku a tak se snaží vyniknout před konkurencí.

Analýza metodou „4C“

Customers - zákazníci

Pro firmu PKS MONT, a.s. je velmi důležité znát strukturu svých zákazníků. Snaží se získávat nové zákazníky, ale i pečovat o ty stávající. Důležité pro firmu je rovněž znát preference a potřeby svých zákazníků, kterým se potom přizpůsobují. Ke zjištění spokojenosti zákazníka dělá firma průzkumy trhu.

Vzhledem k zajištění co nejširší dostupnosti k potenciálnímu zákazníkovi buduje firma PKS MONT, a.s. po celé republice síť svých obchodních zastoupení.

Country – národní specifika

Velký důraz firma PKS MONT, a.s. klade zvláště na kvalitu výrobků a služeb.

Competition - konkurence

Firma nevyvází své výrobky do zahraničí, tudíž si konkuruje pouze s domácími firmami. A to nejvíce v oblasti Vysočiny, kde se nachází sídlo firmy, ale také v oblastech, kde má firma vlastní obchodní zastoupení, což je oblast Kolína, Chrudimi a hlavního města Prahy.

Costs - náklady

Firma PKS MONT, a.s. nezískává žádné dotace na výstavbu provozů, nových výrobních hal, nebo výzkum a vývoj nových výrobků. Musí tedy vše investovat z vlastních finančních prostředků.

Firma dle vzrůstajících požadavků svých zákazníků a zvyšování životní úrovně musí neustále zlepšovat a vylepšovat své produkty.

Analýza odvětví

Toto odvětví je velmi mladé a neustále se vyvíjí. V současné době je v tomto odvětví vysoká poptávka, hlavně z důvodu modernizace bydlení a výstavby nových podniků. Hrozí zde ale přesycení trhu, kdy nabídka bude převyšovat poptávku. Poptávka rovněž podléhá sezónnosti. V letním období, kdy lidé nejčastěji staví domy, nebo vyměňují okna, je poptávka mnohem vyšší než v období zimním.

Společnost se nachází v ziskovém tržním prostředí a jedná se o výrobní organizaci.

Vstupní a výstupní bariéry nejsou výrazné.

Analýza konkurence

Konkurence v oblasti Vysočiny je velká. Nejbližším a největším konkurentem v této oblasti je firma Dafe Plast. Firma PKS MONT, a.s. má ale před firmou Dafe Plast konkurenční výhodu v podobě toho, že vyrábí okna a dveře ze všech materiálů, tzn. plast, dřevo a hliník. Firma Dafe Plast používá k výrobě pouze materiály plast a hliník.

Vzniká stále více firem podnikajících v této oblasti. Nově vznikající firmy nemohou firmě PKS MONT, a.s. nijak značně konkurovat, ale mohou odebrat část zákazníků. Nejvíce si firmy konkurují cenou, kvalita nabízeného produktu je většinou u zákazníků na druhém místě.

V této analýze jsem použila Porterův model pěti konkurenčních sil.

Analýza zdrojů podniku

Fyzické zdroje

Firma má výrobní plochy a haly v nájmu. Strojní a automobilové vybavení má částečně ve vlastnictví, částečně leasing.

Od roku 2007 provádí firma PKS MONT, a.s. výrobu plastových oken už ve dvou provozech. A v roce 2008 hodlá vystavět novou halu, která by měla urychlit výrobu.

Výhodu v tomto případě vidím především ve výhodné geografické poloze sídla firmy, což příznivě působí na dopravní náklady firmy. Firma PKS MONT, a.s. se nachází ve středu České republiky v blízkosti dálnice Praha – Brno.

Lidské zdroje

Rozmístění pracovníků vychází z Organizační struktury.

Firmu PKS MONT, a.s. řídí ředitel firmy. Organizace práce a vzájemná zastupitelnost je na vysoké úrovni. Ve firmě se vytváří plán vzdělávání.

Finanční zdroje

Veškeré finanční zdroje jako finanční majetek, závazky a pohledávky můžeme nalézt v rozvaze a výkazu zisků a ztrát.

Pro firmu není žádný problém získat úvěr, jelikož firma se nachází stále v zisku a nejsou zde žádné platební potíže.

Nehmotné zdroje

Firma PKS MONT, a.s. žádné nehmotné zdroje nevlastní.

Finanční analýza

V této kapitole jsem se zaměřila na poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Potřebné údaje jsem získala z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

SWOT analýza

Silné stránky je nutno maximalizovat a udržovat, protože právě ty jsou jádrem firemního úspěchu.

Za jednu z hlavních silných stránek považuji výhodný výběr velkých měst v ČR pro obchodní zastoupení (Praha, Chrudim, Kolín). Společnost prodává své produkty nejvíce v oblasti Vysočiny a Prahy a snaží se proniknout na trhu v oblasti Kolína a Chrudimi. Navrhovala bych rozšíření obchodního zastoupení do oblasti Jižních Čech, kde je poměrně nízká konkurence a ceny se zde drží vysoko. Obchodní zastoupení v Chrudimi je ve fázi „rozjezdu“ a zatím zde není tolik zakázek, kolik se očekává. Pro obchodní zastoupení v Chrudimi je pouze jeden zaměstnanec, který svoji práci nemůže stihnout a navíc tento zaměstnanec bydlí ve Žďáře nad Sázavou, odkud každý den dojíždí. V tomto případě bych

navrhovala zaměstnat ještě jednoho člověka, který by se mohl starat o rodinný sektor. Myslím, že by se tímto zvýšil počet zakázek v této oblasti.

Od počátku svého působení společnost PKS MONT, a.s. cílevědomě rozvíjí materiální a technické zajištění výroby i jejího řízení, což deklarují certifikáty systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Zavedení tohoto certifikátu a certifikátu ČSN EN ISO 14001 (environmentální systém řízení společnosti) přispívá ke zvýšení image společnosti. Společnost klade stále větší důraz na šetrný vztah k životnímu prostředí, což je velkým přínosem pro organizaci, ale rovněž pro město Žďár nad Sázavou, kde se nachází sídlo společnosti.

Cílem je nejen vybudování stabilní, solidní společnosti a maximalizace zisku, ale zejména spokojený zákazník, což je rovněž hlavním posláním společnosti. Společnost by měla i nadále prohlubovat poznání o potřebách zákazníků a umět na ně reagovat.

Společnost PKS MONT, a.s. při výrobě plastových oken zpracovává dvě profilové řady belgického systému DECEUNINCK, který již mnoho let patří k nejkvalitnějším profilům v Evropě.

Za silnou stránku rovněž považují nízkou fluktuaci pracovníků, velmi dobrou kvalifikaci a odbornost zaměstnanců, obchodní zástupci s výbornými technickými znalostmi. Zvýšila bych motivaci zvláště pro obchodní zástupce, kteří by tak mohli získávat více zakázek. Například ve formě odměn, dáreků pro nejlepší obchodní zástupce.

Konkurenční výhodou je, že firma vyrábí výrobky dobré kvality za přijatelnou cenu. Dále to že má schopný management. Kladně bych také hodnotila přístup managementu k zaměstnancům a vnitřním vztahům ve společnosti. Velkou výhodou je také bezplatná zákaznická informační linka a servisní linka.

Významnou konkurenční výhodou je rovněž to, že firma PKS MONT, a.s. jako jedni z mála výrobců v ČR vyrábí okna z plastu, dřeva i hliníku. Dokáží také vždy vyhovět konkrétnímu přání zákazníka a nemusí ho proto od některých materiálů předem odrazovat.

Společnost se pohybuje v dynamickém konkurenčním odvětví, kdy musí neustále zdokonalovat své produkty, vyvíjet nové technologie, klást důraz na image produktu, jen tak si může své konkurenční výhody udržet a dále zlepšovat postavení na trhu.

Společnost má řadu silných stránek, které dominují nad slabými stránkami. Ačkoliv má společnost několik slabých stránek, žádnou nepovažuji za silnou nevýhodu, která by firmu nějak zásadně poškozovala. Firma se nachází stále v zisku a nemá žádné platební potíže.

Za jeden z hlavních nedostatků firmy PKS MONT, a.s. považuji to, že firma nemá zpracovanou strategickou analýzu, která je velmi důležitá pro všechny podniky. Firma takového rozsahu, by měla strategie vytvářet.

V současné době firma PKS MONT, a.s. bojuje se stejným problémem jako většina firem na Žďársku ale i v celé ČR a to snižující se nabídkou kvalifikované pracovní síly pro průmyslovou výrobu. Dokonce už tento problém došel do takové situace, kdy za sehnání např. schopného dělníka dostane zaměstnanec firmy finanční odměnu.

Dalším problémem je, že na jaře po zimních slevách nejsou schopni vyrobit poptávané množství. Navrhovala bych alespoň na toto období zavést tří směnný provoz, který by výrobu urychlil.

Současný trend je takový, že čím dál tím více lidí si žádá výměnu oken „na klíč“, tzn. nejen samotná výroba a montáž oken, ale i demontáž stávajících oken a následné zednické začištění zvenku i zevnitř. Vedení firmy požaduje od obchodních zástupců zvýšení počtu zakázek. Tudíž je logické, že bude potřeba mnohem více firem (subdodavatelů), které budou zajišťovat montáž, demontáž a zednické práce. Firma je schopna okna vyrobit, ale není schopna sehnat kvalitní firmy, které okna namontují, atd. Zásadním problémem je totiž, že firma PKS MONT, a.s. žádné vlastní zedníky nemá. Tento problém je taky způsoben tím, že je nedostatek učňů, kteří bohužel v současné době na trhu nejsou. Navrhovala bych zaměstnat alespoň 5 zedníků, kteří by pokryli alespoň část firemních zakázek a napomohli by tak k urychlení práce.

Budoucnost vidím ve zkvalitnění služeb. Není tolik důležitá reklama prostřednictvím novin, rádia, letáků, kvalitních webových stránek, což PKS MONT, a.s. bezesporu má. Ale rovněž je důležitá reklama, kterou zajišťují spokojení zákazníci.

Dále bych doporučila, aby organizace pořádala jazykové kurzy a uvolnila finanční prostředky pro vzdělávání svých zaměstnanců. Myslím, že je důležité především v současné době, aby firma dbala na vzdělávání svých zaměstnanců.

Společnost by mohla hledat i další možnosti ke snížení nákladů, např. přestoupit na jiný profil. Na trhu jsou i lepší profily za lepší cenu. Firma toto ale zatím nemůže uskutečnit z důvodu dlouholeté spolupráce a rozpracovanosti zakázek.

Literatura

Knihy a časopisy

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 157 s. Učební texty pro inženýrské studium. ISBN 80-7079-713-4.
- [2] KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [3] KERŤKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press. 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [5] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o. , 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [6] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. s. ISBN 80-7169-694-3
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [9] MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 1.vyd. Praha : Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s. bez ISBN
- [10] PKS Holding, skupina firem PKS. Výroční zpráva 2005. Žďár nad Sázavou 2006. 29 s.
- [11] PKS MONT, a.s. Příloha k účetní závěrce za rok 2003 PKS MONT, a.s. Žďár nad Sázavou. Žďár nad Sázavou 2004. 14 s.
- [12] PKS MONT, a.s. Příloha k účetní závěrce za rok 2004 PKS MONT, a.s. Žďár nad Sázavou. Žďár nad Sázavou 2005. 15 s.

Internetové zdroje

1. Charakteristika společnosti. Staženo 5. března 2007 z
http://www.pks.cz/holding_main.htm
2. Charakteristika společnosti. Staženo 5. března 2007 z
<http://www.pksmont.cz/>
3. Největší konkurent v oblasti Vysočiny. Staženo 15. dubna 2007 z
<http://www.dafe.cz/vyroba-plastovych-oken-vyroba-hlinikovych-oken.html>
4. Vývoj HDP v České republice. Makroekonomické údaje. Staženo 10. června 2007 z
http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje
5. Průměrná inflace v ČR. Staženo 15. března 2007 z
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
6. Obecná míra nezaměstnanosti. Staženo 15. března 2007 z
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
7. Základní ukazatele věkové struktury obyvatelstva na Vysočině 2005. Staženo 1. dubna 2007 z
[http://www.czso.cz/csu/2006ediciplan.nsf/t/9B0030BF7F/\\$File/400306002.xls](http://www.czso.cz/csu/2006ediciplan.nsf/t/9B0030BF7F/$File/400306002.xls)

Seznam příloh

Příloha č. 1. Certifikace

Příloha č. 2. Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2005

Příloha č. 3. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2005