

Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

MAGNUM Parket, a.s.

(Seminární práce do předmětu – Strategické řízení podniku)

Vypracovali: Jarmila Kunderová
Jana Kyrálová
Vladislava Machátová
Žaneta Mrkvová
Eva Nejezchlebová
Zdeněk Říha
Marcela Vargová
Petr Zlesák

Obsah

1. Deskripce podniku.....	4
1.1 Profil společnosti.....	4
1.2 Historie podniku.....	4
1.3 Vývoj vlastnické struktury.....	5
1.4 Zaměření činnosti.....	5
1.5 Vize, cíle a poslání.....	6
1.6 Organizační struktura.....	6
1.7 Tržní situace.....	7
1.8 Image podniku a podniková kultura.....	7
2 Analýza okolí podniku	7
2.1 Socioekonomický sektor.....	7
2.1.1 Ekonomické faktory.....	7
2.1.2 Ekologické a klimatické faktory.....	8
2.1.3 Sociální faktory.....	8
2.2 Technologický sektor.....	8
2.2.1 Slabé a silné stránky odvětví.....	9
2.2.2 Perspektivy a problémy odvětví spojené se začleněním ČR do EU.....	10
3 Analýza podniku.....	10
3.1 Výroba.....	10
3.2 Zásobování.....	12
3.3 Výzkum a vývoj.....	14
3.4 Ekologie.....	14
3.5 Marketing a obchod.....	15
3.6 Personalistika.....	18
3.7 Vstup ČR do EU.....	20
4 Finance	20
4.1 Finanční analýza.....	20
4.1.1 Vývoj čistého zisku.....	21
4.1.2 Vývoj nerozděleného zisku minulých let.....	21
4.1.3 Finanční ukazatele.....	22
4.1.3.1 Ukazatelé likvidity.....	22
4.1.3.2 Ukazatelé aktivity.....	23
4.1.3.3 Ukazatelé zadluženosti.....	25
4.1.3.4 Ukazatelé ziskovosti.....	26
4.2 Finanční cíle.....	27
5 SWOT analýza.....	30
5.1 Silné stránky.....	30
5.2 Slabé stránky.....	30
5.3 Hrozby.....	30
5.4 Příležitosti.....	31
6 Porterův model konkurenčního prostředí	31
6.1 Vyjednávací síla zákazníků.....	31
6.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	31
6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	31
6.4 Hrozba substitutů.....	32
6.5 Rivalita firem působících na daném trhu.....	32
7 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“	32
7.1 Strategie.....	32

7.2	Struktura	32
7.3	Systémy řízení	32
7.4	Styl manažerské práce	32
7.5	Spolupracovníci	33
7.6	Schopnosti	33
7.7	Sdílené hodnoty	33
8	Návrh strategie	33
8.1	Hlavní cíl – vize	33
8.2	Corporate strategie	33
8.3	Business strategie	33
8.3.1	Výrobky	33
8.3.2	Trhy	34
8.3.3	Funkce	34
8.3.4	Odvětvový charakter	34
8.3.5	Geografický rozsah	34
8.3.6	Vertikální rozsah	34
8.3.7	Strategie odlišnosti	34
8.3.8	Interní strategický rozvoj	34
8.3.9	Externí strategický vývoj	34
8.4	Funkční strategie	35
8.4.1	Návrh strategie v útvaru výrobně-technicko-vývojovém	35
8.4.3	Strategie v oblasti marketingu a obchodu	36
8.4.4	Strategie v oblasti personalistiky	37
8.4.5	Strategie v oblasti financí	39

1. Deskripce podniku

1.1 Profil společnosti

Společnost MAGNUM Parket, a.s. je největším producentem a distributorem tzv. plovoucích podlahových krytin v rámci České republiky. Společnost se orientuje na výrobu celodřevěných třívrstevných plovoucích podlah a pod značkou MAGNUM realizuje velkoobchodní i maloobchodní prodej laminátových plovoucích podlah. Společnost produkuje své výrobky ve výrobním závodě ve Vyškově z průměrným počtem zaměstnanců 260. V rámci zemí EU se daří společnosti získávat významné zákazníky, přičemž objem exportu tvoří 85 % z celkové produkce. K naplnění cílů společnosti jsou zřizována prodejní místa v tuzemsku i zahraničí. Společnost MAGNUM Parket, a.s. také vlastní dceřinné společnosti MAGNUM Slovakia, s.r.o., OOO MAGNUM Parket Moskva a TOO MAGNUM Parket Almaty v Kazachstánu.

1.2 Historie podniku

Společnost MAGNUM Parket, a.s. vznikla 20. února 1996. V prvním roce své činnosti se společnost zabývala přípravou projektu výstavby továrny na výrobu třívrstevných a dvouvrstevných parket. Současně byl prováděn marketingový průzkum trhu v oblasti plovoucích podlahových krytin a v oblasti stavebnictví byla monitorována situace s cílem získat potřebné informace o budoucím vývoji v této oblasti.

V roce 1997 bylo zajištěno financování a zahájena výstavba areálu společnosti ve Vyškově. Spolu s výstavbou továrny byl zahájen nákup technologií a materiálu a prodej laminátových a třívrstevných parket prostřednictvím vlastní obchodní sítě a prostřednictvím obchodní sítě obchodních partnerů. Společnost se od počátku své činnosti zaměřila na komplexní poskytování služeb zákazníkům, tzn., že prodávané zboží je nabízeno zákazníkům včetně pokládky, záručního i pozáručního servisu.

V roce 1998 byla dokončena výstavba areálu společnosti a byl zahájen zkušební provoz technologické linky. První třívrstevná parketa (tzv. plovoucí podlaha) byla vyrobena v březnu, tedy po 11. měsících od zahájení výstavby areálu. V druhé polovině roku začala společnost své výrobky prodávat prostřednictvím parketových studií po celé České republice. Od září tohoto roku začaly být výrobky společnosti rovněž exportovány, a to zejména do zemí EU. V rámci České republiky byla dále budována obchodní síť maloobchodních prodejen a v rámci aktivit ve střední a východní Evropě byly založeny dceřinné společnosti v Moskvě a Kazachstánu. Ke konci roku pracovali zaměstnanci ve výrobním závodě společnosti již v plném dvousměnném provozu.

V roce 1999 byly zavedeny na trh nové výrobky a společnosti se podařilo úspěšně proniknout na náročné trhy zemí EU, a to především na trhy v Německu. V tomto roce dosáhla výroba objemu téměř 500 000 m² a současně proběhl náběh třetí směny tak, aby byla uspokojena poptávka po výrobcích společnosti a byly maximálně využity technologické kapacity závodu. V průběhu roku také došlo k instalaci olejovací linky, která byla na přelomu roku uvedena do zkušebního provozu. Tím bylo dosaženo další rozšíření produktů nabízených zákazníkům, a to jak na tuzemském, tak na zahraničních trzích.

Rok 2000 představoval pro společnost důležitý mezník v jejím dalším vývoji. Společnost vyprodukovala 730 000 m² hotových výrobků, což bylo dosaženo úpravami

výrobní linky a došlo k dalšímu rozšíření dodávaného sortimentu. Na přelomu roku společnost získala nové významné zákazníky ze Španělska a Velké Británie, kteří by měli naplňovat strategii diverzifikace teritoriálního rizika prodeje v rámci Evropy. Dále byli získáni pro spolupráci noví zákazníci ze zemí Skandinávie a Beneluxu. V prosinci roku 2000 došlo k nejvýznamnější události, a to ke vstupu nového strategického partnera, kterým se stala americká společnost Charles Investment Partners. Cílem tohoto partnerství je ve střednědobém horizontu především další rozvoj společnosti, posílení její pozice na evropském kontinentu a proniknutí na nové trhy, zejména v Americe. V roce 2000 se také společnosti podařilo mírně snížit podíl německých zákazníků na celkovém odbytu hotové výroby, přesto však existuje prostor pro další snižování podílu, a to zejména v souvislosti s rozvojem obchodu na nových teritoriích.

V roce 2001 významnou měrou narostl objem prodeje ve Španělsku, Anglii a Rusku, kdy se podařilo významnou měrou navýšit realizovaný prodej. Taktéž došlo k zavedení nových produktů, které doplnily výrobní sortiment do požadované struktury. V tomto roce byla také provedena marketingová analýza trhu v USA. V tomto roce také došlo k zavedení nového informačního systému, který s velmi dobrým poměrem cena/výkon umožnil společnosti konsolidaci a přípravu na další rozvoj společnosti v dalších letech. Rok 2001 pro společnost znamenal také stabilizaci vývoje v oblasti produkce do množství i požadované kvality. Bylo vyrobeno 800 000 m² parket, což je úroveň teoretické hranice výroby, a bylo dosaženo požadované zmetkovitosti na úrovni 4 %.

1.3 Vývoj vlastnické struktury

Při svém vzniku v únoru roku 1996 činil základní kapitál společnosti MAGNUM Parket, a.s. 10 mil. Kč, který byl rozdělen mezi 1 000 ks akcií na majitele v nominální hodnotě 10 000 Kč. V květnu tohoto roku byly tyto akcie převedeny na jméno a vlastníkem 67 % akcií se stala společnost MAGNUM, s.r.o., Vyškov a vlastníkem zbývajících 33 % akcií současný místopředseda představenstva společnosti RNDr. Roman Filípek.

V říjnu roku 1997 bylo rozhodnuto o navýšení základního kapitálu na 100 mil. Kč a v únoru roku 1998 bylo vydáno dalších 9 000 ks akcií na jméno v nominální hodnotě 10 000 Kč. Vlastníkem 51 % akcií se stala akciová společnost MAGNUM Int., Vyškov 28 % akcií společnost SPECTRUM, s.r.o., Vyškov a 21 % RNDr. Roman Filípek.

Stoprocentně česká vlastnická struktura s ustálenou strukturou akcionářů byla zachována až do prosince roku 2000. V tomto měsíci však došlo k významné změně. V souvislosti se vstupem na americký trh potřebovala společnost MAGNUM Parket, a.s. získat strategického partnera právě z této oblasti, a tak se novým akcionářem společnosti stala společnost Charles Investment Partners z USA, které bylo odprodán 50 % podíl na základním kapitálu společnosti. Zbytek akcií zůstal ve vlastnictví členů představenstva společnosti. Vlastníkem 35 % akcií se stal předseda představenstva a generální ředitel společnosti Ing. Miroslav Vymazal a zbytek akcií zůstal ve vlastnictví místopředsedy představenstva RNDr. Romana Filípka. Na základě dohody mezi akcionáři bylo stanoveno rozhodovací právo Ing. Vymazala ve výši 50 %.

1.4 Zaměření činnosti

Hlavním předmětem činnosti společnosti MAGNUM Parket, a.s. je:

- výroba a prodej třívrstvých parket

- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje (laminátové podlahy)
- zprostředkovatelská činnost
- výroba dvouvrstevých parket
- podlahářství

1.5 Vize, cíle a poslání

Při založení podniku v roce 1996 formulovali vlastníci společnosti MAGNUM Parket, a.s. vizi stát se do 2 let nejsilnější parketářskou společností v České republice. Tuto vizi se podařilo úspěšně v roce 1998 naplnit. Byla tedy formulována vize nová, a to dostat se ve střednědobém horizontu mezi deset nejlepších parketářských společností na světě. Z tohoto důvodu také došlo v roce 2000 ke vstupu zahraničního kapitálu do firmy. Hlavním cílem strategického partnera z USA je přitom maximální zhodnocení vloženého kapitálu s tím, že v horizontu 7-10 let zhodnocené akcie odprodá.

Poslání firmy je pak definováno následovně:

- být v souladu s legislativou, a to jak v oblasti účetnictví, kde probíhají pravidelné účetní audity, tak v oblasti ekologické, kde probíhají ekologické audity (zejména v oblasti zpracování odpadů)
- dodržování podnikatelské etiky (především v chování k dodavatelům)
- ztotožnění všech zaměstnanců s firemními cíli

1.6 Organizační struktura

Společnost MAGNUM Parket a.s. zaměstnává v současné době 250 zaměstnanců (50 THP pracovníků a 200 pracovníků dělnických profesí), kteří jsou členěni do následující organizační struktury:

Na samém vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel společnosti a předseda představenstva Ing. Miroslav Vymazal. Jemu jsou podřízeni vedoucí jednotlivých úseků a sekretariát společnosti, který má v podniku mimo jiné na starosti i oblast personalistiky.

Dále je podnik organizačně členěn do 4 úseků:

- **ekonomicko – provozní úsek** (15 zaměstnanců – THP pracovníci)

V jeho čele stojí finanční ředitel, jemuž je podřízena hlavní účetní, která je zodpovědná za provoz účtárny a vedení účetnictví společnosti. Do tohoto úseku je organizačně začleněna také správa podniku, tj. hlídací služba, jídelna apod.

- **výrobně – technicko – vývojový úsek** (200 zaměstnanců – THP pracovníci a dělnické profese)

V jeho čele stojí výrobně-technický ředitel, jemuž jsou podřízeni vedoucí jednotlivých dílčích úseků – vedoucí zásobování, vedoucí techniky, vedoucí kontroly jakosti a vedoucí výroby. Vedoucímu výroby jsou podřízeni vedoucí jednotlivých výrobních směn a tým předáči jednotlivých výrobních linek. Do tohoto úseku organizačně spadá i oblast výzkumu a vývoje.

- **úsek obchod tuzemsko + export východ** (25 zaměstnanců – THP pracovníci)

V jeho čele stojí obchodní ředitel, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých dceřinných společností a vedoucí montáží (hlavní technik). Do tohoto oddělení spadá oblast nákupu laminátových podlah (logistika), činnosti týkající se vlastních skladů a vlastního zásobování a také dceřinné společnosti na Slovensku, v Moskvě a Kazachstánu.

- **úsek export západ** (9 zaměstnanců – THP pracovníci)

V jeho čele stojí vedoucí exportního úseku, jemuž jsou podřízeny samostatné referentky, zabývající se činnostmi spojenými s exportem na západní trhy, tedy do EU a USA.

V organizační struktuře není samostatně vyčleněn úsek marketingu, protože marketingové aktivity jsou realizovány pouze v rámci jednotlivých obchodních úseků. Úsek obchod tuzemsko + export východ má na starosti marketingové aktivity v rámci ČR a úsek export západ se stará o marketingové aktivity v zahraničí.

1.7 Tržní situace

Společnost MAGNUM Parket, a.s. je v současné době největším prodejcem a distributorem plovoucích podlahových krytin v ČR (cca 50–60 000 m²). Svůj tržní podíl v rámci ČR odhaduje společnost asi na 20 %. Jejím největším konkurentem je přitom společnost Kratochvíl Parket Profi, která v ČR distribuuje výrobky společnosti Kährs Parket a s objemem cca 30–40 000 m² plovoucích podlah zaujímá asi 10–15 % českého trhu.

Objem celosvětového trhu je podle Asociace výrobců podlahových krytin odhadována asi na 25 mil. m² celodřevěných podlah. Společnost MAGNUM Parket, a.s. za rok vyprodukuje 750–800 000 m², což činí asi 3 % celosvětové produkce. Jejím největším konkurentem je přitom firma Kährs Parket, jejíž objem produkce činí asi 10 mil. m², tedy asi 40 % celosvětové produkce.

1.8 Image podniku a podniková kultura

Základem budování pozitivní image společnosti je, aby veškeré podávané informace o podniku byly pozitivní. Velký důraz proto společnost klade na spokojenost vlastních zaměstnanců, na budování transparentních a dobrých vztahů s dodavateli a zákazníky a v centru pozornosti jsou také vztahy k místní samosprávě, veřejnosti a celému regionu – společnost usiluje o to, aby byla prestižním podnikem regionu.

Základními hodnotami podnikové kultury společnosti jsou pravdivost a otevřenost. Při jejich porušení následují sankce nebo propuštění. Klíčovou hodnotou je pak poctivá práce. Společnost usiluje o to, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, že se poctivá práce vyplatí. V oblasti diagnostiky a změny podnikové kultury společnost spolupracuje s Podnikatelskou fakultou VUT v Brně, která v podniku provádí pravidelné průzkumy.

2 Analýza okolí podniku

2.1 Socioekonomický sektor

2.1.1 Ekonomické faktory

Ekonomika se nachází v růstové fázi hospodářského cyklu, zaznamenala však další zpomalení. Politická situace je v současnosti stabilizovaná, přičemž příliš nezáleží na tom, která strana byla pověřena sestavením vlády. Vládní zásahy do odvětví nejsou nijak zásadní, týkají se zejména možnosti přidělení podpory.

Úrokové sazby se pohybují na nízké úrovni a je možné očekávat, že ČNB v budoucnosti přistoupí k jejich dalšímu snižování. Dochází k výraznému apreciačnímu pohybu kurzu CZK (vůči USD a EUR), což způsobuje značné problémy exportérům a naopak podporuje dovoz poklesem importních cen.

V oblasti fiskální politiky dochází k růstu podílu veřejných financí na HDP, který se projevil mimo jiné meziročním růstem vládních výdajů o 4,7 % a růstem deficitu státního rozpočtu.

V souvislosti s přetrvávající účastí ČSSD ve vládě nelze očekávat významnou změnu daňové politiky v oblasti přímých daní, avšak v oblasti daní nepřímých je možné předpokládat postupné sladňování s požadavky EU.

Nízké úrokové sazby ve světě a jejich snižování v tuzemsku, včetně posilování koruny, se promítly i do vysokého přebytku platební bilance v prvním pololetí 2002. Míra inflace klesá a ceny průmyslových výrobců pod vlivem silné koruny nastoupily deflační trend.

Situace na kapitálových trzích není příliš optimistická zejména kvůli klesajícímu počtu likvidních akcií.

2.1.2 Ekologické a klimatické faktory

Ve dnešní době je kladen stále rostoucí důraz na ekologickou nezávadnost výrobků i samotného výrobního procesu, racionalizaci spotřeby energií a hospodárné využívání přírodních zdrojů.

2.1.3 Sociální faktory

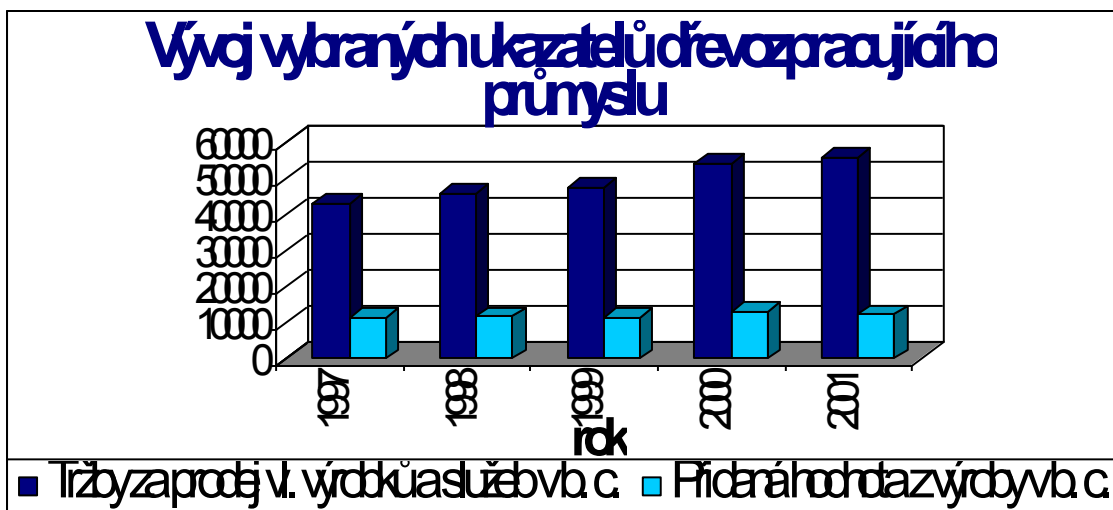
Dochází k růstu příjmů domácností, který se projevuje v rostoucích výdajích na spotřebu (meziroční růst o 3,8%). Společenská situace v naší zemi je výrazně ovlivněna očekávaným vstupem ČR do EU, což souvisí se změnou hodnotové stupnice obyvatel (kupují kvalitnější výrobky a jsou ochotni platit vyšší ceny).

V souladu s celoevropskými trendy jsme svědky rostoucího průměrného věku populace a zlepšování zdravotního stavu obyvatel, což se projevuje také rostoucím podílem osob důchodového věku a poklesem podílu ekonomicky aktivního obyvatelstva.

2.2 Technologický sektor

V dnešní době stále roste význam informačních technologií, což se projevuje v potřebě udržovat technologický park v souladu s nejnovějšími trendy.

Analýza odvětví dřevozpracujícího průmyslu



Význam tohoto průmyslového odvětví spočívá v tom, že zpracovává vlastní, obnovitelnou surovinu, tj. surové dřevo, jehož má i do budoucna republika dostatečné množství. To je zárukou, že odvětví, po zlepšení jeho konkurenceschopnosti, má dobré předpoklady pro jeho další efektivní rozvoj i po našem vstupu do EU. Dosavadní vývoj potvrzuje, že dřevozpracující průmysl se po skončení privatizace rovnoměrně rozvíjí, ročně v průměru o cca 3 až 3,5 %.

Nejrychleji v posledních letech rostou výrobní skupiny s vysokou přidanou hodnotou. Odvětví je ve srovnání s rozvinutým průmyslem v převážné míře hůře vybaveno stroji a zařízeními a moderními technologiemi. Produktivita práce je v porovnání s Rakouskem nebo Německem zhruba na třetinové úrovni. Příčinou je jeho zanedbanost z let před rokem 1989, nedostatek vlastních finančních zdrojů, problémy při získávání úvěrů, včetně zatíženosti v souvislosti se splácením privatizačních úvěrů a úroků a značná jeho roztržitost do kategorie malých a středních podniků.

Odvětví, při jeho nezastupitelnosti na vnitřním trhu, je výrazně orientováno na vývoz, který se na jeho celkových tržbách podílí 40 %. Dovoz tvoří jen asi 18 % a odvětví podle bilance zahraničního obchodu vykazuje aktivní saldo okolo 10 až 12 mld. Kč ročně. V budoucnu bude nezbytné zlepšit vybavenost podnikatelských subjektů nejmodernějšími stroji a zařízeními a vysoce účinnými technologiemi.

Dřevozpracující průmysl v současné době nepříznivě ovlivňuje hospodářská recese v zemích západní Evropy a současný vysoký směnný kurz české koruny. Nižší příjmy z exportu, po splácení úvěrů a úroků, negativně působí na ekonomickou výkonnost subjektů a soustavně zhoršují jejich postavení. Exportní výkonnost odvětví se v posledních letech snižuje (1999 = 34,8 %, 2001 = 32,4 %); dovozní náročnost stagnuje na úrovni 10 a 12 %.

2.2.1 Slabé a silné stránky odvětví

Slabé stránky:

Odvětví je charakteristické nadále značnou zastaralostí výrobního zařízení a nedostatečným využitím moderních technologií. To způsobuje nízkou produktivitu práce, vysoké náklady a spotřebu energií. Odvětví přes mnohé strukturální změny čeká další rekonstrukce a modernizace. Trpí nedostatkem vlastních finančních zdrojů a problémy při

získávání úvěrů. Poměrně výrazný nedostatek je v malé účasti zahraničních firem v odvětví. Přetrvávají nedostatky v kvalitě řídicího managementu. Odvětví produkuje málo výrobků s vyšší přidanou hodnotou, což platí hlavně o pilařské výrobě. Nízká konkurenční schopnost některých subjektů může vyvrcholit jejich zánikem.

Silné stránky:

Značnou výhodou odvětví je zpracování domácí trvale se obnovující suroviny, kterou republika disponuje v dostatečných množstvích a vysoké kvalitě a též i dobře kvalifikovanou pracovní silou. To dává předpoklad jejího trvalého rozvoje. Silnou stránkou odvětví je rychlá přizpůsobivost požadavkům trhu. Odvětví se zapojilo do procesu certifikace lesů, což dává předpoklady bezproblémového prodeje jeho výrobků na světových trzích. Odvětví je málo energeticky náročné, jeho negativní vliv na životní prostředí je minimální. Odvětví se již přizpůsobilo legislativě EU. Přes nedostatky v produktivitě práce se mu daří prosazovat, za poměrně únosných podmínek, jeho produkty na trhu. Při vstupu ČR do EU by nemělo dojít u převážné většiny subjektů k závažným problémům.

2.2.2 Perspektivy a problémy odvětví spojené se začleněním ČR do EU

Jde o perspektivní odvětví, včetně jeho jednotlivých oborů, neboť se plně a i do budoucna bude opírat o domácí, dostatečně širokou a trvale se obnovující surovinovou základnu a kvalifikovanou pracovní sílu. Již dnes odvětví spolupracuje na vysoké konkurenční úrovni jak se zeměmi EU (především se SRN a Rakouskem), ale též i se státy CEFTA (hlavně Slovensko, Polsko a Maďarsko). V období do vstupu do EU je nutné dosáhnout jeho dalšího zeštíhlení (hlavně u pil) a vývoj zaměřit na výrobu sofistikovaných výrobků ve všech oborech. Rozšířit bude nutné hlavně aglomerované materiály (MDF desky), v současnosti již zpracovávané, kvalitní a plně konkurenceschopné, dále výrobu dřevěných domů a domků, montovaných stavby ze dřeva, dřevěných konstrukcí, výrobky stavebně truhlářské s vysokou přidanou hodnotou, europalety a další.

Konkurenceschopnost celého odvětví, zejména do budoucna, je závislá na úrovni produktivity práce, která je v současnosti okolo 30% ve vztahu k Rakousku a SRN. Úkolem nastávajícího období je proto podstatně zvýšit úroveň výrobně technické základny a používaných technologií. Kvalitní vybavení mají dnes většinou jen organizace, které vlastní nebo kde má spoluúčasť zahraniční partner. V odvětví je neuspokojivá situace v oblasti vědecko-výzkumné základny. Existují i problémy v kvalitě, zejména u velmi malých výrobců, především v pilařské výrobě, odvíjející se od zastaralé techniky a dosahovaných malých objemů výroby. Lze proto předpokládat, že řada těchto výrobců zanikne, k čemuž přispěje i situace po povodních. Vývoj naznačuje koncentraci výroby, nejlépe do středních a velkých podniků. Touto cestou prošlo např. sousední Rakousko, kde již byly tyto problémy vyřešeny.

3 Analýza podniku

3.1 Výroba

Výroba v podniku je organizována jako výroba sériová, kde je výrobní proces determinován pracovními časy výrobních linek, lidé vykonávají pouze obslužné práce, třídí výrobky apod. U strojů je nastavena optimální výrobní rychlost z hlediska poměru kvantity a kvality výrobků (průměrně se vyrobí asi 1000 m² parket za směnu, výrobu lze zvýšit například

na 1100 m², ale nelze ji například zdvojnásobit, protože by došlo v výrazném nárůstu zmetkovitosti).

Výrobní proces využívá 8 výrobních linek, z nichž každá dosahuje určité maximální kapacity, snahou přitom je především zvýšit výkon nejslabších článků řetězu, tedy strojů s nejnižší kapacitou – některé linky se proto zdvojují, nebo nahrazují stroji výkonnějšími, které umožňují nejen zvýšit produkci, ale i flexibilitu. Taková výměna linek je někdy prováděna i v době celozávodní dovolené, aby nedošlo k narušení běžné výroby.

Při výrobním procesu je užíváno nové technologie z roku 1998 – princip výroby přitom zůstává stále stejný (mění se většinou maximálně rozměry, či povrchová úprava), výrobní zařízení tak příliš morálně nezastarává, je třeba pouze doplňovat využívané nástroje. Investice do technologií činí 10-15 milionů korun ročně (což znamená přibližně 1,7-2,5 % z tržeb). Investice jsou přitom zahrnuty do finančního plánu a je požadováno, aby se vyrobené množství také na trhu uplatnilo.

Firma se snaží výrobní zařízení využívat hospodárně. Práce probíhá v třisměnném provozu, přičemž 10 minut před koncem každé směny je věnováno na úklid pracoviště (ten je nutné provádět, jinak by mohlo dojít až k poklesu produkce), kromě tohoto intervalu využití strojů výrazně neklesá ani v době polední přestávky, neboť zaměstnanci se na ní střídají ve třech skupinkách a je tak zajištěna kontinuální výroba. Výrobní linky i nástroje jsou také pravidelně podrobovány údržbě prováděné zaměstnanci na pozicích elektrikářů, údržbářů, strojařů apod., což slouží i jako preventivní opatření proti častým poruchám.

Využívání elektrické energie, surovin i polotovarů se firma snaží optimalizovat, tedy účelně a maximálně využívat. Spotřeba elektrické energie ve výrobě je sledována omezovači, které hlásí kritický stav v případě překročení stanovené kvóty pro odběr. Energie jsou odebírány od lokálních dodavatelů. Celkové fixní náklady na výrobek tvoří přibližně 25-30 %, výraznou roli v nich však hrají odpisy nové technologie.

Strategické jednotky ve výrobě odpovídají jednotlivým výrobním linkám, které jsou tvořeny předákem linky, jeho zástupcem a dělníky. Taková týmová jednotka pak odpovídá za provedenou práci. Na základě normování výkonu jsou zaměstnanci také odměňováni – jejich mzda se skládá ze základní mzdy, pohyblivé složky a výkonnostní odměny. Zaměstnanci jsou také motivováni k hospodárnému využívání výrobního zařízení a náradí především pomocí principu, že pokud odevzdávají poškozené předměty příliš často, musejí jejich hodnotu uhradit sami.

Kvalita výrobků je definována směrnici o výrobku a stará se o ni úsek kontroly jakosti čítající 20 osob. Velkým důrazem na vysokou kvalitu se podařilo dosáhnout značného pokroku – počáteční zmetkovitost ve výši až 14 % byla postupně snížena až na nynější 4 %, což lze i ve srovnání s konkurencí (ta vykazuje zmetkovitosti 5-6 %) považovat za výrazný úspěch. Fyzická kontrola probíhá na vstupu, na výstupu i v průběhu výrobního procesu – pracovníci kontroly jsou přitom přímo podřízeni vedoucímu útvaru kontroly jakosti, nepodléhají tak předákovi linky a jejich nezávislost je podporována i systémem hodnocení podle dosažené kvality a nikoliv kvantity.

Významnou roli při stanovování parametrů kvality výrobků hrají rovněž klimatické podmínky v místě odbytu, a to zejména z hlediska vlhkosti (jiná vlhkost je požadována při

exportu do Německa, jiná například do Izraele), při kontrole je třeba tyto faktory brát zvláště v potaz.

Firma MAGNUM Parket, a.s. nemá zatím zaveden certifikát kvality ISO řady 9000. O jeho zavedení sice uvažuje, ale to s sebou bohužel nese i velkou nadbytečnost dokumentů, které nemají efektivní využití a část by jich vůbec nebyla upotřebena. Vzhledem k tomu, že si mnohé podniky stěžovaly na skutečnost, že značnou část požadované dokumentace nelze efektivně využít a že tak dochází ke zbytečným nákladům, reaguje ISO 9000/2000 částečně na tyto problémy a zahrnuje určité pozitivní změny.

Z hlediska uspokojování tržní poptávky považuje firma MAGNUM Parket, a.s. současné výrobní kapacity za dostatečné. Výhledově se uvažuje o rozšiřování především dělnické základny asi o 150 zaměstnanců, neboť se uvažuje o výstavbě nové výrobní jednotky, počet technicko-hospodářských pracovníků se však výrazně zvyšovat nebude. Nové zaměstnance zřejmě nebude problém v regionu získat – pracovníků je dostatek i díky značné tradici dřevozpracujícího průmyslu v oblasti.

3.2 Zásobování

Oblast materiálně technického zásobování spadá ve společnosti MAGNUM Parket, a.s. do výrobně-technicko-vývojového úseku a oblast nákupu zboží určeného k velkoobchodu (laminátové podlahy) do obchodního úseku.

Mezi základní skutečnosti lze řadit především snahu o rovný přístup, stejné podmínky pro všechny dodavatele a dodržování podnikatelské etiky. Dodavatelé nabízejí produkci v určité ceně, dodacím termínu a za určitých obchodních podmínek. Na základě těchto skutečností se pak rozhoduje o výběru dodavatele, přičemž stávající dodavatel má právo dorovnat nabídku konkurenta. Až v případě, že nedorovná, nastupuje na jeho místo konkurent. U nediferencovaných kategorií materiálu či surovin (např. u pohonných hmot) rozhoduje pouze cena. Ve všech případech je kladen důraz na vysokou transparentnost – při nedodržení podmínek dodavatelem je s ním ukončena spolupráce a na jeho místo nastupuje dodavatel nový. Firma se navíc snaží při zachování přijatelné kvality a ceny preferovat tuzemské dodavatele před zahraničními a těmto domácím dodavatelům také v rámci možností vycházet vstříc.

Materiálové vstupy se dělí do tří hlavních a několika méně významných skupin:

A/ Spodní vrstva parket (smrková dýha) se nakupuje u zahraničních dodavatelů i v tuzemsku (jediný dodavatel - firma Pay Wood Loučná nad Desnou). Dřívější, zejména tuzemští producenti často zkrachovali (jen v loňském roce se to týkalo přibližně 70 pil), proto se dýha v současné době dováží většinou ze Švédska (společnost Plifa). Ještě v roce 2000 přitom 70 % dodávek pocházelo z ČR, kvůli nepříznivému kursovému vývoji a růstu ceny vstupů se však výrobci ocitli v problémech. Nyní tedy 70-80 % potřebné dýhy pochází ze zahraničí a pouze přibližně z 20 % se jedná o produkci od tuzemské firmy.

B/ Materiál na střední vrstvu (smrkové dřevo) je odebírán z 90 procent z dceřinné společnosti MAGNUM Moskva (značnou výhodou těchto dodávek je zejména vysoká kvality řeziva, pocházejícího původem z oblastí Sibíře – stromy zde rostou dlouho a pomalu a materiál se pak vyznačuje vysokou výtěžností, navíc je toto řezivo z důvodu nedostatečné

poptávky vzhledem k ročnímu přírůstku dřevin cenově výhodné). Zpočátku se přitom materiál dovážel převážně z tuzemska, ale Lesy České republiky především kvůli vysokému zdanění (na rozdíl od zahraničí, kde se tyto aktivity často dotují) prodávaly příliš draze, suroviny se tak stávaly nekonkurenceschopnými. Dalším významným faktorem směřujícím firmu MAGNUM Parket, a.s. k hledání nových zdrojů a posléze k založení dceřinné společnosti v Moskvě byl nepříznivý kursový vývoj české koruny. I když transportní náklady při dovozu z Ruska tvoří až 30 % celkových nákladů na tento druh materiálu, stále je dosahováno výhodnějších cen než při nákupu v tuzemsku. Pro dodávané suroviny (bukové a dubové dřevo) neexistují odpovídající substituty (75 % světové spotřeby těchto surovin je produkováno ve střední a východní Evropě, neboť struktura dřeva ze Spojených států amerických je odlišná). Jedná se tedy o strategickou surovinu – vzhledem k jejímu významu se může objevit potenciální hrozba v nestabilní politické situaci v postsovětském regionu. V poslední době si však Lesy ČR začínají uvědomovat trvalý nadbytek kvalitního dřeva v lesích, který při nedostatečné těžbě způsobuje pokles kvality staršího dřeva a na nátlak odběratelů se snaží o změnu cenové politiky (zatím jde pouze přibližně o 20%, ale výraznější diference by mohla pomoci k oživení trhu).

C/ Horní vrstva (tvrdé dřevo – buk, dub) parket se vyrábí z dodávek dceřinné společnosti MAGNUM Slovakia (25 %), ostatní je dodáváno drobnějšími dodavateli z ČR, z nichž ani jeden nemá větší než 10 % podíl.

D/ Laky se dovážejí především od italských a švédských firem.

E/ Oleje jsou nakupovány zejména v oblasti Skandinávie a Spojených států amerických.

F/ Posledními komponenty, které jsou potřeba při výrobě parket použít, jsou **lepidla, tmely, vlasec a překližka**. Z hlediska zásobování jsou však nevýznamnou položkou.

Nákup většiny materiálu se musí řídit těžební sezónou, která probíhá v období od října do února, a během ní je třeba se předzásobit potřebným materiálem až na celý rok dopředu. Materiál na horní vrstvu se nakupuje až 12 měsíců dopředu, materiál na střední vrstvu 90 dní předem a dýha 3 týdny. U materiálu proto v podstatě neexistují bezobrátkové zásoby, v případě, že materiál během skladování přestane vyhovovat požadavkům výrobního procesu (například příliš vyschne), je možné ho odprodat. Průměrná částka vázaná v zásobách na skladě činí 200 milionů korun. Firma MAGNUM Parket, a.s. disponuje dostatečnou kapitálovou vybaveností, takže takové množství finančních prostředků vázaných v zásobách jí nečiní větší problémy. Naopak dodavatelé nejsou schopni zajistit skladování surovin v průběhu roku.

U některých nakupovaných materiálů je stanovena minimální pojistná hladina zásob, při dosažení této hladiny se objednává. Při kontinuální výrobě se objednává ve standardním cyklu, který činí jeden týden. Při jednání s dodavatelem pak firma MAGNUM Parket, a.s. dává přednost kontaktu osobnímu. Je tak možné okamžitě reagovat na případné specifické požadavky, menší změny a ve většině případů dosáhnout vzájemné shody a uzavření dohody. Konkrétní objednávka je realizována e-mailem. Použití systému Just In Time se v současné době nejeví jako reálně dosažitelný především kvůli charakteru výrobků i vysoké šíři sortimentu.

Splatnost dodávek je obecně třicetidenní. V případě splatnosti kratší je poskytováno skonto 2-3 % z nákupní ceny. Firma MAGNUM Parket, a.s. může u určitých komodit také využívat množstevních slev, které jsou poskytovány dodavateli.

Kapacita skladů firmy MAGNUM Parket, a.s. umožňuje skladovat celoroční spotřebu bukového dřeva, půlroční spotřebu dubového dřeva a u ostatních surovin jejich tříměsíční spotřebu. Náklady na skladování tvoří nájemné ve výši 1 milion korun ročně. Kromě třetího čtvrtletí, tedy těsně před těžební sezónou, jsou kapacity skladu využity skoro na 70-100 procent.

Jelikož je asi 50 % produkce vyráběno pro konkrétní zakázku, snaží se firma flexibilně reagovat na požadavky zákazníka. Dochází proto k optimalizaci vstupů materiálu, aby odpovídaly požadavkům výstupů (v poslední době se například jednalo o změnu poměru požadovaných výrobků z bukového a dubového dřeva).

3.3 Výzkum a vývoj

V oblasti výzkumu se firma MAGNUM Parket, a.s. zaměřuje pouze na skupinu laků a lepidel, kde se jedná hlavně o jejich testování .

V podnikové laboratoři se provádějí zejména pevnostní zkoušky, měření rozměrů či vlhkosti vyrobených produktů, přičemž cílem je dosahování žádoucích parametrů zkoušek. Na provádění zkoušek a atestů spolupracuje firma MAGNUM Parket, a.s. s Mendelovou lesnickou a zemědělskou univerzitou v Brně.

Dále se laboratoř zaměřuje na zkoušení nových laků či lepidel a testování povrchové úpravy výrobků. V oblasti laků a lepidel se hlavní důraz klade na realizaci odolnostních testů z hlediska kvality produktů a jejich opotřebení. Toto testování probíhá v reálných podmínkách (ve většině prostorů firmy) a v úvahu je brána i nízká vlhkost vzduchu a velký provoz (což je pro výrobky ještě náročnější, než je běžné u zákazníka). Laboratoř nemá vyčleněn speciální rozpočet, neboť je organizačně umístěna pod úsek výroby, jde však v průměru o poměrně nevýznamnou finanční částku několika desítek tisíc korun ročně. Laboratoř zatím není certifikovaná, na výrobky firmy však byly certifikáty již uděleny.

Ve firmě nejsou zaměstnány žádné vědecké síly, nápady na zefektivnění výroby pocházejí z řad běžných pracovníků a jsou ohodnocovány finanční částkou odpovídající přínosům zlepšení pro výrobu.

Firma také neprovádí žádné prognózy budoucího vývoje. Sleduje však bedlivě konkurenci a snaží se pečlivě reagovat na kroky, které konkurence připravuje v oblasti materiálových vstupů, efektivnosti výroby i inovací v oblasti technologií a výrobků.

3.4 Ekologie

I když firma MAGNUM Parket, a.s. nemá zavedeny normy ISO, provádí pravidelně ekologický audit a je držitelem certifikátu ekologického atestu z Německa, který se vztahuje na veškerou produkci firmy.

Velmi ekologicky se nakládá především s dřevitými odpady, které jsou kompletně zpracovávány na brikety, a tak využity. Vstupy jsou užívány také ekologicky nezávadně

(např. vodou ředitelné laky apod.). Ostatní odpady i použité obaly jsou ekologicky likvidovány, výrobky jsou přitom z valné většiny vyráběny z přírodních materiálů.

Ve srovnání s konkurencí se výrobky firmy MAGNUM Parket, a.s. nacházejí po stránce ekologie na srovnatelné úrovni s producenty ze severovýchodních zemí či z EU (kde je ekologická výroba silně rozvinuta i požadována), vůči výrobcům z východu (kteří někdy používají i neekologické materiály) pak dosahuje někdy výrazného předstihu.

3.5 Marketing a obchod

V roce 1997 provedla firma MAGNUM Parket, a.s. marketingový průzkum trhu v ČR, na základě kterého si zjistila situaci z hlediska sortimentu, konkurence a podmínek na trhu. Původní strategií se stalo uvedení značky MAGNUM Parket ve známost. Firma se orientovala přímo na konečného spotřebitele, ale i na velkoobchod. Využito k tomu bylo asi 60 vlastních nebo pronajatých prodejních míst po celé republice, která prováděla přímý prodej i servis s tím spojený (pokládka, montáž), a to téměř ve všech okresních či větších městech.

Vzhledem k tomu, že je firma MAGNUM Parket, a.s. největším prodejcem a distributorem plovoucích podlah v ČR a necítí se být příliš ohrožena, je marketing firmy velmi slabý. Firma navíc nemá samostatné marketingové oddělení, takže marketingové aktivity realizují jednotlivé obchodní úseky. Úsek obchod tuzemsko + export východ má na starosti marketingové aktivity v rámci ČR a úsek export západ se stará o marketingové aktivity v zahraničí. Marketing a obchod firmy tak spolu velice úzce souvisí.

V roce 2000 byla již značka zavedená, etablovaná. Velkoobchodní prodej v té době vysoce převyšoval prodej maloobchodní a navíc se do hypermarketů (Baumax, Hornbach) začala prosazovat levná konkurence z Asie, která vyvinula tlak na pokles cen. Proto v tomto roce došlo k zásadní změně strategie a maloobchodní prodejní síť byla zrušena. Struktura prodeje se tak změnila na velkoobchod s centry v Praze (Průhonice), Vyškově a Ostravě a firma se rozhodla prodávat své výrobky pouze ve specializovaných obchodech na dřevo a parkety. Původní prodejní místa byla nabídnuta konkurenci za podmínek spolupráce. Došlo k přechodu na tzv. certifikované partnery, což bylo konkurenty nadšeně přijato a nabídku prodávat výrobky značky MAGNUM, která byla již v tomto roce na trhu parket v ČR pojmem, většina firem přijala.

Dnes tedy firma realizuje v rámci ČR své obchodní aktivity ve 3 velkoobchodních prodejních, které však navíc realizují i maloobchod, přičemž 60 % odbytu realizuje centrála v Praze, a 60 autorizovaných prodejců po celé ČR, u kterých prodává své výrobky za mnohem vyšší cenu (tím i s vyšším ziskem) než by mohla dosáhnout při maloobchodním prodeji v hypermarketech, kde určuje ceny levná asijská konkurence. Svými novými vysoce kvalitními výrobky v oblasti dřeva a novými produkty v oblasti laminátů firma úspěšně konkuruje nejen této konkurenci z východu, ale i kvalitní západní produkci.

Marketingové aktivity v ČR se orientují pouze na prezentaci v médiích, vytváření image značky a prezentaci na www stránkách. Vlastní propagace výrobků je ponechána na jednotlivých prodejích v místě prodeje.

S exportem výrobků na západní trhy začala společnost MAGNUM Parket, a.s. v roce 1998, kdy získala důležitý kontrakt se společností Barths z Německa. Tato firma jí postupně na německém trhu prosadila a veškerý export firmy v té době směřoval právě na trh do

Německa, který je z hlediska kvality i ceny podle názoru firmy nejnáročnější. Z důvodů teritoriální diverzifikace se začal v následujících letech realizovat vývoz i do dalších zemí. Nejprve do Rakouska, Španělska, Velké Británie a postupně do všech zemí EU. V současné době je export rozdělen na **export východ**, kam se zahrnují obchody s Estonskem, Kazachstánem, Litvou, Lotyšskem, Slovenskem, Ruskem a Ukrajinou a kde je využíváno dceřinných společností firmy, a **export (západ)**, kam patří obchod se zeměmi EU, Švýcarskem, Norskem, USA a Kanadou. Na každou zemi se samozřejmě používají jiné strategie a jiné zpracování parket, což je dáno jednak klimatickými podmínkami a jednak jinou mentalitou lidí. Export výrobků do zahraničí tvoří v současné době 85 % produkce firmy.

V zahraničí prodává firma své výrobky dvěma způsoby:

agenturní prodej - každý agent má na starosti určitou oblast, ve které firmě získává nové zakázky, stará se o servis stávajícím zákazníkům a zabývá se podporou produktů

přímý prodej – vyhledávání firem, které je budou přímo prodávat nebo účast na veletrzích, kde přímo hledají své budoucí zákazníky

Jedinou zahraniční marketingovou aktivitou je účast na Mezinárodním veletrhu podlah v Hannoveru, kterého se firma účastní každoročně. Všechny ostatní aktivity spojené s propagací značky a prodejem na zahraničních trzích jsou přenechány místním prodejcům.

Specifickou marketingovou aktivitou firmy je sponzoring. Ročně přispívá Vyškovské nemocnici v řádu statisíců Kč a v rámci skupiny firem MAGNUM je jedním ze sponzorů autokrosového MAGNUMteamu. Těmito aktivitami si firma MAGNUM Parket, a.s. vytváří pozitivní image, zvyšuje povědomí o značce a zabezpečuje si podporu v regionu.

Základem podnikového designu a jednotného vizuálního stylu firmy jsou symboly šachových figurek. Reklamní potisky aut, vizitky, obří makety v hale – všude nalezneme motivy zobrazující šachové figury. Jedná se vlastně o pohledové třídění druhů parket. K označení jednotlivých typů parket jsou totiž připojovány názvy šachových figur (královna, král, střelec, věž). Zákazník totiž nesmí mít pocit, že kupuje horší kvalitu, což by mohlo vyvolat např. číselné rozlišení (1, 2, 3 – mohl by vzniknout dojem, že jedničky jsou lepší než trojky). Postupně se z obchodního označení výrobků firmy stal i základ firemní symboliky. Dnes už prostě MAGNUM Parket, a.s. a šachy patří k sobě.

Zákazníky firmy tvoří dva okruhy subjektů a tomu odpovídající marketingové aktivity:

Zákazníkem je firma – k propagaci je využíváno veletrhů a inzerátů či reklam ve specializovaných časopisech. Za loňský rok bylo vynaloženo 0,5 mil. Kč.

Zákazníkem je spotřebitel – jde především o aktivity spojené s udržení povědomí o značce u spotřebitelů. Využívá se image reklama. Dále jsou využívány 1 – 3 stránkové katalogy pro spotřebitele. Dražší, objemnější a bohatší katalogy jsou pouze v malém množství dodávány prodejcům. Za loňský rok bylo vynaloženo 2,5 mil. Kč, pro tento rok se počítá 3,5 mil. Kč. Díky spojení reklam s reklamami na firmy prodejců realizuje MAGNUM Parket, a.s. výrazné slevy.

Cílový spotřebitel dosahuje minimálně průměrných měsíčních výdělků, tzn. pro tento rok cca 32 000,- Kč a více hrubého za měsíc. Firma MAGNUM Parket, a.s. nevyrábí pro lidi s nižšími příjmy potažmo s nižší kvalifikací, protože těmito lidem často na vzhledu bytu tolik nezáleží a nebo nejsou tak nároční (stačí jim obyčejné linoleum a jsou spokojeni). Letos zavedla firma i nejlevnější kategorii produktů v dané kvalitativní třídě, aby rozšířila spektrum

zákazníků. Avšak nesnaží se konkurovat levným asijským produktům prodávaným v hypermarketech, protože jejich cíloví zákazníci firmu nezajímají. Firma se totiž zaměřuje především na kvalitu, kterou si však nechá zaplatit.

Pro rok 2002 byly za cílovou skupinu stanoveny ženy mezi 30–35 lety, které zařizují byt, tráví v něm více času a muži většinou nechávají rozhodnutí na nich.

Většinu parket vyrábí firma MAGNUM Parket, a.s. na zakázku. Mezi zákazníky patří např. Hotel Kolonáda a Hotel Bristol v Karlových Varech a zámek Napajedla.

Nabídka výrobků firmy se skládá ze dvou základních oblastí:

celodřevěné třívrstvé parkety (tzv. plovoucí podlahy) – jednotlivé varianty se liší dle druhu dřeva použitého na horní vrstvu (buk, dub, exotické dřeviny) a její povrchové úpravy (1, 2, 3 lamelky nebo tzv. rošáda).

laminátové podlahy – jednotlivé varianty se liší podle spodní vrstvy (dřevotříška nebo slisovaný dřevitý odpad) a podle horní vrstvy (různé skupiny odolnosti).

Ceny výrobků jsou stanovovány na základě tržních cen v regionu, kalkulace se používá pouze doplňkově za účelem řízení a kontroly nákladů. Cena je tedy rámcově dána tržní cenou a zvyšování ziskovosti se tedy ubírá především cestou snižování materiálových nákladů (například snahou o vyšší využitelnost materiálu a nižší zmetkovitost ve výrobě). Materiálové vstupy se obecně pohybují na stejné cenové úrovni jako u konkurence (i konkurence může odebírat materiál od obdobných dodavatelů), určitou výhodu lze spatřovat v levnějších dovozech z Moskvy, nejde však o úspory zásadní. Jisté nákladové zvýhodnění čerpá firma MAGNUM Parket, a.s. z všeobecně nižších mzdových nákladů ve srovnání například se severními zeměmi. Další úspory nákladů na materiál a suroviny lze vidět v oblasti dodávek materiálu, které jsou z 99 % dopravovány až do vyškovského závodu, pouze u exotických dřevin ve výjimečných případech je materiál přepraven dodavatelem pouze do přístavu. Firma tak jistě uspoří nemalé náklady na přepravu a tato povinnost je uložena dodavateli. Do budoucna má firma dobré vyhlídky, protože se vstupem do EU se očekávají vyšší platy a tudíž lepší dostupnost jejich produktů do domácností a firem v ČR. V současné době si asi 30 % obyvatel nemůže jejich třívrstvé parkety dovolit neboť nejnižší cena činí 1190,-Kč.

Na své výrobky poskytuje firma MAGNUM Parket, a.s. 30-letou záruku, tak jako většina parketářských výrobců na světě, ale určitá nevýhoda v této záruce je to, že se vztahuje na prošlapání či zničení pouze celé plochy parket. To se ale v reálném prostředí příliš často nestává. Protože se firma MAGNUM Parket, a.s. zaměřuje na vysokou kvalitu svých výrobků, reklamací není mnoho. Navíc 80% z nich je neoprávněných a je řešeno se zákazníkem po telefonu. Většinou se zjistí, že jde o standardní pochybení např. při montáži a zákazník se musí obrátit na prodejce, který ji prováděl. Oprávněné reklamace jsou řešeny opravou či vrácením peněz.

O novém produktu firma zatím neuvažuje. Vést by jí k tomu mohla jediná skutečnost, že by třívrstvá parketa přestala být pro zákazníky atraktivní a ztratila by perspektivu, anebo, že by se ekonomicky výroba nevyplatila, např. kvůli propadu kurzů. Potom by firma samozřejmě uvažovala o nové náplni produkce. Vzhledem k tomu, že historie produktu má již 70 let, firma věří, že k nějakému zásadnímu zlomu nedojde.

3.6 Personalistika

Ve společnosti MAGNUM Parket, a.s. neexistuje samostatné personální oddělení. Provádění personálních aktivit je rozděleno mezi několik subjektů ekonomicko-provozního úseku.

Mzdová účetní zpracovává docházku a mzdovou agendu zaměstnanců. Úkolem sekretariátu je přijímání nových pracovníků – tedy především inzerce volných míst, evidence a výběr uchazečů o zaměstnání v podniku. Na výběrových řízeních pro střední a vyšší management se podílí i stávající vedení společnosti. Pracovnice sekretariátu také zajišťují školení v oblasti bezpečnosti práce, požární školení a zdravotní kontroly. Většina školení je poskytována externími odborníky.

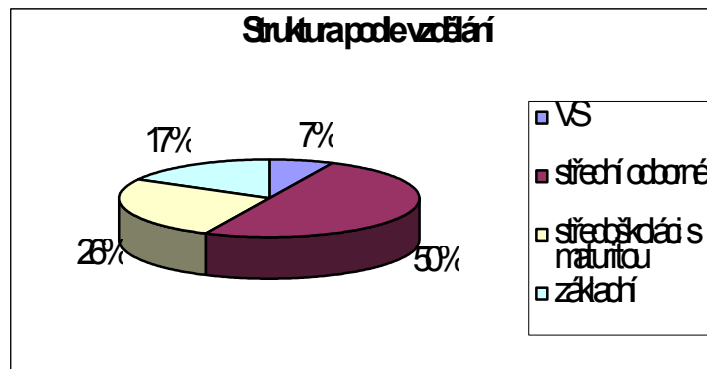
V oblasti personalistiky má firma vytyčeny 3 základní cíle:

- **dlouhodobě stabilní organizační struktura** – ne zásadní změny v horizontu kratším než 3 roky
- **minimalizace fluktuace pracovníků** – do 2 %
- **osobní rozvoj pracovníků** – kromě rozvoje řídicích prvků je podporováno zvyšování kvalifikace (školení, studium na vysoké škole)

Společnost MAGNUM Parket a.s. zaměstnává v současné době 250 zaměstnanců (50 THP pracovníků a 200 pracovníků dělnických profesí).

Jejich struktura podle zařazení do jednotlivých úseků byla rozebrána v rámci organizační struktury podniku.

Struktura zaměstnanců podle vzdělání je následující:



Největší podíl zaměstnanců (50 %) má střední odborné vzdělání. Společně se zaměstnanci se základním vzděláním (17 %) se uplatňují v manuálních činnostech ve výrobě. Středoškoláci s maturitou (26 %) a vysokoškoláci (7 %) se pak zabývají zejména ekonomicko-provozními činnostmi. Ve společnosti je poměrně malý počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (20). Tuto skutečnost společnost řeší podporou dálkového studia na VŠ.

Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci řeší nejen strategické úkoly, ale pracují i jako obchodní zástupci a nákupčí. Rovněž nelze říci, že všichni členové top managementu vystudovali vysokou školu. Ve společnosti jsou totiž pro postup důležité schopnosti a zkušenosti, ne primárně vzdělání.

Především u manuálních pracovníků byly dříve značné problémy s fluktuací. Na počátku existence společnosti byla fluktuace mezi 30–40 %. Poté, co proběhlo tzv. třídění a ve společnosti zůstali jen ti pracovníci, kteří sdílejí firemní hodnoty a cíle, se fluktuace ustálila asi na 5 %. V dělnických profesích je tak ve společnosti od jejího vzniku jen asi 10 % pracovníků. U THP pracovníků je naopak situace taková, že z 90 % jsou ve společnosti po celou její existenci. Také top management zůstal v téměř nezměněné sestavě. Tito pracovníci jsou tak velmi úzce svázáni s úspěchem podniku, což výrazně zvyšuje jejich motivaci a oddanost firmě. Dnes je však již možné říct, že i převážná většina dělníků je ke společnosti loajální. Dokládá to také fakt, že téměř nenastávají žádné kázeňské problémy. Je tedy vidět, že ve společnosti vykristalizovala taková pracovní atmosféra, která podporuje plnění strategických cílů firmy.

Mzda zaměstnanců se skládá ze dvou částí:

- fixní složky, která tvoří asi 50% celkové mzdy a je na úrovni minimální mzdy
 - plovoucí složky představované výkonnostními odměnami – 30-50 % mzdy (výkonnostní odměny u manuálních pracovníků závisejí na množství a kvalitě výrobků a jsou tak snadno měřitelné, u THP pracovníků jsou přímo úměrné např. nasmlouvaným zakázkám)
- Průměrná mzda pak tvoří 13 500 až 14 000 Kč.

Navíc k této mzdě dostávají zaměstnanci bonus v podobě tzv. odměny za nemocnost, a to pokud je pracovník nemocen méně než 10 pracovních dnů v roce. Tato jednorázová finanční odměna je ve výši 10 000 Kč.

Konstrukce mzdového systému je vytvořena tak, aby pracovníky co nejvíce motivovala a stimulovala k vyššímu výkonu. Na základě výkonnostních odměn jsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby pracovali co nejlépe, tedy co nejvíce v požadované kvalitě. Navíc společnost podporuje efektivnost pracovních procesů tím, že pokud zaměstnanci navrhnou jejich zlepšení, dostávají finanční odměnu, jejíž velikost závisí na úspoře nákladů.

Způsoby, kterými je v podniku u zaměstnanců dosahováno sdílení hodnot a cílů podniku, jsou následující:

- **podpora osobního růstu** – pokud pracovník zvyšuje svou kvalifikaci a předloží certifikát či osvědčení, je mu uhrazena část nákladů a zvýšeno pracovního ohodnocení a společnost také podporuje dálkové studium VŠ
- **školení**
- pro vybrané pracovníky **příspěvek na penzijní připojištění** nebo **životní pojištění**
- **pracovní prostředí** – nadstandardní vybavení šaten, závodní jídelna
- **osobní přístup** – nejsou bariéry v komunikaci v hierarchii – za každým vedoucím pracovníkem může přijít i uklízečka
- **otevřenost v informování**
- **interiér podniku** – např. jubilejní parkety instalované na chodbě (první vyrobená, miliontá)
- přispívají ke **ztotožnění se s podnikem** a přiblížení úspěchu podniku
- **fotografie stavby závodu na chodbách**
- **mladý kolektiv, dobré pracovní vztahy**

Z důvodu společenské odpovědnosti a také za účelem nákladových úspor společnost zaměstnává i pracovníky se ZTP. Tito pracovníci pak mají funkce hlídačů areálu podniku,

někteří jsou zaměstnání i ve výrobě. Společnost je připravena takových pracovníků přijmout více, ale potýká se s jejich neochotou pracovat.

Do budoucna je cílem společnosti vybudování dalšího výrobního závodu ve Vyškově, který by zaměstnal asi 150 nových manuálních pracovníků – počet THP by zůstal nezměněn. Získat tyto pracovníky nebude činit problémy, protože v regionu je vyšší nezaměstnanost než celostátní průměr. Problémem nebude ani získat pracovníky s požadovanou kvalifikací z důvodu dlouholeté tradice dřevozpracujícího průmyslu ve vyškovském regionu.

3.7 Vstup ČR do EU

Z hlediska krátkodobého nevidí společnost MAGNUM Parket, a.s. ve vstupu ČR do EU v podstatě nic pozitivního. Podle jejího názoru totiž bude záležet především na tom, jak budou nastavené vstupní podmínky, což je záležitost politiky. Jedná se především o vývoj kurzu CZK/EUR a zadluženost veřejných financí, především obcí. Jestliže se podmínky nastaví špatně, jakože tomu zatím vše nasvědčuje, tak český kapitál dopadne v EU velice špatně.

Z dlouhodobého hlediska však společnost hodnotí vstup ČR do EU pozitivně. Firma však upozorňuje na to, že bude především záležet na vývoji EU, na fungování institucí EU a také na tom, zda budou všechny země EU dodržovat pravidla. Dokud totiž v EU neproběhne reforma financí a institucí, tak vstup do EU společnosti nic dobrého nepřinese.

4 Finance

Strategické rozhodování v oblasti financí a vedení podnikového účetnictví spadá ve společnosti MAGNUM Parket, a.s. do pravomocí ekonomicko-provozního úseku, přičemž probíhá neustálá komunikace tohoto oddělení s generálním ředitelem, vedoucími úseků, dceřinými společnostmi a auditorem.

Aby byla zajištěna kontinuita vedení účetnictví, probíhá ve společnosti každého půl interní audit. Při něm jsou prováděny kontroly věcné správnosti vedení účetnictví, prověrky jednotlivých účetních a případně jejich školení. To je zabezpečováno externími školiteli a zaměřuje se především na novelizace zákonů.

Společnost MAGNUM Parket, a.s. využívá ke své činnosti informační systém firmy Celock. Tento „krabicový“ produkt určený pro střední podniky umožňuje on-line sledování stavu pohledávek, závazků a všech ostatních důležitých finančních a ekonomických ukazatelů. Účetní závěrku je schopen systém sestavit asi do 20 minut. Do budoucna se předpokládá, že bude tento informační systém nahrazen novým, protože společnost MAGNUM Parket, a.s. je už v současné době větší než střední podnik, takže jí tento systém přestává vyhovovat.

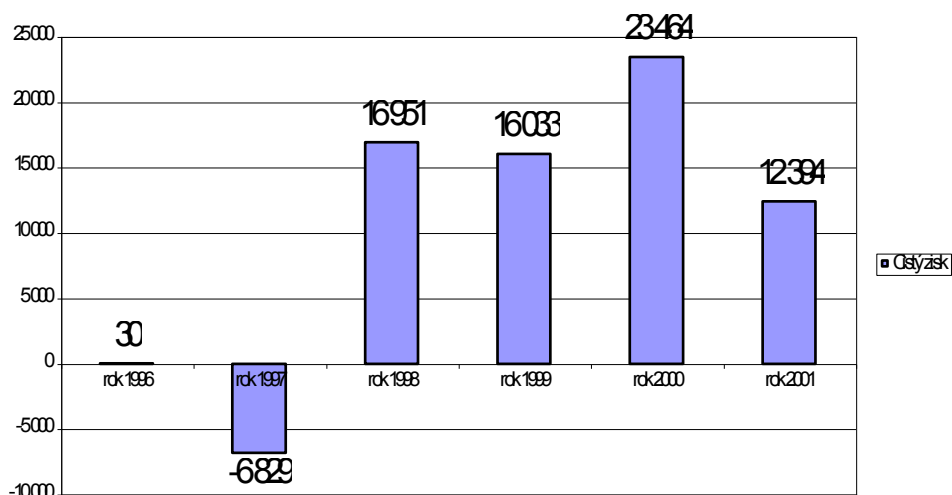
4.1 Finanční analýza

Primárním cílem společnosti MAGNUM Parket, a.s. je **maximalizace hodnoty firmy**. Tento cíl je odvozen od zájmů amerického investora, kterému totiž jde pouze o zhodnocení

svého vloženého kapitálu, který hodlá v horizontu 7 až 10 let odprodat s co největším ziskem. Tomuto cíli je tedy podřízeno celé finanční řízení společnosti.

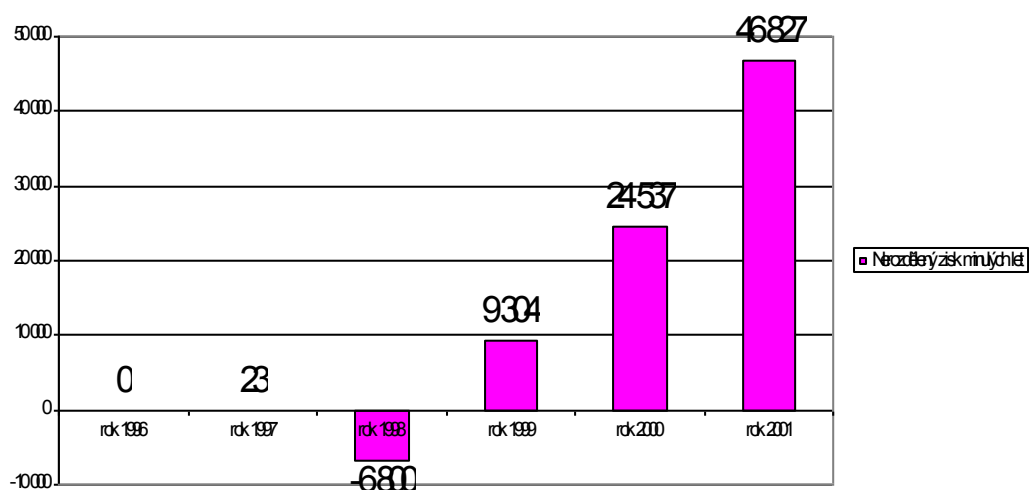
Prvním důležitým faktorem je skutečnost, že se veškerý zisk firmy převádí na účet nerozděleného zisku předchozích let a je celý reinvestován. Žádná část zisku tedy není rozdělena ve formě dividend.

4.1.1 Vývoj čistého zisku



4.1.2

Vývoj nerozděleného zisku minulých let



Investice společnosti (v současné době asi 10 až 15 mil. Kč ročně) směřují především do oblasti technologií, inovace výrobních linek a řízení kvality jakosti.

Dalším důležitým faktorem je struktura nákladů na výrobek. Asi 25 až 30 % těchto nákladů tvoří fixní náklady, ve kterých hrají významnou roli především odpisy nové

technologie, kterou firma pořídila v roce 1998. Významnou položkou jsou také osobní náklady ve výši asi 10 % nákladů na výrobek. Zbytkovou část nákladů tvoří náklady na materiál a režie.

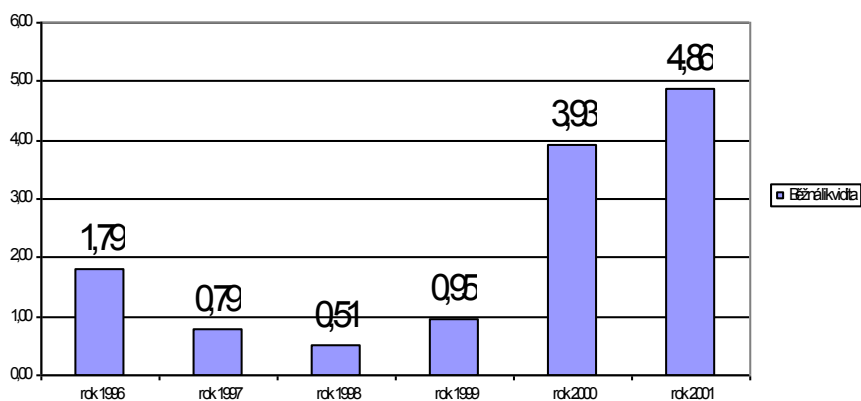
4.1.3 Finanční ukazatele

4.1.3.1 Ukazatelé likvidity

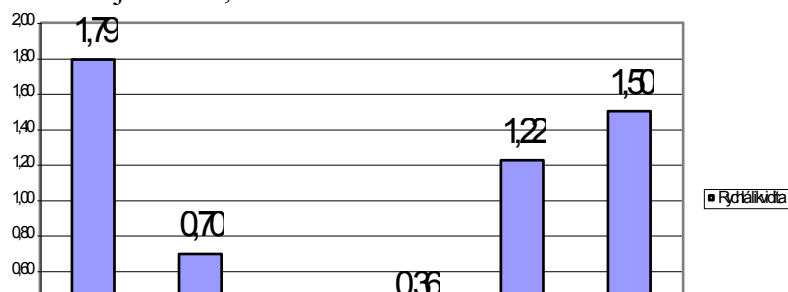
Ukazatelé likvidity měří potenciální schopnost podniku hradit promptně své splatné závazky. Nízké hodnoty likvidity signalizují napětí ve finančních zdrojích, vysoké hodnoty pak špatné hospodaření s finančními prostředky, resp. nepřiměřeně vysoké hodnoty zásob nebo pohledávek.

Likvidita se měří třemi typy ukazatelů (v %), ve kterých se vždy ptáme jaké likvidní prostředky má podnik ke krytí svého krátkodobého zadlužení:

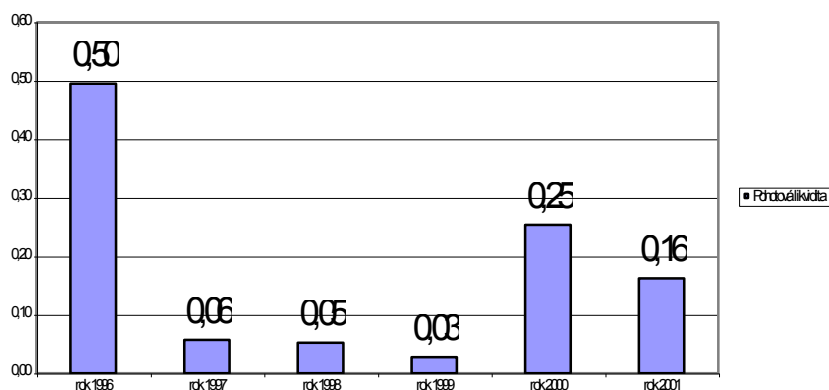
Běžná likvidita = poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tedy, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Optimální hodnota tohoto ukazatele je někde mezi 1,7 až 2,5.



Rychlá likvidita = poměr oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Ukazatel rychlé likvidity zohledňuje fakt, že ne všechna oběžná aktiva v podniku jsou stejně likvidní, proto uvažuje oběžná aktiva bez jejich nejméně likvidní části, a to zásob. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 1 až 1,5.



Pohotová likvidita = poměr finančního majetku (peníze v pokladně a na běžném účtu + krátkodobý finanční majetek) a krátkodobých závazků. Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje schopnost podniku okamžitě plnit své závazky. Optimální hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,8.

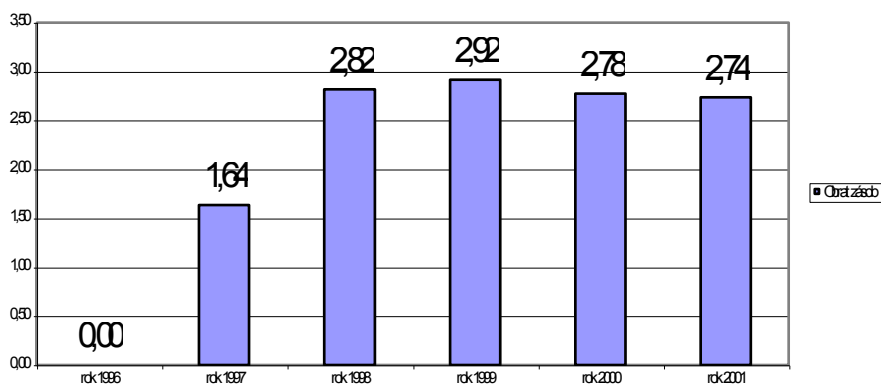


Z ukazatelů likvidity vyplývá, že společnost MAGNUM Parket, a.s. v současné době nemá problémy dostat svým závazkům a včas uspokojit pohledávky svých věřitelů. Nižší hodnoty v předchozích letech jsou ovlivněny rozsáhlými investičními akcemi spojenými s výstavbou a vybavením závodu. V posledních dvou letech se však již hodnoty ustalují na optimálních hodnotách, především u rychlé a pohotové likvidity. Pouze u běžné likvidity jsou hodnoty až nepřiměřeně vysoké. Důvodem je způsob nákupu zásob, které jsou v podstatě skoro na celý rok dopředu nakoupeny v období těžební sezóny (říjen – únor). V účetních výkazech, které jsou sestavovány na konci roku, se tak projeví neobjektivně vysoký stav zásob, který ovlivní i tento ukazatel.

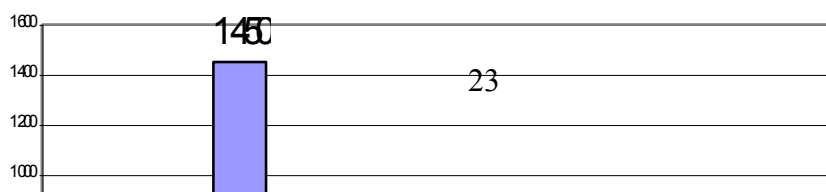
4.1.3.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity poměřují výstupy z podniku (nejčastěji měřené tržbami) s velikostí zdrojů k tomu potřebných. Jako potřebné zdroje mohou vystupovat různé složky aktiv (stálá aktiva, oběžná aktiva, zásoby, pohledávky apod.). Jedná se tedy o ukazatele stupně využití podnikových aktiv, neboli rychlosti nebo doby obratu.

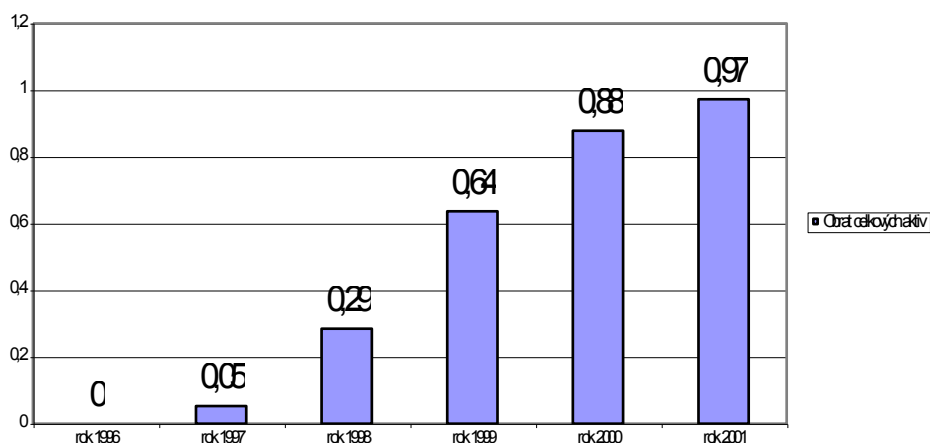
Obrat zásob = poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Ukazatel obratu zásob nám říká, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Optimum by mělo dosahovat aspoň hodnoty 10.



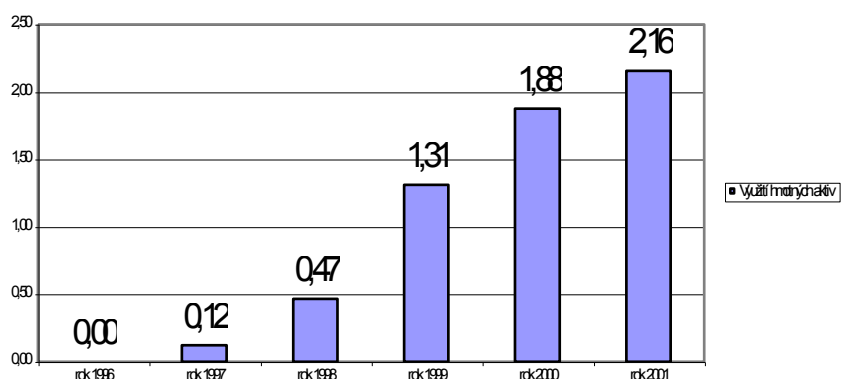
Průměrná doba inkasa = poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Ukazatel průměrné doby inkasa ukazuje, jak dlouho (kolik dní) se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny. Hodnoty tohoto ukazatele by měly být co nejnižší.



Obrat celkových aktiv = poměr tržeb a celkových aktiv. Ukazatel obratu celkových aktiv nám ukazuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy podniku, tedy kolik Kč tržeb vyprodukuje 1 Kč celkových aktiv podniku. Platí, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lepší.



Využití hmotných aktiv = poměr tržeb a hmotných aktiv v zůstatkových cenách. Ukazatel využití hmotných aktiv je ukazatelem efektivity a intenzity využívání dlouhodobého hmotného majetku, zejména budov, strojů a zařízení. Ukazatel vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného majetku. Opět platí, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lepší.



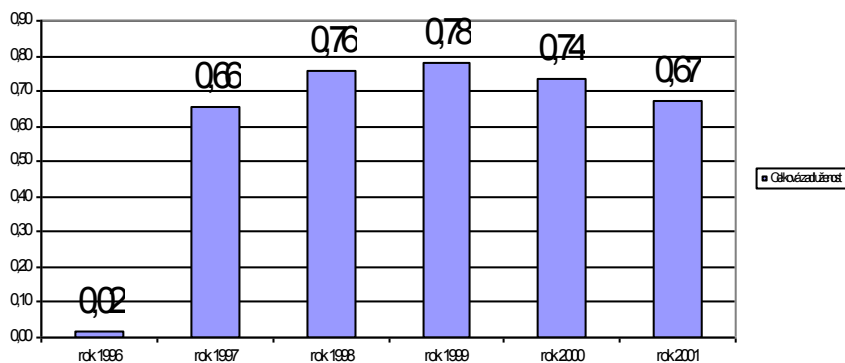
Ukazatelé obratu hmotných a celkových aktiv mají ve společnosti MAGNUM Parket, a.s. velice příznivý rostoucí trend. Je vidět, že tržby každým rokem rostou, což pozitivně ovlivňuje růst těchto veličin. U obratu zásob je nutné upozornit na to, že hodnoty jsou značně ovlivněny tím, že nemáme k dispozici údaj o průměrné zásobě, ale pouze o stavu zásob na

konci roku, který je z důvodů nákupu zásob skoro na celý rok dopředu dosti neobjektivní. Z tohoto důvodu nevychází hodnoty tohoto ukazatele příliš příznivě. U průměrné doby inkasa jsou hodnoty v prvních dvou letech ovlivněny neexistencí tržeb, resp. velice nízkými tržbami. Hodnoty v dalších letech jsou již na požadované úrovni, předpokládáme-li dobu splatnosti pohledávek mezi 30 až 90 dny.

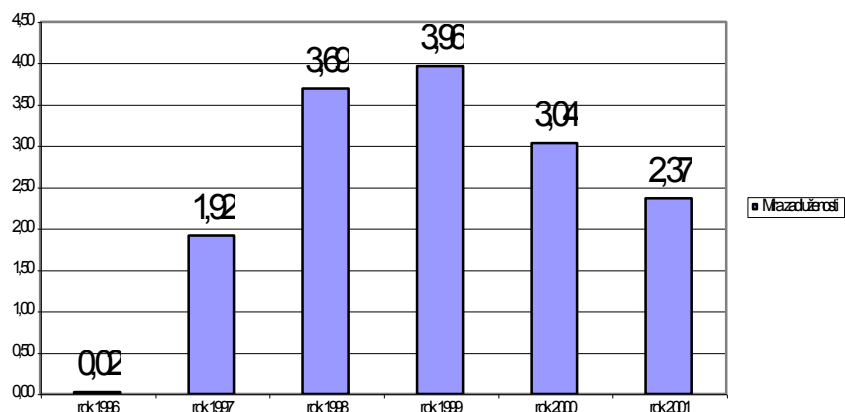
4.1.3.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku. Jedná se o ukazatele, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví a porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje.

Celková zadluženost = poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Ukazatel celkové zadluženosti nám říká, jaká část aktiv podniku je financována z cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko věřitelů i akcionářů. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 0,5.



Míra zadluženosti = poměr cizích a vlastních zdrojů. Ukazatel míry zadluženosti vyjadřuje, jaký je poměr cizích a vlastních zdrojů v podniku. Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 0,3 až 0,7.



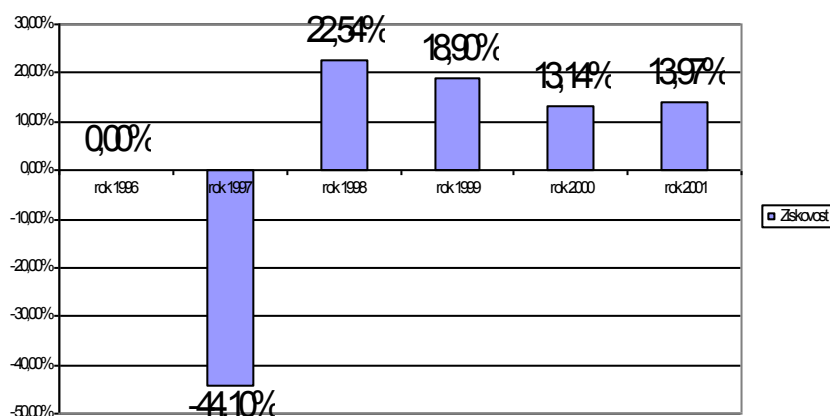
Zadlužení společnosti MAGNUM Parket, a.s. se pohybuje po celou dobu její existence na velmi vysoké úrovni. V prvních letech existence společnosti to lze vysvětlovat vysokou potřebou finančních prostředků do výstavby podniku ve formě bankovních úvěrů, ale ani v posledních třech letech, kdy tržby a zisky rok od roku stoupají, nedochází k nějakému výraznějšímu snižování dluhů. Trend ve snižování zadluženosti je sice příznivý, ale dynamika

poklesu je pomalá. Společnost se tak v současné době pohybuje teprve na hodnotách roku 1997, ve kterém byla finančně náročná výstavba podniku započata.

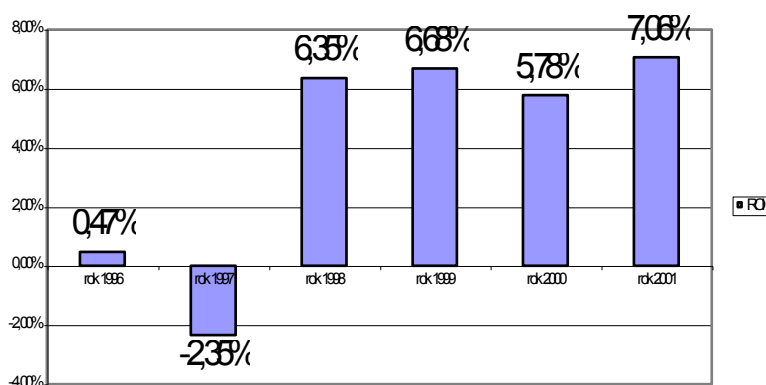
4.1.3.4 Ukazatelé ziskovosti

Ukazatelé ziskovosti neboli rentability patří k finálním oblastem hodnocení podniku. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je tedy formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

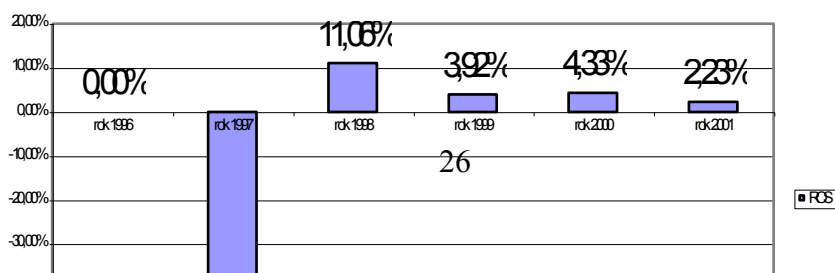
Ziskovost = poměr zisku před odečtením odpisů, úroků a daní (EBDIT) a tržeb. Ve stabilizovaném období podnikového cyklu by měl tento ukazatel dosahovat hodnot 25 až 35 % a přechodně by neměl klesnout pod 10 až 12 %.



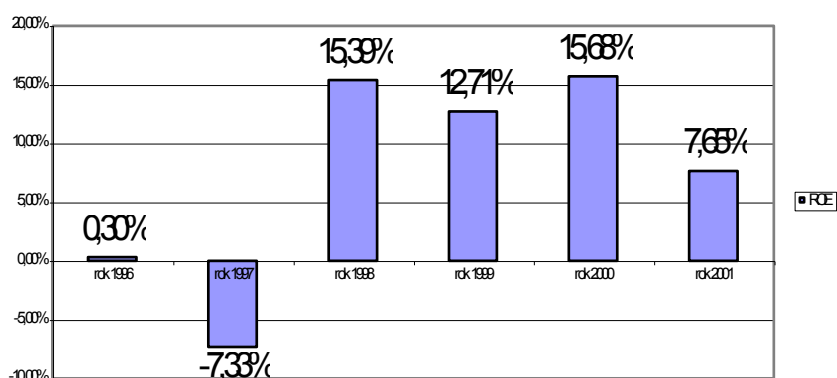
Rentabilita celkového kapitálu (ROI) = poměr zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) a celkových aktiv. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. jeho celkovou produkční sílu. Průměrná úroveň by měla být cca 5 %, v ČR až 8,5 %.



Rentabilita tržeb (ROS) = poměr čistého zisku a tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na 1 Kč tržeb. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co největší, tzn. podnik by měl produkovat co největší zisk při co nejnižších tržbách.



Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Tento ukazatel nám vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři do podniku a ukazuje, zda je kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Zhodnocení by mělo být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii. Pokud je hodnota tohoto ukazatele trvale nižší nebo stejná jako státem garantované výnosy (např. ze státních obligací či pokladničních poukázek), potom je podnik fakticky odsouzen k zániku, protože racionálně uvažující investor požaduje od rizikovější investice vyšší míru zhodnocení. Hodnota tohoto ukazatele by tedy měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu.



Ve vývoji ukazatelů ziskovosti společnosti MAGNUM Parket, a.s. není jednoznačný trend. Po prvním vzestupu ze ztrátového roku 1997, kdy náklady na výstavbu podniku jednoznačně převyšovaly dosažené výnosy, tvoří firma každým rokem zisky, ale jejich vývoj je spíše stagnující, a to na vcelku nízké úrovni. Důvodem této skutečnosti je zřejmě vysoká zadluženost podniku a s tím související platby úroků snižující zisk v posledních třech letech v průměru o 35 mil.Kč ročně. V posledním roce navíc došlo v důsledku kurzového vývoje české koruny k poklesu výnosů firmy o 110 mil. Kč. To vše má za následek současný nízké hodnoty především u rentability tržeb a rentability vlastního kapitálu. O něco lépe jsou na tom rentabilita celkového kapitálu a ziskovost, ale hodnoty nejsou zdaleka optimální.

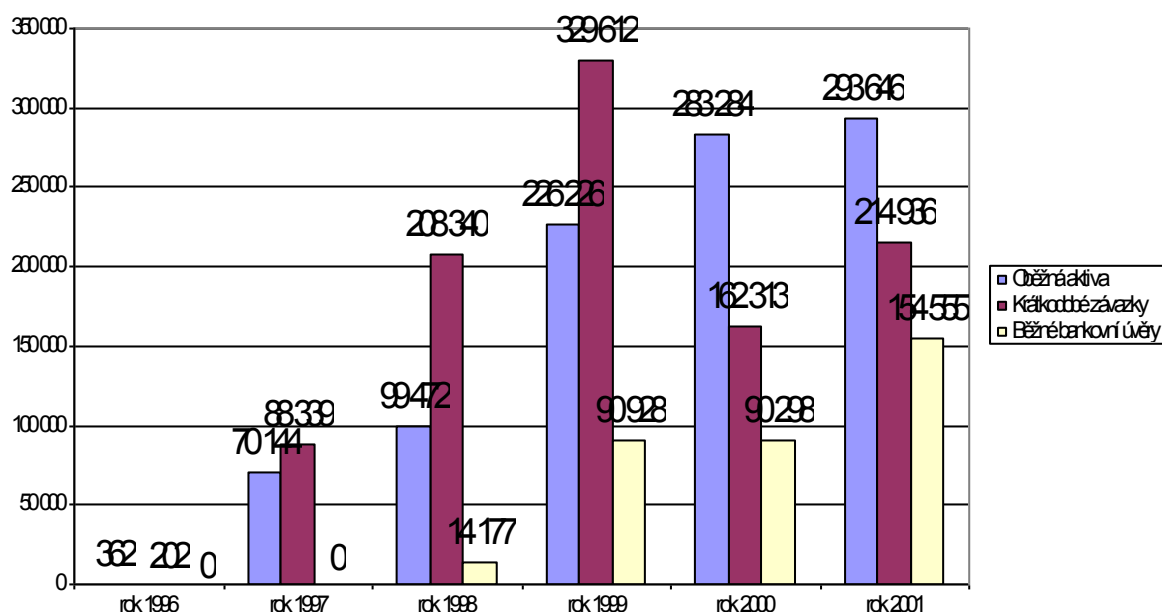
4.2 Finanční cíle

Ve oblasti financí má společnost MAGNUM Parket, a.s. stanoveny **3 základní cíle**.

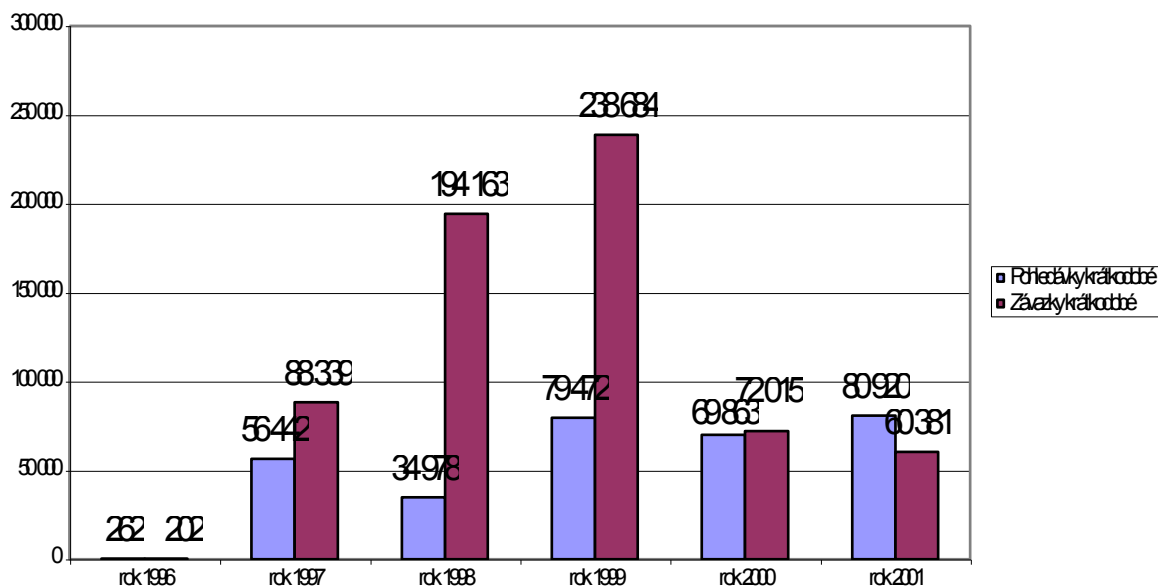
První z nich se zaměřuje na strukturu krytí jednotlivých druhů aktiv jednotlivými druhy pasiv. Cílem společnosti je **optimální krytí oběžných aktiv cizími zdroji**. Za

optimální krytí přitom společnost považuje stav, kdy bude podíl cizích zdrojů na oběžných aktivech 150 až 200 mil. Kč.

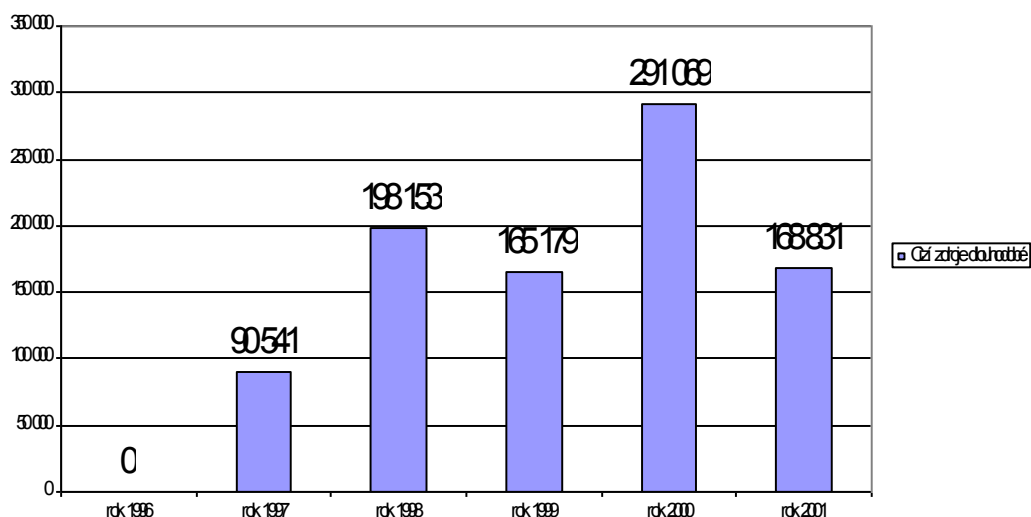
V současné době má firma oběžná aktiva ve výši asi 300 mil. Kč a jsou tvořena především zásobami ve výši 200 mil. Kč. Proti těmto krátkodobým aktivům stojí krátkodobé závazky ve výši asi 210 mil. Kč, z čehož asi 150 milionů Kč tvoří krátkodobé bankovní úvěry. Tento stav se tedy z hlediska splnění cíle zdá být optimální.



Druhým cílem ve finanční oblasti je **sladění pohledávek a závazků z časového hlediska**, tedy sladění inkasa a úhrady v poměru 1:1. Společnost se tedy snaží stanovovat splátky svých závazků tak, aby negativně neovlivnily finanční toky firmy, tedy aby byly dostatečně kryty odpovídajícími pohledávkami. V minulosti tomu tak totiž nebylo především z důvodu, že své závazky musela firma platit okamžitě a u pohledávek byla splatnost 30 až 90 dní. V současné době činí krátkodobé pohledávky společnosti asi 80 mil. Kč a krátkodobé závazky 60 mil. Kč. Z vývojového trendu těchto veličin je tedy vidět, že se firmě daří velice dobře tento cíl naplňovat. Je nutné ještě dodat, že firma nemá v současné době žádné dlouhodobé pohledávky ani závazky.



Třetí cíl ve finanční oblasti je zaměřen na **snížování dlouhodobých cizích zdrojů**. Strategii firmy je postupné snižování objemu těchto zdrojů až na nulovou hodnotu. V horizontu 6 let by tak mělo dojít k úplnému vykrytí investičního majetku. V současné době má firma dlouhodobé bankovní úvěry ve výši asi 170 milionů Kč, přičemž asi 25% těchto úvěrů je v vyjádřeno v korunách a 75% úvěrů je v euru. Tyto dlouhodobé bankovní úvěry by měly být postupně spláceny a nové dlouhodobé bankovní úvěry by již neměly být přijímány. Konečným cílem firmy tedy je mít pouze krátkodobé bankovní úvěry a kryt jimi pouze oběžný majetek. Z vývojového trendu je vidět, že firmě nebude činit větší problémy tento cíl naplnit. Jen za poslední rok se jí totiž podařilo snížit objem těchto zdrojů o 120 mil. Kč, což je o více než 40 %.



5 SWOT analýza

5.1 Silné stránky

- nejsilnější firma v odvětví na ČR trhu
- rovný a transparentní přístup k dodavatelům
- odběr materiálu od mnoha dodavatelů,
- dosahování maximální kapacity úpravou nejslabších článků
- flexibilní reakce na požadavky zákazníka
- investice do technologií
- hospodárné využívání vyr. zařízení (střídání se na přestávkách, zainteresování zaměstnanců)
- maximální důraz na kvalitu
- široký sortiment
- monitoring konkurence
- ekologický audit
- předstih před východními výrobci v oblasti ekologie
- příznivý image a prestiž podniku
- loajalita zaměstnanců (sdílejí hodnoty, které podporují dosahování strategických cílů)
- podniková kultura v souladu se strategií
- podpora zvyšování kvalifikace
- dobrá komunikace napříč organizační hierarchií
- spolupráce s vysokou školou – zvyšování know-how, úspora nákladů

5.2 Slabé stránky

- nedokonalá organizační struktura (neexistuje personální oddělení koordinující veškeré personální aktivity, široké pole působnosti výrobního oddělení)
- nedostatečné výrobní kapacity do budoucna
- nemožnost použití JIT, značné prostředky vázány v zásobách
- nevýznamná finanční částka na oblast výzkumu a vývoje
- neprovádějí se prognózy
- klimatické faktory hrají roli u výrobků
- vyšší než požadovaná fluktuace zaměstnanců
- hodnoty podniku nejsou explicitně formulovány
- chybí systémový pracovník
- marketing – není ucelená koncepce, organizace
- vysoká zadluženost
- nízká rentabilita

5.3 Hrozby

- dovoz většiny dýhy ze zahraničí, větší riziko
- nebezpečí nepříznivého vývoje kurzu koruny
- stagnace hospodářství v zemích EU
- ceny vstupů podobné jako konkurence

5.4 Příležitosti

- dostupnost vhodných kvalifikovaných zaměstnanců v regionu
- vstup do Evropské Unie (růst životní úrovně obyvatel ČR, snazší export)
- dubové a bukové dřevo dané kvality se nachází pouze ve Střední a Východní Evropě
- změna cenové politiky Lesů ČR
- možnost využití podpory malého a středního podnikání

6 Porterův model konkurenčního prostředí

6.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je relativně nízká, MAGNUM Parket nemá výrazně velkého zákazníka, který by si mohl diktovat podmínky obchodu. Firma má prodej organizovaný prostřednictvím široké sítě smluvních prodejců. Zákazník má k dispozici velké množství informací z různých zdrojů, např. internet, letáky. Výroba produktu firmy je natolik náročná na technologie, že zákazník nemůže uskutečnit zpětnou integraci, tj. nemůže si začít vyrábět produkt sám. Substitutem třívrstvých parket jsou především laminátové podlahy. V této oblasti firma také podniká v pozici obchodníka. Má tedy tento substitut částečně pod kontrolou. Zákazník může využít nabídky levnějších podlah asijské výroby v supermarketech, avšak vzhledem k jejich kvalitě se MAGNUM na tyto zákazníky nezaměřuje. Šíře sortimentu (cena, kvalita) je natolik široká, že může zasáhnout zákazníky i s průměrným platem. MAGNUM Parket se zaměřuje na kvalitu všech produktů.

6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

70-80 % potřebné dýhy pro spodní vrstvu parket pochází ze zahraničí a pouze přibližně z 20 % se jedná o produkci od tuzemské firmy. Materiál pro střední a horní vrstvu firma odebírá od svých dceřiných společností, které jsou plně pod kontrolou MAGNUMU Parket. Pro ostatní potřebný materiál existuje velké množství potenciálních dodavatelů. Materiál pro výrobu dřevěných podlah nemá substitut. Kvalita dřeva je závislá na geografických podmínkách těžby, avšak toto je částečně ošetřeno zpětnou integrací prostřednictvím dceřiných společností. V poslední době si však Lesy ČR začínají uvědomovat trvalý nadbytek kvalitního dřeva v lesích, který při nedostatečné těžbě způsobuje pokles kvality staršího dřeva a na nátlak odběratelů se snaží o změnu cenové politiky.

6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Dané odvětví lze charakterizovat jako odvětví poskytující možnost využití úspor z rozsahu. Technologické zázemí je poměrně náročné na finanční prostředky pro nově příchozí firmy. Firma MAGNUM Parket na daném trhu již jistý čas působí a má tedy oproti nově příchozím výhodu v podobě potřebného know-how. Odvětví výroby dřevěných podlah nepodléhá vysokému stupni regulace státem.

6.4 Hrozba substitutů

Otázku substitutů firma částečně vyřešila svou obchodní činností v rámci, které prodává laminátové podlahy, které jsou imitací a tedy levnějším substitutem dřevěných podlah. Nejvýznamnějším konkurentem v oblasti substitutů je firma Kratochvíl profi parket s.r.o., která dováží a distribuuje podobný sortiment. V supermarketech jsou nabízeny levnější substituty asijské výroby, kterých se však MAGNUM Parket příliš neobává, vzhledem k jejich nižší kvalitě.

6.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalitu v odvětví vytváří především agresivní levná asijská konkurence, která způsobuje „cenovou válku“, především v supermarketech. Vzhledem k tomu, že se MAGNUM Parket zaměřuje především na vysokou kvalitu svých výrobků, které má také odpovídat vyšší cena, proto se této války nezúčastňuje.

7 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

7.1 Strategie

Strategie slouží k určení způsobu dosažení dlouhodobých cílů podniku.

7.2 Struktura

Organizační struktura společnosti je liniová s jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, ale problémem zůstává nedokonale vyřešená dělba práce mezi jednotlivými úseky a řídicími pracovníky. Každý zaměstnanec odpovídá pouze jednomu nadřízenému. Týmová práce je podporována uspořádáním výroby do osmi autonomních pracovních skupin, které odpovídají výrobním linkám. Tím je podporována spolupráce mezi členy jednotlivých týmů. Kontrolní činnost v oblasti jakosti probíhá nezávisle na samotné výrobě. Přístup k informacím je založen na otevřenosti a transparentnosti.

7.3 Systémy řízení

V podniku je implementován jednotný informační systém, jehož výstupy jsou ihned k dispozici on-line. Kontrolní systém je zabezpečován nezávislým kontrolním útvarem. Dopravní systém slouží pouze k přepravě komponent uvnitř podniku, pro externí dopravu jsou nájímány dopravní firmy.

7.4 Styl manažerské práce

Formální stránka řízení je podporována i neformálními vztahy. Vedoucí pracovníci podniku jsou otevření moderním myšlenkám a jsou si vědomi toho, že jejich skutečná činnost musí být v souladu s organizačními směrnici a předpisy.

7.5 Spolupracovníci

Společnost se snaží motivačními a stimulačními prostředky budovat vysokou loajalitu zaměstnanců k firmě a vést je ke sdílení cílů podniku. Základním stimulačním prostředkem především pro pracovníky výroby (kromě útvaru kontroly kvality) je mzdový systém založený na výkonu. Mezi základní motivační nástroje patří možnost seberealizace, zvyšování kvalifikace, příspěvky na životní pojištění a důchodové připojištění či příjemné pracovní prostředí. Pokud se zaměstnanci s cíli podniku neztotožní, často odcházejí, proto je možné říci, že na pracovišti panují dobré vztahy a všeobecná shoda o potřebě poctivé práce.

7.6 Schopnosti

V pracovních týmech dochází ke vzniku synergického efektu, který se projevuje navzdory tomu, že jednotliví zaměstnanci nemají příliš vysokou kvalifikaci. Podnik nezaměstnává mnoho vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, tuto skutečnost se však snaží řešit podporou dalšího vzdělávání a zajišťováním školení.

7.7 Sdílené hodnoty

Základními hodnotami společnosti jsou pravdivost a otevřenost. Hlavním krédem je přitom „Poctivá práce se vyplatí“. Hodnoty nejsou explicitně formulovány, ale pokud je zaměstnanci nepřijmou za své, nemají šanci na dlouhodobější působení v podniku. Převážná většina zaměstnanců se s hodnotami ztotožnila a tyto hodnoty považuje za základ chování směřujícího k dosažení cílů podniku.

8 Návrh strategie

8.1 Hlavní cíl – vize

Dostat se mezi deset nejlepších výrobců parket na světě v horizontu deseti let.

8.2 Corporate strategie

Strategie expanze – zabrat nové trhy – předpokladem jsou vyšší investice:

Firma se snaží nabízet inovované kvalitní produkty. Kvůli nedostatečným výrobním kapacitám plánuje rozšířit výrobu výstavbou nové výrobní haly ve Vyškově. Růst kapacity výroby bude zajištěn nejnovějšími technologickými postupy.

8.3 Business strategie

8.3.1 Výrobky

Výrobky slouží dobře potřebám zákazníka, podnik se neustále snaží o jejich zlepšování. Diferenciace vůči konkurenci je založena především na vysoké kvalitě, širokém sortimentu, doplňkových službách (zprostředkovaných autorizovanými prodejci), což všechno

tvoří vysokou hodnotu pro zákazníka. Firma se přitom snaží tuto hodnotu i v budoucnosti zvyšovat.

8.3.2 Trhy

Prioritou firmy je rozšíření trhu, a to nejen v Evropě, ale zejména v USA. Za tímto účelem vstoupil do společnosti v roce 2000 americký strategický partner Charles Investment Partners, L.P.

8.3.3 Funkce

Firma vyrábí komplexní výrobky v širokém sortimentu a je tak schopna uspokojit rozdílné požadavky zákazníků.

8.3.4 Odvětvový charakter

Firma v budoucnosti neplánuje vstoupit do jiného odvětví, ale naopak zvýšit kapacitu výroby ve stávajícím odvětví.

8.3.5 Geografický rozsah

Celní, politické a kurzové bariéry budou oslabeny vstupem ČR do EU. Bariéra při expanzi do USA je zeslabena vstupem strategického partnera.

8.3.6 Vertikální rozsah

Firma je soběstačná, sama je schopná uspokojit požadavky zákazníka. Potenciální problém vysoké vytiženosti kapacit bude firma řešit nikoliv zadáváním zakázek jiné firmě, nýbrž výstavbou nové výrobní haly.

8.3.7 Strategie odlišnosti

Firma zvolila strategii diferenciaci. Zákazníkovi nabízí vysoce kvalitní zboží, značné množství z toho je vyráběno na zakázku. Zákazník je tak ochoten platit vyšší cenu za vysokou hodnotu. Náklady jsou snižovány snahou o pokles zmetkovitosti a efektivním využíváním služeb. Díky transparentnímu přístupu k dodavatelům je firma schopná vyjednat pro ni nejvýhodnější podmínky při nákupu. Strategie odlišnosti je pro firmu vhodná především kvůli tomu, že do odvětví není příliš snadné vstoupit, hrozba substitutů není příliš vysoká a vyjednávací síla zákazníků vzhledem k výjimečným vlastnostem diferencovaných výrobků spíše nižší. Diferenciaci je dosahováno především vysokou kvalitou a vysokou úrovní servisu poprodejních služeb.

8.3.8 Interní strategický rozvoj

Je nutná změna organizační struktury – může potenciálně brzdit expanzi.

8.3.9 Externí strategický vývoj

Firma v současné době žádnou fúzi neplánuje.

8.4 Funkční strategie

8.4.1 Návrh strategie v útvaru výrobně-technicko-vývojovém

Firma odstraní budoucí nedostatek výrobních kapacit *výstavbou nové výrobní haly*, což umožní uspokojovat rostoucí požadavky zákazníků zvýšenou produkcí třívrstevných dřevěných parket. Toto rozšíření bude ovlivňovat především útvar výrobně-technicko-vývojový.

Zejména s souvislostí s dalším rozšiřováním kapacit je možno doporučit jisté *organizační změny* v oddělení výroby:

- Bylo by vhodné *personálně posílit úsek zásobování* z útvaru výrobně-technicko-vývojového a zlepšit jeho celkovou organizaci.
- Úsek *výzkumu a vývoje* by měl mít rozšířenu pravomoc a odpovědnost a měl by pro tento útvar být také vyčleněn posílený samostatný rozpočet - jeho činnost by se tak mohla poněkud prohloubit. Na konkurenčních výhodách typu nízkých mzdových nákladů se bohužel nedá do budoucna příliš stavět, zejména v souvislosti se vstupem naší republiky do Evropské unie dojde pravděpodobně k postupnému sblížení mzdových nákladů s náklady západoevropskými, proto je třeba ještě více usilovat o nabídku výrobků vysoké kvality za cenu srovnatelnou s konkurencí (tomu může do jisté míry pomoci i větší důraz na oblast výzkumu a vývoje). Jeden z vedoucích pracovníků by se mohl zaměřit na sledování vývojových trendů a pokusit se (za případné spolupráce s externími odborníky) vytvářet *prognózy budoucího vývoje* (mnoho informací je přitom možno získat bez dodatečných finančních nákladů i z veřejně přístupných publikací) – takovým způsobem lze dosáhnout značného předstihu před konkurencí.
- Dále navrhuje posílit pravomoc *úseku kontroly kvality a jakosti* (v oblasti výroby je zaměstnáno i ve srovnání s jinými odděleními v podniku hodně pracovníků, a tak by vytvoření nových samostatných úseků spíše usnadnilo komunikaci i rozhodování).

V úseku *zásobování* zvýšené nákupy umožní lépe využívat nabízených množstevních slev, které poskytují dodavatelé. Větší dodávky budou znamenat nejen snížení nákladů na objednávky a dodávky, ale také neustálou připravenost na výrobu.

Na trhu působí dostatečné množství dodavatelů materiálu pro výrobu dřevěných podlah, nalezení nových dodavatelů, popř. větší odběr od stávajících nebude problémem. Pro firmu MAGNUM Parket a. s. bude výhodné si tyto vyšší odběry od dodavatelů smluvně zajistit již při započetí výstavby nové výrobní haly.

Problém by neměl nastat ani při zásobování smrkovým dřevem, které z 90% zajišťuje dceřiná společnost MAGNUM Moskva. V tomto regionu je dostatek kvalitního, relativně levného dřeva a zvýšený odběr tedy nijak neovlivní ani ceny, ani pravidelnost dodávek.

Vzhledem k tomu, že v současné době činí *investice do technologií* pouze 1,7 až 2,5% z tržeb a optimální výše těchto investic má být alespoň 5% z tržeb, navrhuje zvýšení těchto investic do technologií, i když příliš nezastarávají, jeví se jako výhodné další rozšiřování a zefektivňování výrobních kapacit.

8.4.3 Strategie v oblasti marketingu a obchodu

Především je třeba ve firmě Magnum vytvořit ucelenou marketingovou koncepci. Vyčlenit marketingové oddělení – pro začátek stačí 1 člověk pro oblast ČR a 1 člověk pro zahraničí(dle potřeby v dané oblasti by se potom mělo oddělení rozšiřovat, zvláště v souvislosti s expanzí na zahraniční trhy), který bude mít na starosti veškeré aktivity spojené s marketingovou činností ve své oblasti.

Marketing v ČR

Vzhledem k tomu, že se firma necítí být ohrožena na ČR trhu – stačí, když marketingový pracovník zjistí zda jsou všechny používané nástroje marketingu sladěny do jednotného stylu. Pokud ne, měl by navrhnout změny, které by vedly k nastolení jednotné linie všech marketingových aktivit, aby z každého prospektu, letáku či katalogu bylo na první pohled jasné, že se jedná o firmu MAGNUM Parket.

To lze zařídit především jednotnou grafickou úpravou (je vhodné mít „firemního“ grafika), použitím firemních barev a šachových figur jako dominant daných materiálů. S touto úpravou by měly být sladěny také úprava internetových stránek, případné reklamní předměty, ale také interní materiály (dopisní papíry, obálky, slohy na smlouvy i předtisky smluv samotných...) a písemnosti typu výročních zpráv.

Dále by měl marketingový pracovník zvážit možnost využití merchandisingu např. svým prodejčům dodat se zbožím vystavovaným v prodejně i firemní stojany či police (opět v grafické úpravě propagující MAGNUM a sladěné s ostatními marketingovými prostředky). Pokud jde o sponzoring firma se nejlépe zviditelní pokud sponzoruje aktivity, které souvisí s charitou (viz. sponzoring Vyškovské nemocnice) či s aktivitami, které nějak souvisí s produktem firmy. V případě MAGNUMU by mohl být vhodným kandidátem pro sponzoring některý ze sálových sportů (volejbal, košíková...) nebo některý ze závodních tanečních klubů, protože v tělocvičnách i v tanečních sálech jsou využívány jako podlahová krytina právě parkety a na jejich kvalitě velice záleží.

Marketing v zahraničí

Pokud chce firma expandovat do zahraničí a dostat se do první desítky světa, je jasné, že nemůže nadále veškeré marketingové aktivity spojené s prodejem svých výrobků v zahraničí ponechat výhradně na místních prodejcích. Jednotlivé marketingové kroky samozřejmě závisí, mimo jiné, na dané zemi (zvycích a kultuře).

Avšak i zde platí nutnost jednotné linie všech materiálů (vytvoření image firmy). Jako obecné doporučení pro všechny země, do kterých chce MAGNUM expandovat lze použít dodání propagačních materiálů, katalogů a opět využití nástrojů merchandisingu (opět jednotná úprava). Také lze využít motivace jednotlivých prodejčů např. po překročení určité hranice nárůstu prodejů může MAGNUM nabídnout prodejci určitá zvýhodnění (slevu, výhodnější dodací či platební podmínky) nebo může vyhlásit „soutěž“ mezi svými prodejci dané země a ten nejlepší (s nejvyšším nárůstem prodejů) v daném roce a zemi vždy získá nějaký bonus (viz. předešlý návrh).

Firma by si měla provést marketingový průzkum a zaměřit se na sledování potřeb a přání zákazníků. Dále by měl být v jednotlivých zemích proveden průzkum známosti značky MAGNUM a dle jeho výsledků by měly být provedeny kroky pro uvedení značky ve známost např. krátkodobá reklamní kampaň (letáky do schránek, menší informační katalogy pro konečné spotřebitele distribuované prostřednictvím jednotlivých prodejen, velké obrázkové katalogy k nahlédnutí u prodejců, akce spojené se soutěžemi a dárky, billboardy popř. rozhlasová a televizní reklama – dle důležitosti daného trhu). Lze využít také nástrojů podpory prodeje např. sponzoring národní soutěže v tanci či národního turnaje některého ze sálových sportů. Po uplynutí kampaně se však firma musí nadále snažit udržet značku v povědomí potenciálních zákazníků. K tomu však už není potřeba tak výrazné kampaně (proto pouze krátkodobá kampaň po dobu nutnou k seznámení trhu se značkou a vyvolání zájmu o bližší informace o ní i produktu).

Firma samozřejmě nadále může využívat služeb nejrůznějších agentur, je však nutné, aby zde byl někdo, kdo bude dohlížet na udržení jednotného stylu (image) firmy.

Obchod

Jestliže firma hodlá expandovat a chce patřit mezi 10 nejlepších výrobců na světě, měla by se snažit dostat více do povědomí obchodníků a široké veřejnosti vůbec. Firma by neměla spoléhat pouze na stávající agenty, že jim najdou v zahraničí nové zákazníky, ale musí se veřejnosti začít sami představovat třeba zajímavou a působivou marketingovou kampaní. MAGNUM by se měla pokusit najít více schopných agentů, kteří by firmu propagovali. Firma aby měla provádět školení jak stávajících, tak i nových prodejců o tom, jaké jsou jejich výrobky, jakou kvalitu a služby poskytují zákazníkům. V případě uvedení nového výrobku musí být prodejci a agenti zákazníka vyčerpávajícím způsobem informovat o složení a o všech vlastnostech a parametrech parket.

Firma by měla sledovat konkurenci u nás i v zahraničí a od ní by se firma měla odlišovat vysokou kvalitou a bezproblémovým servisem dostupným do 24 hodin ve všech zemích, kde parkety prodávají. Cena výrobků by se měla odvíjet od cen konkurentů na zahraničních trzích. Cena by měla být v široké škále od levnějších klasických parket až po dražší s moderním designem (rošáda).

V dnešním světě internetu by firma měla také zlepšit své webové stránky, a to hlavně mezinárodní. Většina odkazů je již delší dobu under construction.

8.4.4 Strategie v oblasti personalistiky

I. Vytvoření personálního oddělení

Společnost by měla vytvořit specializované personální oddělení (1 – 2 pracovníci), které by mělo v kompetenci veškeré personální aktivity. Výrazně by se zjednodušila koordinace a ulehčilo by se sekretariátu a Ekonomicko-provoznímu řediteli. Přestože si společnost za strategický cíl vytyčila neměnit organizační strukturu v horizontu kratším než 3 roky, myslím si, že tato změna by společnosti v budoucnosti výrazně prospěla.

Nový pracovník by měl mít dostatečné vzdělání a praxi v oblasti lidských zdrojů. Jeho úkolem by bylo kromě najímání nových pracovníků zejména podporovat osobní rozvoj

pracovníků, zavést systém hodnocení a propracovat systém odměňování především v oblasti nefinančních výhod. S ním by mohla spolupracovat původní pracovnice sekretariátu, která by přešla do personálního oddělení a která by byla zodpovědná za inzerci volných míst a evidenci uchazečů. Ve spolupráci s nadřízeným by také organizovala školicí akce.

Nutnost přijetí personálního specialisty vyvstává zejména při rozšíření závodu o dalších 150 manuálních pracovníků, kdy bude nutné provádět veškeré náborové a vzdělávací aktivity v mnohem větší míře než doposud.

Z hlediska organizační struktury by toto oddělení spadalo do Ekonomicko-provozního úseku s tím, že by se personální ředitel stal dalším členem top managementu.

II. Snižování fluktuace

Dalšího snížení fluktuace pracovníků na 2% je třeba dosáhnout pomocí propracovanějších motivačních nástrojů zejména pro manuální pracovníky. Ti totiž tvoří většinu odcházejících zaměstnanců. Je nutné vytvořit širší **sociální programy**, jako např. dny otevřených dveří, společenské akce (ples, oslava výročí podniku, oslava Dne matek atd.) I tyto aktivity by byly zajišťovány nově vytvořeným Personálním oddělením. Aby nedošlo k velkému nárůstu fluktuace po zprovoznění nového závodu, je třeba klást důraz na proces výběru pracovníků. Tento proces by měl probíhat tak, aby byly eliminovány možné rozpory mezi očekáváním pracovníků a podniku a skutečností.

S úsilím o snižování fluktuace úzce souvisí také **znalost základních hodnot firmy**. Tyto hodnoty zaměstnanci nenajdou na nástěnkách, projevují se spíše nepřímo prostřednictvím chování managementu a loajálních pracovníků. S ohledem na velký počet nově přijatých zaměstnanců by bylo vhodné sepsat tzv. Kodex zaměstnance, ve kterém by byly tyto hodnoty formulovány a které by dávaly návod pro kulturně konformní jednání pracovníků vedoucí k dosahování požadovaných cílů podniku.

III. Zvyšování kvalifikace pracovníků

Je třeba pokračovat v neustálém zvyšování kvalifikace pracovníků. I nadále by společnost měla pokračovat v podpoře dálkového studia svých zaměstnanců na vysoké škole. Nynější počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků se jeví jako nízký. Přestože jsou pro postup ve společnosti rozhodující schopnosti a zkušenosti a ne primárně vzdělání, v dnešní době hraje vzdělání velkou roli zejména v oblasti nejnovějších trendů řízení podniku v prostředí častých změn podnikového okolí.

IV. Nábor nových pracovníků

Při získání dalších 150 manuálních pracovníků by se společnost neměla setkávat s problémy. V regionu je totiž vyšší než průměrná nezaměstnanost a také kvalifikační struktura nezaměstnaných je pro společnost příznivá z důvodu dlouholeté tradice dřevozpracujícího průmyslu v regionu.

Přijímání nových pracovníků by mělo být řízeno nově vzniklým personálním oddělením. To by zadávalo inzeráty do regionálních periodik a provádělo pohovory s uchazeči. Je nutné stanovit jasná kritéria již před započítím tohoto procesu a přijmout pouze ty pracovníky, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami

podniku. Po započetí výroby bude Personální oddělení koordinovat zaučení zaměstnanců a další školení. Bylo by vhodné, aby do nově vzniklého závodu přešla také část původních zaměstnanců, aby sloužili jako vzor nově přijatým.

Přestože společnost neplánuje zvyšovat počet THP pracovníků, není zřejmé, zda to nakonec nebude nutností. Je možné, že po značném nárůstu výroby bude nucena rozšířit i řady pracovníků obchodu, zásobování, financí a řízení výroby. V této souvislosti by pak bylo vhodné uvažovat o rozsáhlejší změně organizační struktury s vyčleněním samostatného marketingového a personálního oddělení.

8.4.5 Strategie v oblasti financí

Společnost MAGNUM Parket, a.s. předpokládá v rámci své strategie do budoucna výstavbu nového závodu s následným rozšíření objemu výroby asi na dvojnásobek a expanzí na zahraniční trhy. To s sebou samozřejmě ponese nutnost rozsáhlých finančních investic. Předpokládaný rozsah finančních prostředků je asi 350 mil. Kč.

Těžko lze předpokládat, že by společnost tuto investici financovala pouze z vlastních zdrojů. Významnou roli zde budou hrát zdroje cizí, pravděpodobně tedy bankovní úvěr. Společnost by tedy měla vypracovat podrobný investiční záměr, na základě kterého by jí banka takto vysoký úvěr poskytla. V tomto investičním záměru by samozřejmě neměl chybět finančně-ekonomický plán obsahující také nasmlouvané obchodní transakce, které firmě v budoucnosti zaručí tržby, s kterých bude tento úvěr splácet.

Protože je již však v současné době společnost MAGNUM Parket, a.s. velice zadlužena a její strategií je nepřijímat už další bankovní úvěry a naopak pouze splácet ty stávající, nezdá se toto řešení úplně vyhovující.

Z tohoto důvodu společnost MAGNUM Parket, a.s. navázala v současné době kontakty se společností Czech Invest, která je agenturou Ministerstva průmyslu a obchodu a zabývá se mimo jiné podporou průmyslových zón v České republice, s návrhem na podporu této investiční akce ze státních prostředků. Společnost MAGNUM Parket, a.s. by mohla využít:

- úlevy na clech a DPH při dovozu technologií nad 10 mil. Kč
- příspěvky na vytvoření pracovních míst od 80 do 200 tis. Kč na zaměstnance v závislosti na míře nezaměstnanosti v regionu
- granty na rekvalifikace pokrývající až 35 % nákladů
- daňovou pobídku (částečná sleva po dobu 5 let na dani z příjmu)

V případě, že by se společnosti MAGNUM Parket, a.s. podařilo při vyjednávání o financování tohoto projektu ze státních peněz uspět, nebyla by finanční stabilita firmy ohrožena obrovským nárůstem cizích zdrojů v podobě bankovního úvěru. Záleží však samozřejmě na tom, jak se podaří státní úředníky přesvědčit o návratnosti této investice a o její prospěšnosti pro vyškovský region, případně celou Českou republiku. To už bude záviset na vyjednávací síle top-managementu společnosti MAGNUM Parket, a.s.