

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Marian Gardoš

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marian GARDOŠ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Vnitřní prostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí vnitřní prostředí pochopit a porozumět mu. Analýza vnitřního prostředí se vypracovává ve všech oblastech podniku, zejména však v oblastech výroby a vývoje, marketingu, finanční situace firmy a organizace a řízení lidských zdrojů. Podstatou je rozpoznat postavení podniku, jeho silné a slabé stránky.

Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku prostřednictvím vybraných analýz vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik ke zlepšení jeho silných stránek a odstranění slabých stránek.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vnitřního prostředí daného podniku - analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech a finanční analýzy, 4. SWOT analýza - vymezení silných a slabých stránek podniku, 5. Navržení nejvhodnější strategie pro budoucí vývoj podniku.

Rámcová osnova:


1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 2. vyd. Praha: VŠE, 2004, 180s. ISBN 80-245-0684-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř**
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: **1. února 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Brabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 78 658, DIČ CZ60078658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

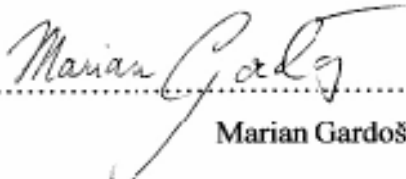
V Českých Budějovicích dne 1. února 2008

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Táboře dne 31. července 2009


.....
Marian Gardoš

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za ochotu podílet se na tvorbě práce, za jeho cenné rady, náměty a připomínky.

Současně děkuji i managementu firmy za poskytnutí potřebných informací ke zpracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Strategické řízení	4
2.1.1 Tvorba podnikové strategie	4
2.2 Strategická analýza	5
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	5
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	7
2.2.3 Analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí	8
2.2.3.1 Finance – Finanční analýza	9
2.2.3.2 Marketing	19
2.2.3.3 Lidské zdroje	21
2.3 SWOT analýza	24
2.4 Formulace a výběr strategie	24
2.5 Implementace strategie	25
3. CÍLE A METODICKÝ POSTUP	26
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
5. VLASTNÍ PRÁCE	30
5.1 Analýza vnitřního prostředí podniku	30
5.1.1 Finance – Finanční analýza	30
5.1.2 Marketing	38
5.1.3 Lidské zdroje	44
5.2 Analýza vnějšího prostředí podniku	49
5.3 SWOT analýza	51
6. DISKUZE	52
7. ZÁVĚR	54
8. SUMMARY	56

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY 58

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

11. PŘÍLOHY

1. ÚVOD

Od roku 1989 uplynulo již dvacet let, co Česká republika získala demokracii, symbol svobody a příležitosti pro každého z nás. Tato skutečnost sebou přinesla řadu změn, které se týkaly především oblasti politické a ekonomické.

Během transformace české ekonomiky ze systému centrálně řízené na ekonomiku tržní, vzniklo velké množství problémů. Jedním z mnoha byla nepřipravenost českých podnikatelů na tuto změnu. Počáteční euforii a nadšení z vidiny vysokých zisků, vystřídal strmý pád spojený s propadem české ekonomiky v roce 1997. Mnohé podniky a jejich management nebyly připraveny na jednak rostoucí domácí konkurenci, ale především na tu zahraniční. Ta byla schopna konkurovat svým kapitálem a hlavně znalostí tržní ekonomiky. Tato znalost se opírala o schopnosti využívat moderních ekonomických metod z oblasti managementu, marketingu, řízení financí, lidských zdrojů a mnoha dalších.

V současné době by bylo příliš optimistické konstatovat, že již většina českých podniků je schopna a připravena konkurovat svému okolí. K tomu, aby byly schopny konkurovat musí mít cíl, který je základem jejich existence. Proto tím hlavním cílem je především vydělat co nejvíce peněz. Podnik tak ví čeho chce dosáhnout, ale již méně podniků si uvědomuje, že je důležité mít také vhodnou strategii, která je schopna tohoto cíle dlouhodobě dosahovat.

Tato skutečnost se týká především malých podniků. Jejich řídicí pracovníci poměrně často tvrdí: „k čemu nám vůbec ta strategie je platná, nemáme na ni čas. Neplatí nám odběratelé, nemáme na zaplacení mezd a sklady jsou plné neprodaného zboží.“ Tyto problémy se postupně stávají každodenní rutinou řídicího pracovníka, který se je snaží řešit operativně, tedy krátkodobě. Postupem času se problém může stát dlouhodobou záležitostí, kterou již podnik nemusí být schopen zvládnout. Z toho jednoznačně vyplývá, že pokud chce dlouhodobě uspět, nestačí mu problémy pouze řešit, ale musí jim umět i předcházet. Proto je nezbytně důležitá vhodná podniková strategie.

Pro určení strategie je zapotřebí si uvědomit, že může být správná pro jeden podnik, ale nevhodná pro jiný. Z tohoto hlediska je dobrá ta strategie, která přesně zohledňuje situaci konkrétního podniku ve vnějším i vnitřním prostředí.

Odborná literatura nabízí mnoho metod analyzujících vnitřní a vnější prostředí. Ve své bakalářské práci jsem se proto snažil s touto literaturou náležitě seznámit a následně zvolit takové metody, které jsou analyzovanému podniku nejbližší, dokážou nejlépe vystihnout jeho situaci a následně stanovit vhodnou strategii.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Strategické řízení

Základem strategického řízení je strategie. Původem z řeckého *strategos* tj. umění vojevůdce. Význam a využití strategie bylo ve svých počátcích a stále je nezbytným nástrojem při vedení bitev a válek.

V průběhu vývoje společnosti došlo k postupnému využití strategie a její koncepce i do jiných oblastí lidské činnosti. V současné době se již setkáváme s propracovanými strategiemi ve vládní, diplomatické, vojenské, sportovní, ale i podnikatelské oblasti.

Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku (Lednický, 2006). Strategické řízení tedy vychází z tvorby a realizace strategie, přičemž tvorba strategie vychází ze strategického rozhodování a strategického myšlení.

Podle Tiché a Hrona (2006) je strategie zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, většina českých firem a především ty malé věnují převážnou část svých rozhodovacích aktivit řešení operativních problémů. Důsledkem je potom podcenění významu formulace dlouhodobé podnikatelské strategie, která je základem úspěšného působení organizace v silném konkurenčním prostředí.

Podniku tedy nestačí mít pouze dlouhodobý cíl, při kterém si klademe otázku, kam chceme jít, ale musí také vědět, jak se tam chce dostat. Právě k tomu slouží vhodně zvolená strategie.

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout. Strategie říká, jak toho chceme dosáhnout. Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů (Charvát, 2006).

2.1.1 Tvorba podnikové strategie

Vlastní tvorba podnikové strategie představuje následující činnosti (Lednický, 2006):

- stanovení základní představy o budoucnosti podniku (vize) při respektování poslání (mise) podniku,

Podle Charváta (2006), nesmíme zaměňovat poslání firmy a vizi firmy. Vize představuje budoucí chování organizace. Poslání musí odrážet stávající realitu, vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází.

- stanovení konkrétních strategických cílů,
- provedení analýz - Strategická analýza (vnější a vnitřní prostředí podniku),
- hledání souladu mezi strategickými cíli a výsledky analýz,
- formulace a výběr vhodné strategie,
- implementace strategie,

Při tvorbě strategie je nutné si uvědomit, že podnik je ovlivňován vnějším a vnitřním prostředím. Tvorba vhodné strategie proto vychází z detailní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

2.2 Strategická analýza

Důležitou roli při tvorbě strategické analýzy sehrává skutečnost, že výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný, i když působí ve stejném odvětví.

Tichá a Hron (2006) tvrdí, že situace se mění podnik od podniku a je proměnlivá i v čase. Silné podniky mohou dělat věci, které si slabší podniky nemohou dovolit, ale i naopak. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku (Lednický, 2006).

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik není při své činnosti izolován, jelikož je obklopen vnějším prostředím, okolím. Vliv okolí na podnik je většinou velmi silný a možnosti podniku toto okolí ovlivňovat jsou omezené. Z tohoto důvodu se podnik těmto nekontrolovatelným aktivitám musí přizpůsobovat a aby byl tento proces přizpůsobování snadnější, je nutno provést potřebnou analýzu okolí (Lednický, 2006).

Pro tvorbu strategie zaměřené na soutěž s konkurencí v daném odvětví, která se vytváří na úrovni strategické podnikatelské jednotky v podniku, je rozhodující analýza **odvětvového prostředí** (Lednický, 2006). Toto odvětvové okolí - prostředí tvoří dodavatelé, konkurenti a zákazníci (Sedláčková; Buchta, 2006).

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby (Tichá; Hron, 2006):

Příležitosti a ohrožení: ve vnějším prostředí podniku se vytvářejí jak příležitosti tak ohrožení pro jeho podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin faktorů umožňuje podnikům využít příležitostí a vyhýbat se ohrožením, popř. jejich vliv tlumit.

Vytváření pravidel soutěže: struktura odvětví má vliv na charakter soutěže v něm, k tomu se připojují vládní zásahy ve formě regulací a podpor.

Dostupnost zdrojů: zdroje, které mají významný vliv na tvorbu konkurenční výhody podniku, mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu.

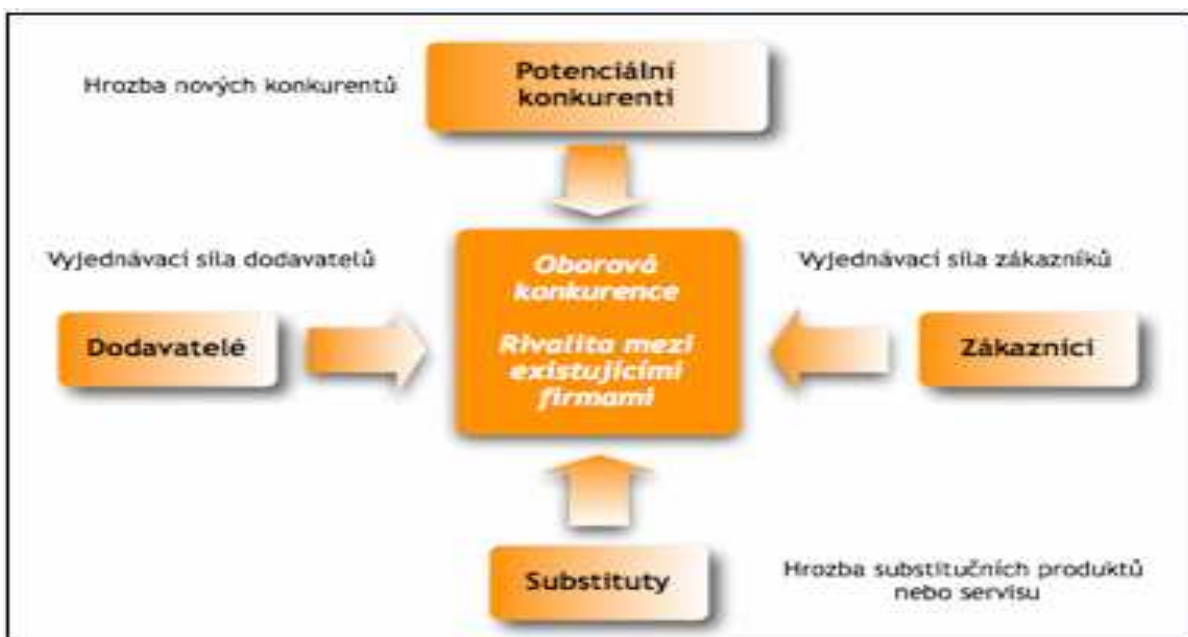
Potencionální výnosy z alternativních příležitostí: podnik nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má k dispozici spektrum příležitostí i ohrožení, na něž musí reagovat, a úspěch této reakce bude poměřován finančními výnosy.

Porterův model

Tento model představuje analýzu konkurence v odvětví, kterou lze charakterizovat jako skupinu firem produkujících produkty, které jsou úzce změníitelné. M. Porter při tvorbě této analýzy vycházel ze skutečnosti, že stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Působení a charakteristiky těchto základních pěti sil znázorňuje obrázek 2-1.

Obrázek 2-1: Porterův model



Zdroj: www.google.cz

V rámci analýzy odvětví je podle Portera důležité věnovat zvýšenou pozornost působení pěti sil. Tichá a Hron (2006) je ve své publikaci popisují následovně:

Ohrožení ze strany nových konkurentů tvoří:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- diferenciací výrobků,
- nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí,
- přístup k distribučním kanálům.

Vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrovaní,
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele,
- odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém,
- nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný,
- nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele (vysoká cena).

Ohrožení substituty

- čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Rivalita mezi existujícími podniky

- konkurující podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro úspěšnost strategie je nezbytný její soulad s podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí. To znamená nalezení způsobu, který zajistí maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí se zdroji, které má podnik k dispozici.

Analýza podnikových zdrojů (vnitřního prostředí podniku) je druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetenci, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale (Tichá; Hron, 2006).

Metody analýz vnitřního prostředí

Cílem těchto metod je vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí, které tvoří silné a slabé stránky každého podniku. Tichá, Hron (2006) a Lednický (2006) se shodují ve využití následujících metod:

- Analýza hodnotového řetězce,
- Matice BCG (Boston Consulting Group),
- Matice GE (General Electric),
- Analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí.

Tichá a Hron (2006) uvádějí další metody analýzy vnitřního prostředí, a to: Analýza klíčových procesů, Analýza exponovanosti podniku, Skórovací karty (balanced scorecard), Klíčové faktory úspěchu, Analýza konkurenceschopnosti.

Vzhledem k rozsáhlosti dané tematiky a cíle této bakalářské práce není podstatné se blíže věnovat všem metodám analýzy vnitřního prostředí. Proto se pro potřeby této práci budu blíže věnovat výhradně metodě analýzy zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí podniku.

2.2.3 Analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí

Zdroje a kompetence jsou základem konkurenceschopnosti podniku a tvoří tak strategický význam. Zdroje podniku se obvykle dělí na (Tichá; Hron, 2006):

Hmotné zdroje (ty zdroje, které lze vidět nebo kvantifikovat) se dále dělí na:

- finanční zdroje,
- organizační zdroje,
- fyzické zdroje,
- technologické zdroje.

Nehmotné zdroje (ty zdroje, které jsou hluboce zakořeněné v historii podniku a byly po dobu jeho vývoje akumulovány):

- vázané na lidské zdroje (manažerské dovednosti, znalosti, atd.),
- inovační potenciál (nápady, myšlenky, inovační schopnosti, atd.),
- reputace (vnímání podniku zákazníkem, loajalita zákazníka, reputace u dodavatelů).

Kompetence reprezentují schopnosti podniku využívat svých zdrojů především díky kvalitnímu přenosu informací uvnitř podniku. Výsledkem pak mohou být kvalitní servisní služby, pružnost reakce na změny v tržním prostředí, atd.

Pro stanovení zdrojů a kompetencí se vychází z funkcionálních oblastí, které závisí na uspořádání a činnostech konkrétního podniku. Nejčastěji jsou analýze podrobeny tyto funkcionální oblasti: výroba – finance – marketing a obchod – řízení lidských zdrojů – výzkum a vývoj. Pro potřeby této práce jsou v rámci sledovaného podniku blíže popsány způsoby analýzy těchto funkcionálních oblastí: **finance, marketing a řízení lidských zdrojů**.

2.2.3.1 Finance – Finanční analýza

Finanční analýza zaujímá mezi dílčími analýzami nezastupitelnou úlohu. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkompexněji finanční situaci podniku. Finanční analýza je velmi užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Získané závěry jsou velmi závažné a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku (Sedláčková; Buchta, 2006).

Objektivně zpracované finanční analýzy slouží k identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Finanční analýza má svůj význam nejen uvnitř firmy, ale i při pohledu zvenčí (může podmiňovat úvěrový nebo investiční potenciál firmy). Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakékoliv činnosti, v souvislosti s níž je možno uvažovat o čase a penězích (Růčková, 2007).

Je mnoho definic, které vystihují důležitost finanční analýzy, a proto je nezbytné ji věnovat náležitou pozornost. Výsledky této analýzy zobrazují finanční situaci podniku a mají tím na jeho hodnocení zásadní vliv nejen pro podnikové manažery, vlastníky a věřitele, ale i pro banky, odběratele, zaměstnance, státní orgány a mnoho dalších zájmových skupin.

Zdroje dat finanční analýzy

Důležitý podklad pro finanční analýzu představují účetní výkazy a to: výkaz zisků a ztrát a podniková rozvaha. Tyto účetní výkazy pracují s údaji, které se vždy vztahují k minulosti. Z toho plyne riziko, že stav zachycený ve výkazech a aplikovaný na současné hodnocení nemusí být již aktuální. Proto jedním ze základních předpokladů finanční

analýzy je její věrohodnost, tj. zásada, že údaje ve finančních výkazech nejsou záměrně zkreslené.

Dále je důležité pro potřeby finanční analýzy zajistit vhodnou úpravu účetních výkazů. V případě porovnání výsledků s odvětvím je tedy zapotřebí, aby byl zajištěn jednotný postup při výběru potřebných dat, s kterými analýza následně pracuje.

Finanční poměrové ukazatele

Finanční analýza pomocí finančních poměrových ukazatelů (FPU) má tím vyšší přínos, čím více jejich konstrukce respektuje následující obecné předpoklady (Petřík, 2005):

- jednotlivé FPU jsou konstruovány postupně podle logiky jejich vnitřních závislostí tak, aby byly schopny transparentně zobrazit faktory, které nejvíce ovlivňují finanční výkonnost firmy. Obecně jsou tyto závislosti vyjádřeny pomocí tzv. pyramidového rozkladu. Princip pyramidového rozkladu je dále popsán v této práci,
- jednotlivé FPU jsou počítány pravidelně na základě konzistentních postupů. Platí, že čím více existuje měřených minulých období analyzovaných pomocí konzistentních FPU, tím jsou výsledky finanční analýzy přesnější a tudíž mají vyšší vypovídací schopnost,
- standardizované FPU mohou být srovnávány s jinými stejně konstruovanými FPU dosaženými jinými srovnatelnými firmami v odvětví i trhu jako celku. Tato metoda je známá jako **benchmarking**. Tento proces je tím efektivnější, čím má daná firma lepší přístup k reálným hodnotám FPU svých konkurentů, což je v praxi obvykle spojeno se značnými problémy. Proto se současně využívá služeb renomovaných servisních specializovaných firem poskytujících tyto prověřené údaje. V České republice tyto služby zajišťuje benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.

V rámci použití finanční analýzy se Tichá, Hron (2006), Lednický (2006) i Petřík (2005) shodují, že jakákoliv informace získaná na základě finanční analýzy pracující s FPU má nízkou vypovídací schopnost zejména pro tvorbu taktických a strategických manažerských rozhodnutí, jsou-li její výsledky posuzovány izolovaně. Je tedy důležité analyzovat více období, ve kterých byly dosaženy, aby bylo možné analyzovat případné převládající minulé **trendy** i jejich případný budoucí vývoj. Analýza podniku by proto měla být doplněna analýzou trendu. Tato analýza ukáže, zda se v čase situace určité oblasti nebo celého podniku zlepšuje, nebo zhoršuje.

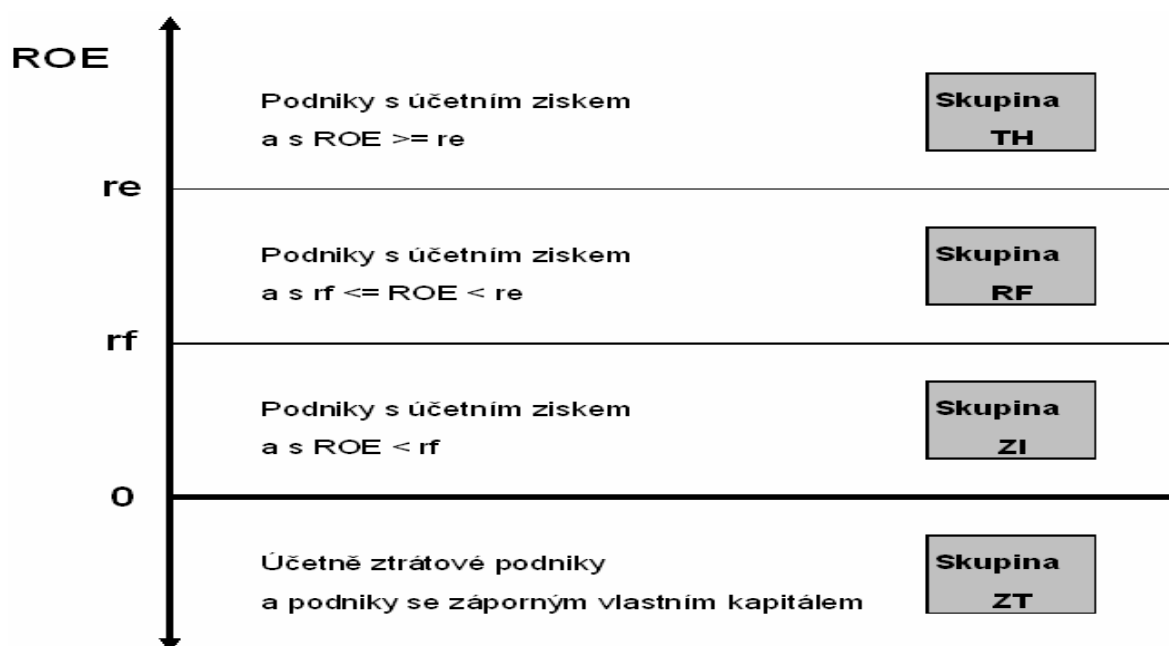
Metodický systém INFA

Tento systém je výsledkem spolupráce státní správy (Ministerstva průmyslu a obchodu) s akademickou sférou (Vysokou školou ekonomickou – Doc. Ing. Inkou Neumaierovou a Ing. Ivanem Neumaierem – autory metodiky INFA).

Systém INFA slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků s nejlepšími firmami v odvětví nebo průměrem za odvětví. Slouží k identifikaci hlavních předností firmy a nejpálčivějších problémů, které pomůže odhalit a tím představuje první krok k jejich řešení. Je východiskem pro formování a určení podnikové strategie.

Datovou základnou pro benchmarking jsou statistická data ČSÚ, ze kterých vycházejí „Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO“, které jsou dále kombinovány s daty z resortního šetření MPO pro navazující „Finanční analýzy podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví“ (www.mpo.cz).

Obrázek 2-2: Rozdělení podniků dle INFA



Zdroj: www.mpo.cz

V souladu s metodikou INFA jsou podniky v OKEČ rozděleny podle hodnot ukazatele ROE (rentabilita vlastního kapitálu) do čtyř skupin podniků:

- TH (nejlepší podniky v odvětví),
- RF (velmi dobré podniky v odvětví),
- ZI (ziskové podniky v odvětví),
- ZT (ztrátové podniky v odvětví).

Způsob výpočtu FA a porovnání zjišťovaných dat s odvětvím je založen na pyramidovém rozkladu ukazatele EVA. Cílem tohoto rozkladu je postupně rozložit jednotlivé ukazatele od vrcholu pyramidy až po její základní články, aby bylo dosaženo zjištění, kde se nachází silné a slabé stránky v jednotlivých oblastech podniku. Na základě tohoto rozkladu probíhá analýza podniku postupně v následujících krocích:

- hodnocení úrovně podnikové výkonnosti - porovnává hodnotu SPREADu podniku s odvětvím,
- hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu, čili ROE - porovnává hodnotu ROE podniku s odvětvím,
- hodnocení úrovně rizika (odhad re),
- hodnocení úrovně provozní oblasti,
- hodnocení finanční politiky,
- hodnocení úrovně likvidity.

Jak již bylo řečeno vrcholem této pyramidy je ukazatel EVA. Tento ukazatel ovlivňuje výše VK a souhrnný ukazatel tzv. SPREAD (viz vzorec 2), na kterém je založen princip celé FA, včetně způsobu porovnání s odvětvím. Pro pochopení celé situace je v příloze 1 (obr.11-1) uvedeno schéma pyramidového rozkladu s výsledky analyzovaného podniku za rok 2005.

Pyramidové soustavy ukazatelů

Jsou vhodným nástrojem pro zachycení souvislostí toho, co se v analyzovaném podniku děje. Systém pyramidové soustavy ukazatelů vychází z vrcholového ukazatele (v našem případě EVA, viz příloha 1, obrázek 11-1) a rozkládá ho na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů. Vzniká tím účelová hierarchie ukazatelů neboli pyramidová soustava ukazatelů. V této skutečnosti lze vidět nespornou přednost této soustavy, jelikož postihuje souvislosti mezi ukazateli a podchycuje jejich důležitost (váhu), kterou ovlivňují celkovou výkonnost analyzovaného podniku.

Princip metody INFA - vazba mezi ukazateli

Pyramidové soustavy ukazatelů tvoří princip metody INFA. Základem uchopení a vysvětlení výkonnosti firmy je zjistit faktory, jež ovlivňují ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu (ROE ,viz vzorec 5). Kriteriaální hodnotou pro posouzení dosažené hodnoty ROE

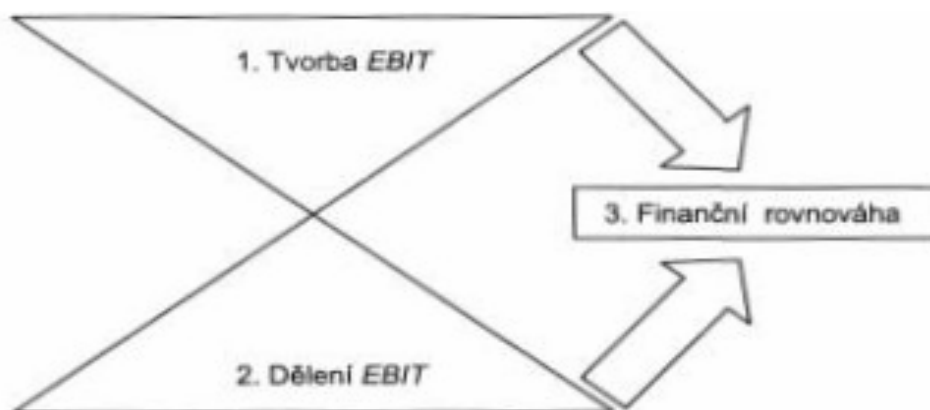
je sazba alternativního nákladu na kapitál, tj. výnosnost shodně rizikové investice (viz vzorec 4). Při analýze je třeba zohlednit, že skutečnosti působící na ROE často zároveň ovlivňují výši alternativního nákladu na kapitál. ROE, sazba alternativního nákladu vlastního kapitálu (r_e) a výše vlastního kapitálu firmy jsou základními faktory ovlivňujícími velikost dosaženého ekonomického zisku firmy - EVA (viz vzorec 1).

INFA je mapou souvislostí ukazatelů (měřítek) finanční výkonnosti firmy. Měřítko finanční výkonnosti jsou zde rozdělena do tří skupin (Neumaierová; Neumaier, 2002):

- měřítko mapující způsob vzniku výstupu firmy a úroveň její schopnosti zhodnotit celkový kapitál,
- měřítko podchycující způsob rozdělení výstupu firmy,
- měřítko finanční rovnováhy, v níž vznik a dělení výstupu firmy probíhají.

Schematicky je možno tyto tři skupiny ukazatelů a jejich vazby znázornit následovně:

Obrázek 2-3: Tři skupiny měřítek modelu INFA



zdroj: Neumaierová, Neumaier, 2005

V příloze 1 (obr.11-2) je uvedeno schéma, které dále odkrývá předchozí schéma (obrázek 2-3) a zaměřuje se na vztahy ukazatelů tvořících „jádro“ modelu.

Níže jsou uvedeny výpočty hlavních ukazatelů metodiky INFA (dle pyramidové soustavy) tak jak je uvádí autoři Neumaierová a Neumaier (2002):

Ekonomická přidaná hodnota

Vynásobíme-li *spread* kapitálem vloženým vlastníky do firmy (vlastní kapitál), získáme absolutní částku zvýšení hodnoty vlastnictví. Tato v peněžních jednotkách vyjádřená částka navýšení bohatství vlastníků je nazývána ekonomickou přidanou hodnotou. Ekonomická přidaná hodnota je vyjádřena následovně:

Vzorec 1

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

kde:

ROE je ukazatel rentability vlastního kapitálu

r_e je alternativní náklad vlastního kapitálu

VK je vlastní kapitál

Spread

Spread vyjadřuje celkový rozdíl ve výkonnosti mezi podnikem a odvětvím ve kterém působí. Vzhledem k tomu, že EVA je absolutní veličinou, není vhodná pro srovnávání výkonnosti firem. Pro srovnání je nutné vztáhnout firmou dosaženou hodnotu EVA k výši jejího vlastního kapitálu:

Vzorec 2

$$\frac{EVA}{VK} = \frac{(ROE - r_e) \times VK}{VK} = ROE - r_e$$

Z výpočtu je patrné, že *spread* je vyjádřen rozdílem rentability vlastního kapitálu (ROE) a alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e). *Spread* je velmi důležitou veličinou pro srovnání výkonnosti firem. Do jeho hodnoty se promítne vliv kapitálové struktury.

Firma tvoří pro vlastníky hodnotu pouze tehdy, převyšuje-li výnosnost vlastního kapitálu náklad vlastního kapitálu:

Vzorec 3

$$\frac{\check{C}Z}{VK} > r_e$$

kde:

$\check{C}Z$ je čistý zisk

VK je vlastní kapitál

r_e je alternativní náklad vlastního kapitálu

$\frac{\check{C}Z}{VK}$ je výnosnost vlastního kapitálu (ROE)

Je tedy zřejmé, že vlastníci mají nejvyšší zájem na tom, aby rozdíl $ROE - re$ byl co největší (maximální), minimálně by měl být kladný. Pouze v tomto případě mu investice do firmy přináší více, než by mu vynesla alternativní investice. To znamená pouze v případě, kdy tzv. *spread*, tzn. $ROE - re$ je kladný ($ROE - re > 0$), tvoří firma pro své majitele hodnotu.

re

Alternativní náklad na vlastní kapitál se mění podle kapitálové struktury, není vůči ní konstantní. Konečnou výši alternativního nákladu na kapitál lze vyjádřit pomocí vztahu:

Vzorec 4

$$\mathbf{Re = sazba\ bezrizikového\ aktiva\ (rf) + r\ podnik + r\ finstr + r\ finstab + rLA}$$

Kde:

Rf je sazba bezrizikového aktiva, kterým jsou v daném státě roční státní dluhopisy (nejméně rizikové aktivum)

R podnik je přírážka za výši podnikatelského rizika, která se váže na schopnost firmy zvládnout dopad provozní páky, jež determinuje velikost fixních nákladů daných jejím provozem. Stěžejní pro to je výše a stabilita produkční síly firmy. Riziko je možné řídit snížením variability a nestability příjmů firmy (snaha o dlouhodobé smlouvy s odběrateli, vhodné nastavení výrobového portfolia, vhodný výběr zákaznických segmentů, atd.).

R finstr je přírážka za riziko plynoucí z kapitálové struktury. Je odvozena z úrovně finanční páky firmy, která determinuje velikost fixních nákl. daných jejím financováním.

R finstab je přírážka za riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky. Jde zejména o otázku finanční stability podniku. Podmínkou existence firmy je její schopnost platit včas své závazky. Tato schopnost se dá usuzovat z hodnoty běžné likvidity.

rLA je riziková přírážka za nedostatečnou likvidnost akcie.

Způsob stanovení alternativního nákladu na kapitál vychází z postupů ratingových agentur. Ty hodnotí riziko většinou z pohledu věřitele, tj. zajímá je pravděpodobnost, zda firma dostojí svým závazkům. Svě postupy si chrání, jsou součástí jejich obchodního tajemství (Neumaier; Neumaierová, 2005).

Neumaier a Neumaierová (2005) dále přibližují postup stanovení rizikových přírážek následovně: *Chceme-li sestavit „nejjednodušší,, model kalkulace rizikových přírážek,*

musíme z každé skupiny ukazatelů vybrat minimálně jeden. Logicky nejlepší je vybrat ukazatel, který je v hierarchii ukazatelů v dané skupině nejvýše. To znamená:

Ve skupině ukazatelů charakterizujících:

- velikost podniku – vlastní kapitál celkem
- tvorbu produkční síly – EBIT/Aktiva
- vztahy mezi aktivy a pasivy – celkovou likviditu

Právě hodnoty těchto vybraných ukazatelů determinují rizikovou přírážku. Tzn., že od určité dosažené hodnoty a výše bude riziková přírážka nulová. Omezíme-li rizikovou přírážku nějakou maximální (např. při stanovení rizikové přírážky finanční stability - běžná likvidita průmyslu: 1,2) hodnotou, je jasné, že od určité kritické hodnoty ukazatele a níže, bude riziková přírážka maximální. Způsob omezení přitom vychází z problematiky daného odvětví, ve kterém hodnocený podnik působí.

ROE

Z obrázku 10-2 (viz příloha) je patrné, že si můžeme z modelu INFA funkčně vyjádřit ROE:

Vzorec 5

$$ROE = \frac{\check{C}Z}{Z} \times \frac{ROA - \left[\frac{U}{BU + BL} \times \left(\frac{VK + BU + OBL}{A} - \frac{VK}{A} \right) \right]}{\frac{VK}{A}}$$

po vhodné úpravě pravé strany rovnice se ROE rovná:

$$ROE = \frac{\check{C}Z}{VK}$$

Ukazatel ROE, definovaný jako podíl čistého zisku (neboli hospodářského výsledku běžného účetního období) a vlastního kapitálu firmy, je nejoblíbenějším měřítkem finanční výkonnosti a prakticky je uznáván jako ukazatel první důležitosti. Je měřítkem efektivnosti, s jakou firma využívá kapitál vlastníků. Představuje míru výnosnosti, kterou vlastníci získávají ze svých investic.

Ze vzorce jsou patrné základní faktory ovlivňující ROE a jejich vliv:

$$\frac{EBIT}{A}$$

Je výnosnost celkového kapitálu firmy čili produkční síla firmy. Její růst pozitivně ovlivňuje ROE.

$$\frac{\check{Z}}{Z}$$

Je podíl čistého zisku na zisku před zdaněním neboli úroveň zdanění. Snižující se daňové zatížení (tzn. zvyšující se podíl čistého zisku na zisku) působí pozitivně na ROE.

$$\frac{\acute{U}}{B\acute{U} + OBL}$$

Je úroková míra čili cena cizích úplatných zdrojů. Snižující se cena úplatných cizích zdrojů má na ROE vždy pozitivní vliv.

$$\frac{VK + B\acute{U} + OBL}{A}$$

Je podíl vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a obligací na aktivech neboli podíl úplatného kapitálu na celkovém kapitálu. Jeho snížení působí pozitivně na ROE.

$$\frac{VK}{A}$$

Je podíl vlastního kapitálu na aktivech, který odráží úroveň působení finanční páky. V případě působení finanční páky na ROE je situace složitější. Např. pokles hodnoty VK/A zvyšuje ROE (pozitivní vliv) a současně zvyšuje re (negativní vliv).

ROA

Ukazatel ROA, který charakterizuje čistě provozní výkonnost firmy, je často nazýván produkční síla firmy:

Vzorec 6

$$ROA = \frac{EBIT}{A}$$

kde:

EBIT je zisk před úroky a zdaněním – je definován jako součet čistého zisku, daní (daň z příjmu) a nákladových úroků

A jsou aktiva

Pomocí takto zkonstruovaného ukazatele produkční síly (ROA) lze srovnat výkonnost různě zadlužených firem (i na mezistátní úrovni). Je to ideální ukazatel pro znázornění toho, co je firma schopna vyprodukovat z jednotky celkového kapitálu bez vlivu finanční a daňové politiky.

To znamená, že pokud chceme podchytit čistě provozní výkonnost firmy bez vlivu kapitálové struktury, musí být v čitateli výnosnosti aktiv (ROA) celkový výstup firmy bez ohledu na to, kterému poskytovateli kapitálu patří (zda majiteli, či věřiteli). K čistému zisku je tedy nutné přičíst nákladové úroky. Dále potřebujeme zjistit výkonnost firmy bez ohledu na to, jak velká část jejího výstupu bude odvedena státu formou daně. Proto je třeba do čitatele přičíst část jejího výstupu, který odvádí státu v podobě daní z příjmu. Výstup firmy je tedy charakterizován před zdaněním, jako by neexistovaly daně.

Rozklad charakterizující vznik produkční síly má následující podobu:

Vzorec 7

$$\frac{EBIT}{A} = \frac{EBIT}{VÝN} \times \frac{VÝN}{A}$$

kde:

EBIT je zisk před úroky a zdaněním

A jsou aktiva

VÝN jsou výnosy

EBIT/A je výnosnost aktiv neboli produkční síla

EBIT/VÝN je marže

VÝN/A je obrat aktiv

Zhodnocení aktiv neboli výnosnost celkového kapitálu firmy vyjádřená pomocí produkční síly záleží na dvou základních skutečnostech.

Tou první je schopnost manažerů využít daný majetek (resp. celkový kapitál firmy), měřená velikostí výnosů (VÝN/A), jakou jsou s daným majetkem schopni vyprodukovat.

Větší výše aktiv znamená větší vázanost zdrojů. Velikost výnosů vyprodukovaných firmou jsme schopni vyhodnotit až poté, kdy je nám známo, s jakou vázaností zdrojů byla dosažena. Velikost výnosů vztažená k velikosti aktiv použitých pro vyprodukování výnosů nám dává informaci o obratu aktiv, resp. počtu obrátek aktiv za dané hodnocené období.

Velikost marže (EBIT/VÝN) je druhou základní skutečností rozhodující o zhodnocení celkového kapitálu firmy. Jak velikost marže, tak obrat aktiv jsou determinovány velikostí výnosů. Jejich velikost je závislá na ceně, za niž je firma schopna produkt realizovat, a na objemu výrobků, které je schopna na trhu umístit (prodat). Cenu výrobků neovlivňují jen vlastnosti výrobku a jejich hodnotová výhoda pro zákazníka, ale také faktory, jež firma může ovlivnit v nepatrné míře nebo vůbec ne. Působí zde např. inflace, měnové kurzy atd. Pro konečnou výši produkční síly je rozhodující spotřeba a vázanost výrobních faktorů.

2.2.3.2 Marketing

Marketing je další neméně důležitou oblastí analýzy jednotlivých funkcionálních oblastí. Trh, respektive zákazník, má pro schopnost firmy plnit dlouhodobě svoje cíle specifické postavení. Zákazník je jediné ziskové středisko ve firmě.

Charvát (2005) chápe marketing jako snahu firmy a zákazníků uvést do souladu svoje potřeby a očekávání.

Tuto definici lze chápat tak, že firma má zájem vydělávat peníze, zákazník má zájem uspokojit nějakou svoji potřebu. Důležité tedy je vytvořit určitou rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou.

Základní pojmy marketingu jsou:

Lidské potřeby jsou podmínkou k tomu, aby byla firma schopna realizovat svoje produkty na trhu. Firmy tedy usilují o to, aby potřeby lidí poznaly a uměly na ně reagovat svou nabídkou. Firmy také svou nabídkou mohou vytvářet nové potřeby potencionálních zákazníků.

Produkt je myšleno vše (výrobek, služba, informace, značka, atd.) čím firma může uspokojit potřebu zákazníka.

Užitek vyjadřuje kritérium při rozhodování lidí, jaký produkt si koupí. Ve většině případů si zákazník koupí produkt, který jim přinese největší užitek za co nejméně peněz. Existují i další zákaznické skupiny jejichž kritériem užitku nemusí být vždy pouze cena, kritériem může být například image (snaha odlišit se, zvýraznit své postavení, jít s dobou, atd.).

Transakce neboli směna, při které dojde k naplnění vzájemných očekávání mezi prodávajícím a kupujícím. Transakce neboli směna je stvrzením toho, že kupující uspokojí svou potřebu a firma vytvoří hodnotu (vydělá peníze).

Trh je tím místem, které dopomůže k transakci. Trh tvoří zákazníci se svými potřebami a prodávající se snahou vydělat peníze.

Aby byla firma schopna dosahovat svých cílů (vydělávat peníze), používá soubor nástrojů, kterým říkáme **marketingový mix**. Ten se skládá z pěti oblastí:

- **produkt,**
- **cena,**
- **místo a distribuce,**
- **komunikace,**
- **personál.**

Pokud tedy firma chce vydělávat peníze, musí mít produkt. Produkt může realizovat pouze za nějakou cenu, může dávat slevy, poskytovat dodavatelské úvěry (prodej na fakturu).

V okamžiku, kdy má firma produkt a stanovenou cenu, musí mít zajištěné cesty, kterými bude produkt umisťovat na trh. Zákazník musí o produktu vědět a proto musí firma komunikovat a mít odpovídající personál, který produkt dokáže prodat.

Výsledkem analýzy firemního marketingu by mělo být zjištění základních faktorů odlišení, které podniku zajišťují potřebnou konkurenční výhodu (to, čím se odlišuje od konkurence). K těmto faktorům patří např. vlastnosti, design, spolehlivost výrobků nebo odpovídající úroveň služeb v oblasti jejich dostupnosti údržbě a rozmanitosti. Odlišení podniku vůči konkurenci tvoří také zaměstnanci, kteří svými schopnostmi vytváří základ komunikace s potenciálním zákazníkem.

To, čím se podnik odlišuje, musí umět zákazníkovi, trhu dát najevo, musí to být schopen uplatnit v komunikaci se zákazníkem, trhem.

Proces komunikace

Mix marketingové komunikace se skládá z pěti hlavních nástrojů komunikace:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing,
- public relations.

2.2.3.3 Lidské zdroje

Základem řízení lidských zdrojů je motivace. Motivaci nelze vyjádřit pouze penězi neboli finanční odměnou zaměstnance. Je proto důležité si uvědomit, že lidé ve firmě mají různé potřeby, cíle a dělají různé kroky k tomu, aby svoje potřeby uspokojovali. Motivace je tedy problém dosti široký a je potřeba se jí zabývat z více pohledů.

Je důležité si také uvědomit, že pokud zaměstnanec nepodává uspokojivý výkon, nemusí být vždy příčinou nedostatečná motivace. Potom je možné uvažovat i o tom, že tento pracovník nemá potřebné schopnosti.

Dvoufaktorová teorie

Vhodným nástrojem pro pochopení, ale i řízení motivace je tzv. Dvoufaktorová teorie, jejímž autorem je F. Herzberg. Tato teorie tvrdí, že existují tzv. hygienické faktory a motivátory.

Herzberg říká, že přítomnost hygienických faktorů motivaci nevytváří. Pokud nejsou hygienické faktory přítomny, způsobují nespokojenost. Lidé tyto hygienické faktory vnímají jako samozřejmost (mzda, pracovní podmínky, atd.).

Vysokou míru motivace vyvolávají motivátory (uznání, povýšení, pocit odpovědnosti, atd.). Zároveň ale jejich nepřítomnost nevyvolává velkou nespokojenost.

Tato teorie je tedy vhodným nástrojem pro motivaci lidí a pokud chceme aby dlouhodobě plnili cíle firmy nemůžeme předpokládat, že k tomu postačí pouhé zvýšení platu. Musíme tedy i vhodně přistupovat k hodnocení lidí.

Teorie nám říká, že (Charvát, 2005):

- uspokojení z práce ovlivňují motivátory a hygienické faktory,
- motivace a výkon se zlepšuje, jestliže mají lidé náročné, ale přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu. Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě,
- je dobré více vnímat vazbu mezi strategií odměňování, motivací a pracovním výkonem. Na odměňování je třeba se dívat i z pohledu pracovníka. Jednáme s lidmi jako se zainteresovanými partnery, naplňujeme jejich očekávání, jsme transparentní ?
- možná nevnímáme možnosti nepeněžních odměn: uznání, příležitost k rozvoji, příležitost ke kariéře, kvalita pracovního života,
- je dobré uvědomit si rozdíl mezi peněžními stimuly a nepeněžními odměnami a rozlišovat mezi výkonem a přínosem.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je součástí řízení firmy jako celku. Lidé jsou jedním ze zdrojů, které firma potřebuje pro to, aby byla schopna plnit dlouhodobě svoje cíle. Lidé jsou tedy stejně nutným zdrojem jako finance nebo marketing.

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatní zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má. Pokud chce dosahovat svých cílů a řídit lidské zdroje musí provádět (Charvát, 2005):

plánování lidských zdrojů je důležitou součástí procesu tvorby strategie. Je proto důležité předvídat kolik lidí, jaké lidi a kdy tyto lidi budeme potřebovat.

získávání a výběr lidí - v okamžiku, kdy víme, co od pracovníka budeme chtít, máme pro něj pracovní místo, musíme zjistit, jestli pracovník vyhovuje našim požadavkům a musíme také vědět, kde máme pracovníka získat.

rozvoj lidských zdrojů je nezbytným nástrojem dosahování cílů firmy. Proto musí být v souladu s celkovou strategií firmy. Rozvoj lidí musí být orientován na výkon a musí zaměstnance podněcovat k rozvoji dovedností.

Ve chvíli, kdy se lidé rozvíjejí a vzdělávají se, získávají znalosti. Tyto znalosti musí být využívány ve prospěch firmy, tzn. aby bylo zajištěno jejich předávání.

Řízení odměňování - Systém odměňování tvoří peněžité odměny, zaměstnanecké výhody, ale také často opomíjené nepeněžité odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní růst, atd.).

Základem správného odměňování je, aby firma věděla čeho si cení a za co je připravena svým zaměstnancům platit. To znamená, že musí být jasně řečeno, co je považováno za důležité. Navíc musí být dostatečně zřetelně stanoveny vazby mezi odměnou a výkonem.

Základní složkou odměny je peněžní odměna. V jednom krajním přístupu se stanoví peněžní odměna jako pevná sazba v platovém výměru. Pracovník tak ví, že každý měsíc dostane fixní částku bez ohledu na to, jestli pracuje, nebo nepracuje. Tento přístup nebere rovněž v úvahu vazby mezi peněžní odměnou a výkonem. Je tedy jedno, jestli firma svoje cíle plní, nebo neplní. Druhý krajní přístup se snaží peněžní odměnu co nejvíce diferencovat. Firma má ve svém mzdovém předpise stanovené jednotlivé pohyblivé složky mzdy a snaží se rozlišit zásluhy a přínosy jednotlivých zaměstnanců. Důležité potom je,

aby firma uměla jasně definovat a popsat měřitelné ukazatele, tak aby lidé věděli, podle čeho a jak budou měřeni a mohli tak svůj výkon nebo přínos ovlivnit.

Slabá místa v řízení lidských zdrojů

Charvát (2005) uvádí příklady nejčastějších a nejzávažnějších nedostatků při řízení lidských zdrojů a současně tyto nedostatky identifikuje podle Herzbergovy teorie:

Absence cíle - faktor nespokojenosti (Hygienický faktor – HF)

Firma nemá zřetelně definovanou strategii obecně. Lidé přitom potřebují vědět, kam jdou a jak se tam mohou dostat. Lidé tak potřebují mít určitou míru jistoty.

Hodnocení výkonu – faktor nespokojenosti (HF)

Souvisí s podceněním významu zpětné vazby pomocí hodnocení výkonu. Někteří lidé hodnocení přímo vyžadují. Lidé si nejsou jistí, zda svou práci dělají dobře nebo špatně. Teorie cíle říká, že motivace a výkon se zlepšují, jestliže lidé mají náročné, ale splnitelné cíle a dostává se jim zpětné vazby v podobě formálního hodnocení (písemné hodnocení, rozhovory), neformálního hodnocení („každodenní“ hodnocení dílčích úkolů. Udělal jsi to dobře, udělal jsi to špatně).

Nejasné normy a hodnoty týmové práce – faktor nespokojenosti (HF)

Ve vedení firmy nejsou ujasněna vzájemná očekávání. Předpokládá se dodržování určitých hodnot a norem. Předpoklady nejsou vždy naplňovány a to vede ke konfliktům. Variantou řešení může být formální popis týmu, určení rolí, dohodnutí norem a hodnot.

Vztah odměna vs. výkon (spravedlivá odměna) – faktor nespokojenosti (HF)

Největší názorové problémy se týkají vztahu mezi odměnou a výkonem. Jak a komu, stanovit jaký výkon, poměrování odměna na jednotlivých pozicích. Cílem je, aby lidé cítili, že odměny jsou vypláceny spravedlivě nebo-li na základě jejich přínosu.

Zapojování a participace – motivátory

Souvisí s potřebou zaměstnanců vědět co se ve firmě děje. Zaměstnanci cítí potřebu být informováni a být tak součástí podnikového dění. Cílem je uspokojení lidí z práce pomocí zapojování a participace.

2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková; Buchta, 2006).

Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby.

Tabulka 2-1: SWOT matice

	Slabé Stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÍBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron, 2005

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí (získávání dodatečných zdrojů např. náborem kvalifikovaných sil).

SO strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí.

2.4 Formulace a výběr strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových (Tichá; Hron, 2005)

Tichá a Hron (2005) dále upozorňují, že při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. V zásadě se jedná o dvě úrovně:

- podniková strategie – smyslem podnikové strategie je vymezení rozsahu činností a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace těchto činností,
- dílčí strategie – je zaměřena na formulaci způsobu dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti.

V rozlišovacích úrovních lze postupovat dál a formulovat strategie např. pro jednotlivé funkcionální oblasti podniku (finance, marketing, lidské zdroje, výroba, atd.).

2.5 Implementace strategie

Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Doporučují, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Implementace, označovaná jako proces pomocí něhož se strategické plány změní v akceschopné činnosti k dosažení vytyčených cílů, lze chápat procesně jako samostatný dílčí strategický úkon.

Vlastní postup při implementaci strategie je tvořen těmito činnostmi (Lednický, 2006):

- komunikace,
- tvorba vhodné organizační struktury,
- vytvoření motivačního systému,
- zabezpečení administrativní podpory,
- zformování podnikové kultury,
- sestavení kontrolních systémů.

Charvát (2005) dále vyzdvihuje důležitost podnikové kultury: *Neexistuje dobrá nebo špatná kultura. Existuje pouze vhodná a nevhodná kultura. Vhodná k čemu? V tomto případě vhodná k prosazení strategie a podporující strategii. Neexistují tedy ani žádné universální předpisy, poučky o tom, jak „dobrou“ kulturu vytvořit. Možná lepším pojmem než „dobrá kultura“, je „vhodná kultura“. Vždycky se budeme ptát: „Vhodná k čemu?“*

3. CÍLE A METODICKÝ POSTUP

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku prostřednictvím vybraných analýz vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržením optimální strategie pro daný podnik ke zlepšení jeho silných stránek a odstranění slabých stránek.

Metodický postup

Na základě uspořádání a činností daného podniku jsou v analýze hodnoceny tyto funkční oblasti (viz tabulka 3 - 1): finance, marketing a lidské zdroje. Pro zajištění optimální vypovídací schopnosti analýzy, je nutné stanovit výběr potřebných dat a způsob jejich získání (viz tabulka 3 - 1). Data jsou hodnocena dle vývoje v čase (analýza trendu) a porovnání v odvětví (benchmarking), (viz tabulka 3 – 2).

Tabulka 3-1: Analýza vnitřního prostředí - data

finance (FA), (2004 – 2007)	marketing, (2006 – 2007)	lidské zdroje, (2007)
účetní závěrka rozvaha výkaz zisků a ztrát	vnitropodnikový informační systém 2006 - 2007): prodej nových vozů výkony servisního oddělení	vnitropodnikový informační systém (2007): výkonnost mechaniků dotazník: analýza spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Autor

Tabulka 3- 2: Způsob porovnání

finance (FA), (2004 – 2007)	marketing, (2006 – 2007)	lidské zdroje, (2007)
- změna (trend) výkonnosti podniku v čase - porovnání s odvětvím pomocí programu INFA za rok 2007	-trend ve vývoji prodeje nových vozů v letech - trend ve vývoji servisních výkonů v letech - analýza cen servisu v porovnání s podnikem Y	porovnání podnik X a Y: - odměňování - výkonnosti servisního oddělení - analýza dotazníku

Zdroj: Autor

Analyzovaný podnik se zabývá prodejem a servisem značkových vozidel (záruční i pozáruční opravy). Podnik si nepřál být jmenován a je označen krycím názvem „X“. Ze stejného důvodu je označen konkurent v odvětví pod názvem „Y“.

Finanční analýza

Dle metodiky INFA jsou získaná data pro potřeby analýzy upravena. Rozvaha, výkaz zisků a ztrát a pomocné údaje jsou uvedeny v příloze 1. Program INFA pracuje s vybranými ukazateli finanční analýzy (viz tabulka 3-3).

Tabulka 3-3: Výpočty ukazatelů FA dle INFA

Ukazatel	Výpočet
ROE (rentabilita VK)	Výsledek hospodaření po zdanění / Vlastní kapitál
CZ/ZISK	Výsledek hospodaření po zdanění / Výsledek hospodaření před zdaněním
ROA (rentabilita aktiv)	EBIT / Aktiva
VK/A	Vlastní kapitál / Aktiva
UZ/A	Úplatné zdroje / Aktiva
Úroková míra	Nákladové úroky / (Dluhopisy + bankovní úvěry)
Likvidita L3	Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)
Likvidita L2	(Pohledávky + Fin. majetek)/(Krátk. závazky + krátk. bankovní úvěry)
Likvidita L1	Finanční majetek / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)
EBIT/V (marže)	EBIT / Výnosy celkem
V/A (obrat aktiv)	Výnosy celkem / Aktiva
PH/V	Přidaná hodnota / Výnosy celkem
ON/V	Osobní náklady / Výnosy celkem
Odpisy/V	Odpisy / Výnosy celkem
(Ostatní V - N)	PH / V - ON / V - Odpisy / V

Zdroj: www.mpo.cz

Marketing

Z hlediska marketingu je zapotřebí rozdělit tuto analýzu následujícím způsobem:

- prodej nových vozů KIA a MITSUBISHI v roce 2006 a 2007,
- servisní služby vozů KIA a MITSUBISHI v roce 2006 a 2007.

Analýza vychází z vybraných údajů výkonnosti prodejního a servisního oddělení (viz příloha 2), tak aby bylo možné zjistit jaké skupiny zákazníků podnik oslovuje a jak jsou využívány nástroje tzv. marketingového mixu. Jelikož podnik X se stal dealerem KIA v průběhu roku 2005, lze provést analýzu pouze za roky 2006 a 2007.

Lidské zdroje

V rámci analýzy je stanoven následující postup:

- způsob odměňování mechaniků v podniku X a Y,
- výkonnost mechaniků v podniku X a Y v roce 2007,
- analýza dotazníku - určení celkové spokojenosti mechaniků v podniku X a Y (postup analýzy je uveden v příloze 3) a její vliv na výkonnost.

Cílem dotazníku je:

- zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců servisního oddělení v podniku X a Y,
- na základě spokojenosti mechaniků posoudit rozdíly v jejich výkonnosti.

Tvorba dotazníku vychází z těchto základních hypotéz:

Hypotéza č.1: spravedlivý systém **odměňování** je základem spokojenosti,

Hypotéza č.2: zaměstnanci vnímají **přístup vedoucích prac.** (jednatel, vedoucí servisu)

Hypotéza č.3: zaměstnanci se bojí o své zdraví - kvalita **pracovního prostředí**

(např. bezpečnost na pracovišti),

Hypotéza č. 4: **kolektiv** vnímají zaměstnanci jako důležitý faktor jejich spokojenosti,

Hypotéza č. 5: **stupnice hodnot** - zaměstnance nejvíce motivuje výše jejich platu.

Dotazník byl vyplněn 4 respondenty v podniku X a 7 respondenty v podniku Y. Vyplnění dotazníku proběhlo v roce 2008 a respondenty byli mechanici, kteří v porovnávaných podnicích pracovali již v roce 2007.

Dotazník je vytvořen tak, aby nevzbuzoval u respondenta obavy z vyzrazení a zbytečně jej neobtěžoval. Pro zajištění důvěry mezi tazatelem a respondentem jsou v první části dotazníku uvedeny informace, které zajišťují anonymitu dotazníku a způsob vyplnění. Zároveň je respondent motivován drobným darem za řádné vyplnění dotazníku. Vzor dotazníku je uveden v příloze 3.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

právní forma:	spol. s ručením omezeným
sídlo:	Tábor
Základní kapitál:	1 812 000 Kč
předmět činnosti:	obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, opravy motorových vozidel, opravy karosérií
datum vzniku:	15.02.1993

historie:

Společnost se zabývá prodejem a servisem značkových vozidel (záruční i pozáruční opravy). V této oblasti se pohybuje již od roku 1993, kdy se zaměřovala na jednu značku automobilů japonské výroby. Od roku 1997 je dealerem kvalitní a tradiční značky MITSUBISHI. Během roku 2005 se sortiment rozšířil o korejskou značku KIA. Obě značky automobilů jsou vystavovány v jedné budově, která byla do roku 2002 majetkem firmy. Servis vozidel obou značek je umístěn v areálu společně s autosalónem, kde firma dále provádí: servis vozů ostatních značek, měření emisí, přípravu na STK a její zajištění, prodej náhradních dílů a příslušenství, ruční mytí vozidel (karoserie, motory, podvozky) a další služby.

Odbyt:

Zhruba 80 % odbytu podniku vytváří oddělení prodeje nových vozů. Servisní oddělení se opírá především o dlouhodobé zkušenosti a stabilitu servisních služeb značky MITSUBISHI. Tato značka je charakteristická vysokou loajalností zákazníků, kteří i po záruce svého vozu navštěvují pravidelně tento podnik. Oproti tomu je podíl značky KIA nižší. Podnik u této dravé značky teprve buduje klientelu z rostoucích prodejů nových vozů.

Pracovní síla:

V roce 2007 podnik zaměstnával celkem dvanáct zaměstnanců. Jmenovitě dle funkcí se jednalo o. jednatel společnosti, účetní, dva prodejci nových vozů, vedoucí servisu (zároveň přijímací technik), skladník a čtyři mechanici.

Konkurenční prostředí:

V dané lokalitě je silné zastoupení předních automobilových značek. Jmenovitě se jedná o značky: ŠKODA, VOLKSWAGEN, TOYOTA, HYUNDAI, PEUGEOT, HONDA, MAZDA a FORD.

5. VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

5.1.1 Finance – Finanční analýza

1. Vyplnění vstupních údajů (povinný krok).

Data pro vyplnění vstupních údajů jsou součástí podnikové rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Pro finanční analýzu jsou tyto výkazy upraveny a obsahují pouze data potřebná pro jednotlivé výpočty a porovnání. Všechny potřebné údaje jsou uvedeny v příloze 1.

2. Nastavení ratingového modelu (nepovinný krok).

K nastavení ratingového modelu dojde automaticky systémem. Údaje jsou nastaveny dle zvoleného odvětví OKEČ

3. Výběr analýzy (povinný krok).

Samotná analýza vychází z výpočtů poměrových ukazatelů. Výpočty těchto ukazatelů jsou uvedeny v metodice této práce (viz tabulka 3-3).

4. Benchmarkingové zhodnocení - porovnání s odvětvím.

Každá analýza v rámci INFA obsahuje benchmarkingový výrok. Tyto výroky dílčích analýz pak tvoří základ pro celkový benchmarkingový výrok.

Jednotlivé oblasti jsou analyzovány následujícím způsobem:

- trend vývoje vychází z tabulky, kde jsou zaznamenány výsledné hodnoty ukazatelů v jednotlivých oblastech FA za podnik X a odvětví (2004 – 2007),

- porovnání vlivů v roce 2007,

Pomocí pyramidového rozkladu se hlavní ukazatele ROE, re a ROA dále rozkládají.. Na základě porovnání s odvětvím mají tyto dílčí ukazatele rozdílný vliv na celkovou výši těchto hlavních ukazatelů. Tím je možné identifikovat silné a slabé stránky podniku. Jednotlivé vlivy jsou zobrazeny v grafech za všechny roky.

- porovnání struktury zdrojů krytí majetku a struktury likvidity za rok 2007,

- závěrečné zhodnocení v porovnání s odvětvím za všechny roky.

- **hodnocení úrovně podnikové výkonnosti**

Tabulka 5-1: Přehled úrovně podnikové výkonnosti

ukazatel	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05-07
SPREAD (ROE - re)						
1.	X	NELZE	790,44	NELZE	NELZE	NELZE
	odvětví	NELZE	-1,90	NELZE	NELZE	NELZE

Zdroj: Autor

Rozdíl s odvětvím je zohledněn již v samotném výpočtu SPREAD a proto jej neuvádím
 NELZE: provést hodnocení úrovně podnikové výkonnosti. Vlastní kapitál < 0. Nelze provést analýzu trendu. Porovnání s odvětvím je možné pouze za rok 2005.

Porovnání s odvětvím za rok 2005:

V roce 2005 podnik dosáhl vysoké hodnoty SPREAD 790 %. Tento výsledek hospodaření byl ale silně ovlivněn výší mimořádných výnosů, které dosáhly výše 4 412 000 Kč.

Nelze jednoznačně tento výsledek hodnotit pozitivně. Tato hodnota silně zkresluje výsledek ukazatele ROE, jelikož souvislost mimořádných výnosů s provozní oblastí je minimální. V ostatních sledovaných letech byla podniková výkonnost velice nepříznivá. Podnik dosáhl zisku pouze v roce 2004. Vlivem ztrát z minulých let a neschopnosti tvorby zisku byla výše vlastního kapitálu záporná.

- **hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Tabulka 5-2: Přehled úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE)

ukazatel ROE	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05-07
1.	X	-73,48	818,84	NELZE	NELZE	NELZE
	odvětví	NELZE	9,53	NELZE	NELZE	NELZE
	rozdíl s odvětvím		809,31			

Zdroj: Autor

NELZE: provést hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu. Vlastní kapitál < 0. Nelze provést analýzu trendu. Porovnání s odvětvím je možné pouze za rok 2005.

Porovnání s odvětvím za rok 2005:

Výborného výsledku podnik dosáhl pouze v roce 2005, kdy skončilo hospodaření se ziskem|. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosáhla hodnoty vysokých 819 %. Odvětví podnik předčil o vysokých 809 %. Výsledek hospodaření byl silně ovlivněn výší mimořádných výnosů, které dosáhly 4 412 000 Kč. Od roku 2006 podnik není schopen tvořit zisk a vlivem ztrát z min. let je výše vlastního kapitálu (VK) dlouhodobě záporná.

- **hodnocení úrovně rizika (odhad re)**

Tabulka 5-3: Přehled úrovně rizika (odhad re)

Ukazatel re	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05-07
1.	X	20,34	30,30	28,77	29,28	↑ ↓ ↑
	odvětví	13,58	11,42	11,14	12,89	↓ ↓ ↑
	rozdíl s odvětvím	6,76	18,88	17,63	16,39	

Zdroj: Autor

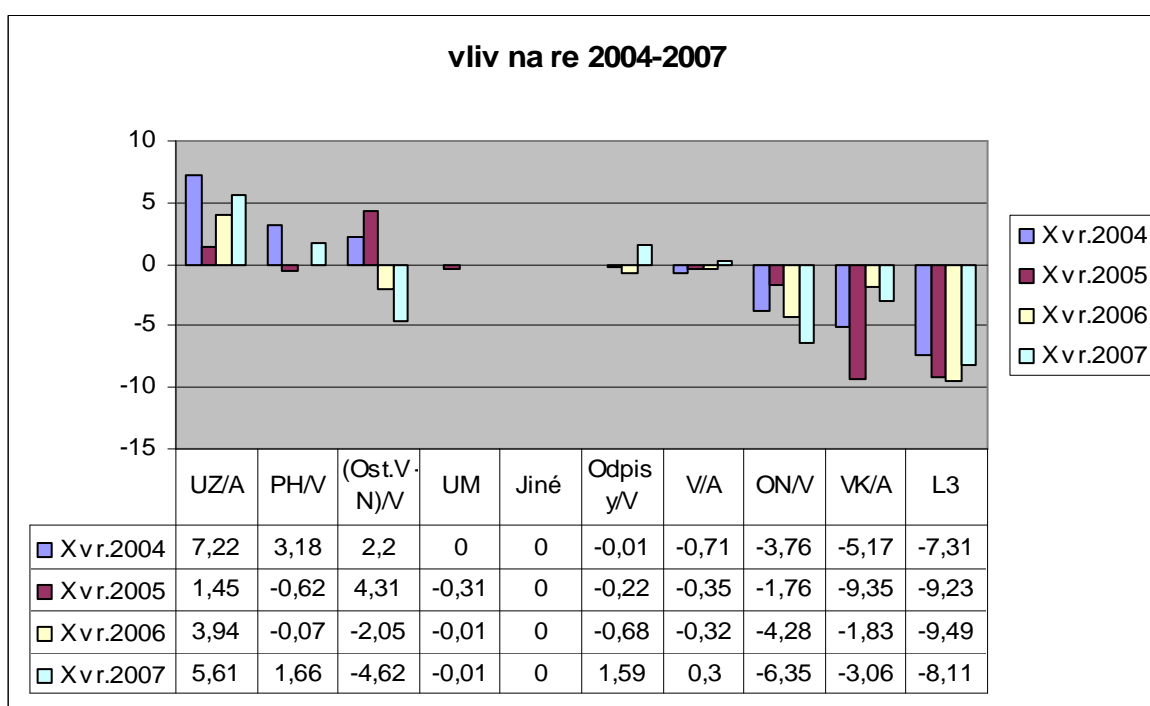
Trend:

Nejmenšího rizika podnik dosáhl v roce 2004 a to hodnoty 20 %. Od roku 2007 hodnota re klesla o necelé 2 % na 29 % a v porovnání s odvětvím bylo riziko o 16 % vyšší.

Vývoj trendu hodnotím negativně, jelikož i v posledním roce nedošlo k snížení rizika alternativního nákladu na kapitál pod úroveň nejlepšího roku ani pod úroveň roku 2006.

Porovnání s odvětvím za rok 2007:

Obrázek 5-1: Vliv na hodnotu re (2004 – 2007)



Zdroj: www.mpo.cz

Pozitivní dopad na hodnotu re má podíl úplatných zdrojů na aktiva (ÚZ/A) a vyšší podíl přidané hodnoty na výnosech (PH/V). V těchto ukazatelích je podnik silnější než odvětví. Konkurenční výhodu lze identifikovat především v pozitivním vlivu PH/V.

Negativní vliv měli především podíl vlastního kapitálu na aktiva (VK/A), osobních nákladů na výnosech (ON/V) a nejvíce likvidita L3. Hodnoty těchto ukazatelů jsou horší

než hodnota v odvětví a mají proto vliv na zvýšení rizika podniku X. Rizikovitost kapitálové struktury zvyšuje nízký podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech nebo-li vysoká míra zadlužení podniku. Výši podnikatelského rizika determinují osobní náklady. Finanční stabilita vyjádřená likviditou L3 je velice špatná a signalizuje možné problémy podniku platit své závazky včas.

Hodnota re podniku X je oproti charakteristické hodnotě odvětví vysoká. Výnosnost neodpovídá podstoupenému riziku.

- **hodnocení úrovně provozní oblasti**

Tabulka 5-4: Přehled úrovně provozní oblasti

ukazatel	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05 - 07
ROA (EBIT / Aktiva)						
1.	X	11,56	16,47	-16,77	-3,07	↑ ↓ ↑
	odvětví	6,58	6,49	8,15	15,34	↓ ↑ ↑
	rozdíl s odvětvím	4,98	9,98	-24,92	-18,41	

**Pyramidový rozklad ROA:
Výnosy / Aktiva**

2.	X	2,26	2,34	3,10	3,33	↑ ↑ ↑
	odvětví	2,47	2,98	2,90	4,13	↑ ↓ ↑
	rozdíl s odvětvím	-0,21	-0,64	0,20	-0,80	

EBIT / Výnosy

3.	X	5,11	7,02	-5,41	-0,92	↑ ↓ ↑
	odvětví	2,67	2,18	2,81	3,72	↓ ↑ ↑
	rozdíl s odvětvím	2,44	4,84	-8,22	-4,64	

Přidaná hodnota / Výnosy

4.	X	11,46	5,63	6,54	6,43	↓ ↑ ↓
	odvětví	8,39	7,38	6,62	5,44	↓ ↓ ↓
	rozdíl s odvětvím	3,07	-1,75	-0,08	0,99	

Osobní N. / Výnosy

5.	X	9,08	8,24	8,57	6,17	↓ ↑ ↓
	odvětví	4,67	3,27	3,60	2,35	↓ ↑ ↓
	rozdíl s odvětvím	4,41	4,97	4,97	3,82	

Odpisy / Výnosy

6.	X	1,38	1,84	1,96	0,00	↑ ↑ ↓
	odvětví	1,37	1,21	1,17	0,96	↓ ↓ ↓
	rozdíl s odvětvím	0,01	0,63	0,79	0,96	

(Ost.V-N)/Výnosy

7.	X	4,11	11,48	-1,42	-1,19	↑ ↓ ↑
	odvětví	0,78	-0,72	0,96	1,59	↓ ↑ ↑
	rozdíl s odvětvím	3,33	10,76	-0,46	0,40	

Zdroj: Autor

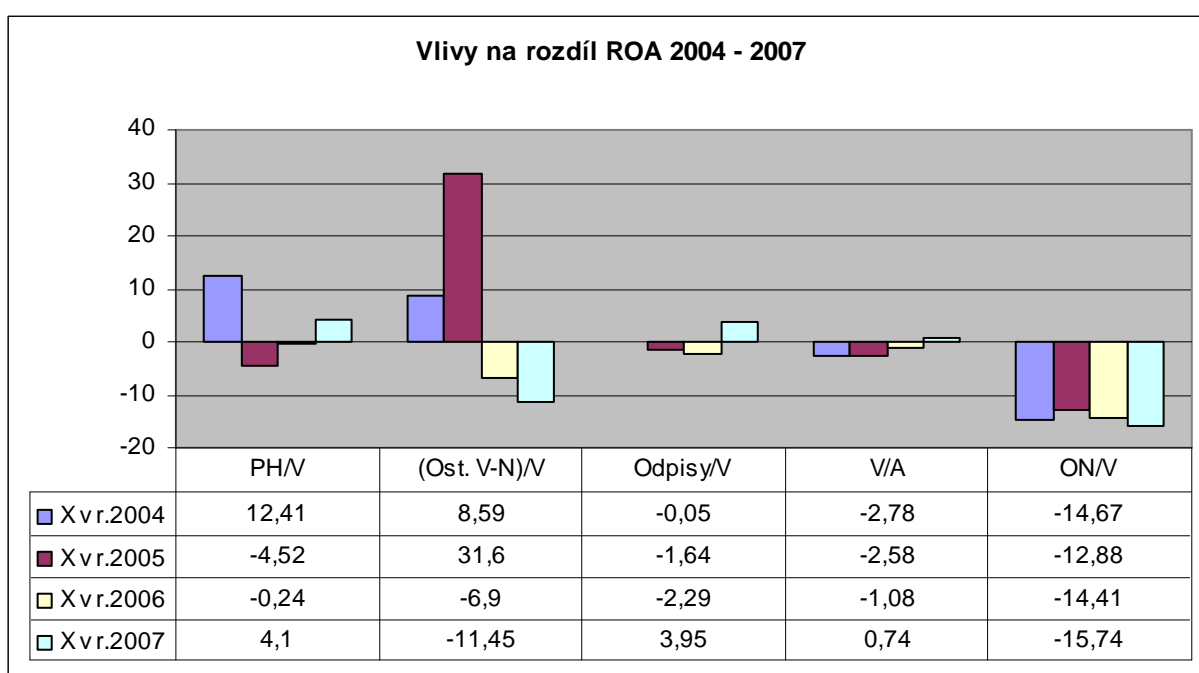
Trend:

Trend ve vývoji ROA jasně ukazuje, že nejlepšího výsledku podnik dosáhl v roce 2004. V roce 2005 byl ukazatel ROA silně ovlivněn mimořádnými výnosy. V roce 2006 ROA poklesl na nejnižší hodnotu -17 %. O rok později se pokles ustálil na příznivější hodnotě -3 % a rozdíl v porovnání s odvětvím se snížil na 18 %.

Celkově hodnotím vývoj trendu negativně. V roce 2007 sice podnik zvýšil hodnotu ROA o necelých 14 %, ale nedokázal již navázat na vynikající výsledek z roku 2004.

Porovnání s odvětvím za rok 2007:

Obrázek 5-2: Vliv na hodnotu ROA (2004 – 2007)



Zdroj: www.mpo.cz

Hlavní silnou stránkou podniku v porovnání s odvětvím představuje podíl přidané hodnoty na výnosech (PH/V). Vliv ukazatele PH/V je silný především díky vyšší obchodní marži (cca 10 %, viz výkaz zisků a zrát). Je třeba upozornit na skutečnost, že oproti roku 2004 se vliv přidané hodnoty snížil o 8 %. Podnik by proto měl být schopen zajistit vyšší obchodní marži a to minimálně ve výši, která byla v roce 2004 (cca 16 %). Přínos podílu odpisů na výnosech nelze jednoznačně určit. Vykazovaly sice pozitivní vliv na ROA, ale ve sledovaném roce byly nulové. Oproti odvětví si podnik nepatrně vedl lépe také v podílu výnosů na aktiva, což svědčí o zvýšené schopnosti využití celkového majetku.

Slabou stránkou provozní oblasti je především negativní vliv podílu osobních nákladů na výnosy (ON/V). V podniku se jedná o trvalý problém. Ve všech sledovaných letech byla míra vlivu ON/V zásadním faktorem snížení hodnoty ROA. Výše ON/V neodpovídá hodnotě odvětví. Tuto skutečnost navíc umocňuje pokles výkonů servisu.

Provozní výkonnost je slabá. Hodnota produkční síly podniku je v porovnání s odvětvím nižší. Podnik se sice oproti roku 2006 značně zlepšil, ale nedokázal navázat na vynikající výsledky z roku 2004.

- **hodnocení finanční politiky (politiky kapitálové struktury)**

Tabulka 5-5: Přehled úrovně finanční politiky

ukazatel	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05-07
Úplatné zdroje / Aktiva						
1.	X	-10,42	53,28	61,64	44,16	↑ ↑ ↓
	odvětví	53,10	58,14	52,77	54,69	↑ ↓ ↓
	rozdíl s odvětvím	42,68	-4,86	8,87	-10,53	
Vlastní kapitál / Aktiva						
2.	X	-10,42	1,27	-24,56	-28,41	↑ ↓ ↓
	odvětví	33,22	32,71	30,85	36,11	↓ ↓ ↑
	rozdíl s odvětvím	22,80	33,98	55,41	64,52	
Úroková míra						
3.	X	0,00	11,71	10,93	8,81	↑ ↓ ↓
	odvětví	6,90	6,42	6,14	7,81	↓ ↓ ↓
	rozdíl s odvětvím	6,90	-5,29	-4,79	1	

Zdroj: Autor

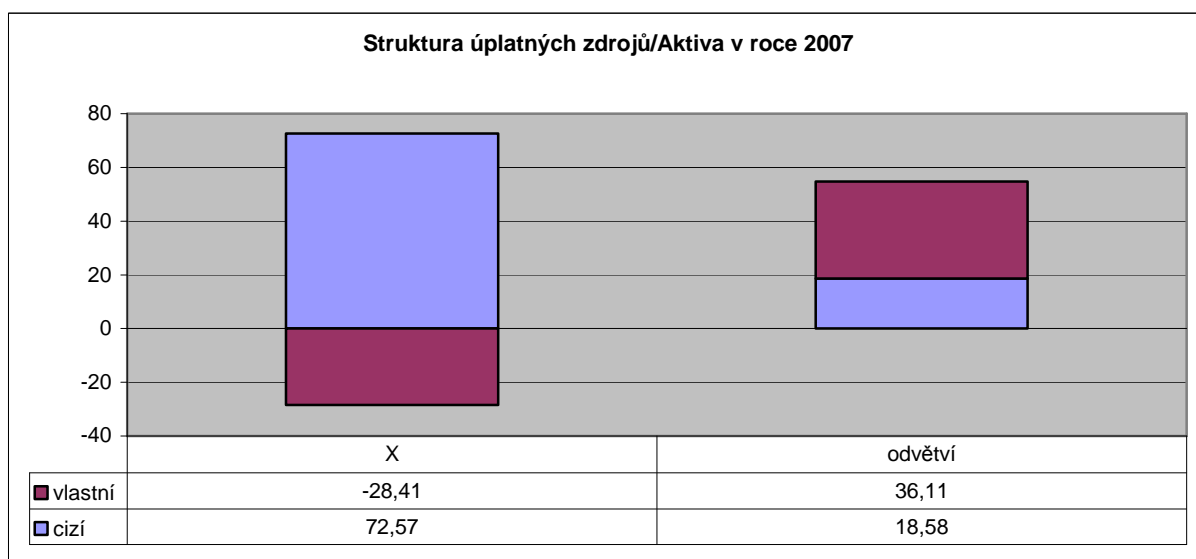
Trend:

Aktiva byla kryta VK pouze v roce 2005 a to v zanedbatelné výši 1 %. V roce 2007 činilo toto krytí záporných 28 %, přičemž v odvětví činilo krytí zhruba 34 %. Od roku 2005 podnik využíval úplatné zdroje (ÚZ). Především se jednalo o BÚ. Výše ÚZ na aktiva odpovídala hodnotám odvětví až do roku 2007. Úroková míra byla nejvyšší v roce 2005 a činila 12 %. V roce 2007 se úroková míra ustálila na 9 %.

Celkově hodnotím vývoj trendu negativně. Kapitálová struktura podniku je tvořena pouze úplatnými zdroji. Záporný podíl vlastního kapitálu na aktiva dosáhl nejvyšší hodnoty v roce 2007. Hodnota úrokové míry se v roce 2007 ustálila na 9%.

Porovnání s odvětvím za rok 2007:

Obrázek 5-3: Struktura úplatných zdrojů / aktiva v roce 2007



Zdroj: www.mpo.cz

Oproti odvětví je tvořena kapitálová struktura podniku výhradně cizími úplatnými zdroji. Rozdíl činí vysokých 54 %.. Od roku 2005 je podnik trvale ve ztrátě, a tak hodnota vlastního kapitálu dosahuje záporné hodnoty. Rozdíl s odvětvím tak činí vysokých 47 %. Úroková míra je oproti odvětví o 1 % vyšší, ale v roce 2007 se mu nejvíce přiblížila. Kapitálová struktura podniku je nevhodná. Problém je především v nízké provozní výkonnosti. Dosáhnout zisku před úroky a zdaněním se podařilo pouze v roce 2004. Pro podnik je zásadní, aby se tempo reprodukce celkového kapitálu vrátilo k roku 2004. V opačném případě zřejmě nebude schopen získat další úplatné cizí zdroje a přiblíží se bankrotu. Hrozí navíc situace, že cizí kapitál bude kryt pouze oběžným majetkem, což se negativně projeví na platební schopnosti podniku.

- **hodnocení úrovně likvidity**

Tabulka 5-6: Přehled úrovně likvidity

ukazatel	podnik	2004	2005	2006	2007	trend 05-07
Likvidita L3						
1.	X	1,05	0,80	0,63	0,54	↓↓↓
	odvětví	1,26	1,19	1,21	1,34	↑↑↑
	rozdíl s odvětvím	-0,21	-0,39	-0,58	-0,80	

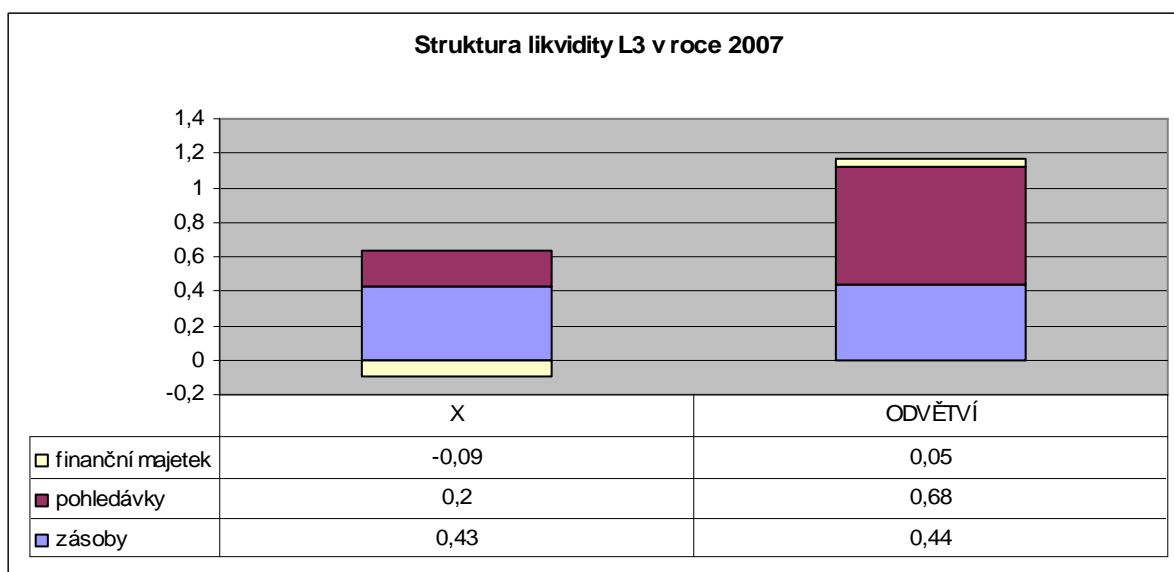
Zdroj: Autor

Trend:

Pouze v roce 2004 byl krátkodobý oběžný majetek (KOM) vyšší než krátkodobé závazky (KZ). Od roku 2005 již nestačí KOM výši KZ pokrýt a podnik se tak stává zcela nelikvidním. Nejhorší situace podnik dosáhl v roce 2007, kdy KOM pokrýval KZ jen 0,54x. V roce 2007 podnik zaostával za odvětvím o 0,8 bodu.

Porovnání s odvětvím za rok 2007:

Obrázek 5-4: Struktura likvidity L3 v roce 2007



Zdroj: www.mpo.cz

V roce 2007 byla likvidita podniku tvořena pouze z pohledávek a zásob, přičemž výše zásob klesla na 4 3% a pohledávky na 20 %. V porovnání s odvětvím se výše zásob v roce 2007 dostala na jeho úroveň.

Vzhledem k tomu, že zásoby jsou nejméně likvidní složkou, lze jejich úbytek hodnotit pozitivně. Naopak negativně je třeba hodnotit zápornou výši krátk. finančního majetku a nízkou hodnotu pohledávek. Společnost není schopná dostát svým finančním závazkům vůči věřitelům. Solventnost je velice špatná – podnik je zcela nelikvidní.

Celkový benchmarkingový výrok pro rok 2007

Podnik **nebyl** dostatečně finančně výkonný, protože nevytvořil ekonomický zisk. Ve srovnání s odvětvím **byl horší**.

Vysvětlení celkového benchmarkingového výroku - srovnání s odvětvím (OKEČ):

- výnosnost vlastního kapitálu (ROE) podniku **nebyla** příznivější než je charakteristické pro odvětví,
- míra rizika (re) podniku **nebyla** příznivější než je charakteristické pro odvětví,
- záporná hodnota SPREAD (ROE – re) je především důsledkem provozní politiky,
- v politice provozní byl podnik **horší** než odvětví. Bylo to zejména kvůli **horší** hodnotě **ON/V 2006 a (Ost.V-N)/V**. Na provozní politiku měl nejlepší vliv **PH/V** a nejhorší vliv **ON/V**,
- v politice finanční byl podnik **horší** než odvětví. Bylo to zejména díky **horší** hodnotě podílu **vlastního kapitálu** a vysoké **úrokové míře**,
- finanční stabilita podniku **nebyla** lepší než v odvětví.

5.1.2 Marketing

Prodej nových vozů

V příloze 2 (tabulka 11-5,11-6) jsou uvedeny výsledky činnosti prodejního oddělení v roce 2006 a 2007 zvlášť za značku KIA a MITSUBISHI. Tabulky obsahují přehled vozů, které jsou rozříděny podle obchodní třídy a obch. značky a byly na našem trhu v porovnávaných letech prodávány. Ve třetím sloupci jsou uvedeny doporučené prodejní ceny bez DPH (ceny pro základní výbavu vozidla) platné v letošním roce. Ostatní sloupce informují o prodejních výsledcích, jako je počet prodaných vozidel a příslušenství (tažné zařízení, rámy, mlhovky, rádia, atd. v prodejních cenách bez DPH) k vozidlu, včetně průměrné výše příslušenství na vůz.

• přehled prodeje vozů KIA v roce 2006 a 2007

V roce 2006 bylo na českém trhu prodáváno celkem deset obchodních značek KIA. V dalším roce se nabídka rozšířila o vůz KIA CEED SW (sporty wagon). Nejsilněji je zastoupena střední třída, kterou zastupuje celkem sedm nabízených vozů. Značka KIA se snaží svou nabídkou získat vysoké množství potencionálních zákazníků. K největším konkurentům patří značky ŠKODA a HYUNDAI. Tyto značky se stejně jako KIA snaží oslovit nižší příjmové skupiny. Na těchto základech staví i svou marketingovou politiku, která se projevuje nižší cenou nabízených vozů a servisních služeb.

V roce 2006 podnik X prodal celkem 54 vozů napříč všemi obch. třídami. Největší měrou se na prodeji podílely obch. značky:

PICANTO - 28 (52 % všech prodejů), RIO II. - 7 (13 %) a SPORTAGE - 5(9 %)

Výše příslušenství prodaného v tomto roce dosáhla 434 608 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovali: K2900 - 63 075 Kč, SORENTO - 20295 Kč, CARENS - 9104 Kč.

V roce 2007 podnik X prodal celkem 88 vozů. Prodej nebyl uskutečněn pouze u vozu MAGENTIS. Největší měrou se na prodeji podílely obch. značky:

PICANTO - 28 (32 %), CEED - 19 (22 %), SPORTAGE - 13 (15 %).

Výše příslušenství prodaného v tomto roce dosáhla 568 265 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovali: CARENS - 22668 Kč, SPORTAGE - 15049 Kč, CEED SW – 13659.

V rámci porovnání sledovaných roků lze konstatovat:

V roce 2007 bylo celkem prodáno 88 vozů, což bylo o 34 vozů více oproti předchozímu roku. Prodej příslušenství se zvýšil téměř dvojnásobně na částku bezmála 860 000 Kč. Podnik zvýšil své prodejní aktivity, které se odrazily také ve zvýšení prodeje příslušenství. V průměru na jeden vůz podnik zvýšil tržby o necelých 1 700 Kč.

Dobrý výsledek zajistili prodeje vozu PICANTO, SPORTAGE a CEED. V rámci navýšení tržeb pomocí příslušenství, byly podstatné prodeje vozů CARENS, SPORTAGE a CEED. Problém je vidět především u vozu SORENTO, které v roce 2007 nezaznamenalo žádné prodejní aktivity.

• přehled prodeje vozů MITSUBISHI v roce 2006 a 2007

V roce 2006 a 2007 na českém trhu značka MITSUBISHI operovala s nabídkou sedmi obchodních značek. Nabídka MITSUBISHI je oproti značce KIA nižší, ale i tak zastupuje všechny obchodní třídy. Tato značka je všeobecně známa svou kvalitou, historií, ale i úspěchy svých vozů PAJERO a LANCER EVOLUTION na polích motoristických klání. Značka si je vědoma své kvality a oslovuje především náročnější zákazníky, kteří jsou ochotni za tuto kvalitu také více zaplatit. Její nabídka konkuruje značkám jako VW, TOYOTA nebo NISSAN především v oblasti vozů obchodní třídy OFF ROAD, SUV a PICK UP. V současné době se snaží na českém trhu proniknout do malé třídy a oslovit tak největší část zákaznické skupiny.

V roce 2006 podnik X prodal celkem 27 vozů. Podnik neuskutečnil prodej nejdražší značky PAJERO WGN. Největší měrou se na prodeji podílely obch. značky:

COLT - 15 (56 % všech prodejů), L200 - 7 (26 %) a LANCER - 3 (11 %).

Výše příslušenství prodaného v tomto roce dosáhla 434 608 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly: L200 – 47 125 Kč, OUTLANDER - 17 903 Kč, COLT - 12 269 Kč.

V roce 2007 podnik X prodal celkem 29 vozů. Prodej nebyl uskutečněn pouze u vozu GRANDIS. Největší měrou se na prodeji podílely obch. značky:

COLT - 10 (35 %), L200 - 9 (31 %), OUTLANDER - 8 (28 %).

Výše příslušenství prodaného v tomto roce dosáhla 874 135 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly: L200 - 56 367 Kč, PAJERO WGN - 47 991 Kč, OUTLANDER - 29 878 Kč.

V rámci porovnání sledovaných roků lze konstatovat:

V roce 2007 bylo celkem prodáno 29 vozů, což bylo o 2 prodané vozy více oproti předchozímu roku. Prodej příslušenství se zvýšil 1,5x na částku 874 000 Kč.

Prodej spíše stagnoval, ale podnik dokázal oslovit hlavní část své zákaznické skupiny a zvýšil své prodeje u vozů L200 a OUTLANDER. Tento úspěch je důležitý i z hlediska prodeje příslušenství, jelikož obě tyto obchodní značky jsou schopny zákazníka oslovit i v rámci široké nabídky tohoto zboží, které zaručuje důležité navýšení tržeb. Tyto vozy byly v průměru prodány s nejvyšším navýšením příslušenství oproti jiným nabízeným značkám. Prodej příslušenství v přepočtu na jeden vůz stoupl o cca 9 000 Kč.

Servisní služby

V příloze (tabulka 11-7,11-8) jsou uvedeny výkony servisního oddělení v roce 2006 a 2007 zvláště za značku KIA a MITSUBISHI. Jmenované sk. obch. značek znázorňují přehled vozů v záruce, které v daných letech navštívili servis. Řádek ostatní v záruce informuje o výkonech servisu u vozů dané značky po záruce. Ostatní sloupce informují o výkonech servisu, jako je počet zakázek, provedené výkony (práce mechaniků), prodané ND, tržby celkem a tržby v průměru na zakázku.

• přehled servisních výkonů u vozů KIA v roce 2006 a 2007

V roce 2006 podnik X provedl celkem 147 komerčních zakázek, z toho 30 zakázek tvořily ostatní vozy po záruce. Největší měrou se na celkovém počtu zakázek u vozů v záruce podílely:

PICANTO - 22 (19 %), SORENTO a SPORTAGE shodně - 21 (18 %).

Výše celkových tržeb v tomto roce činila 1 072 900 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly:

SORENTO - 19 598 Kč, CARNIVAL - 20 295 Kč, SPORTAGE - 9 104 Kč.

V roce 2007 podnik X provedl celkem 224 komerčních zakázek, z toho 50 zakázek tvořily ostatní vozy po záruce. Největší měrou se na celkovém počtu zakázek u vozů v záruce podílely:

PICANTO - 51 (29 %), SPORTAGE - 35 (20 %), SORENTO - 20 (12 %).

Výše celkových tržeb v tomto roce činila 1 465 669 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly:

CEED - 16 481 Kč, SPORTAGE - 16 193 Kč, CARNIVAL - 10 772 Kč.

V rámci porovnání sledovaných roků lze konstatovat:

V roce 2007 bylo celkem provedeno 224 komerčních zakázek, což bylo o 77 více oproti předchozímu roku. Celkové tržby se zvýšily o 600 000 Kč na částku bezmála 1 820 000 Kč.

K rostoucím výkonům servisu především přispěly výsledky prodejního oddělení, které tak na servis přilákaly více zákazníků. Naopak pozáruční servis tvořil pouze 19 % celkových tržeb a průměrná výtěžnost na zakázku za všechny obch. značky se snížila z 9 170 Kč na 8 423 Kč.

Nejvyšší výtěžnost v přepočtu na zakázku byla u vozu SPORTAGE a činila 16 200 Kč. Servis této obchodní značky pokryl celkové tržby z 31 %.

• přehled servisních výkonů u vozů MITSUBISHI v roce 2006 a 2007

V roce 2006 podnik X provedl celkem 338 komerčních zakázek, z toho 218 zakázek tvořily ostatní vozy po záruce. Největší měrou se na celkovém počtu zakázek u vozů v záruce podílely:

PAJERO - 51 (43 %), L200 - 23 (19 %), COLT - 22 (18 %).

Výše celkových tržeb v tomto roce činila 1.587.723 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly:

OUTLANDER - 16 634 Kč, L200 - 15 688 Kč, PAJERO - 15 145 Kč.

V roce 2007 podnik X provedl celkem 293 komerčních zakázek, z toho 174 zakázek tvořily ostatní vozy po záruce. Největší měrou se na celkovém počtu zakázek u vozů v záruce podílely:

COLT - 35 (29 %), PAJERO - 32 (27 %), L200 - 27 (23 %).

Výše celkových tržeb v tomto roce činila 1 384 047 Kč. V přepočtu na jeden vůz dominovaly:

L200 - 17 612 Kč, OUTLANDER - 14 865 Kč, PAJERO - 13 408 Kč.

V rámci porovnání sledovaných roků lze konstatovat:

V roce 2007 bylo celkem provedeno 293 komerčních zakázek, což bylo o 45 zakázek méně oproti předchozímu roku. Celkové tržby se snížily o 200 000 Kč na částku 1 384 000 Kč. Tento výkon zapříčinil zejména stagnující prodej nových vozů, nižší počet pozáručních oprav a v konečném důsledku také snížení celkové výtěžnosti na zakázku, která se snížila u pozáručních i záručních oprav. Pokles výtěžnosti u záručních oprav se snížil o 1 600 Kč. Dále je důležité upozornit na skutečnost, že celkový počet komerčních zakázek tvořily vozidla po záruce, ve sledovaných letech z cca 60 %.

- **ceny servisních služeb**

V tabulkách 5-7 a 5-8 je uveden přehled cen servisních služeb platných v roce 2009 v analyzovaném podniku X a v konkurenčním podniku Y.

Tabulka 5-7: Přehled cen servisních služeb v roce 2009 v podniku X

podnik X	hodinová sazba v Kč
mechanické práce v záruce	380
mechanické práce po záruce	320
karosářské práce	600
elektrikářské práce	400
diagnostika	600

Zdroj: Autor

Tabulka 5-8: Přehled cen servisních služeb v roce 2009 v podniku Y

podnik Y	hodinová sazba v Kč	pro stálé zákazníky v Kč
mechanická práce	600	450
karosářské práce	700	525
lakovna	650	488

Zdroj: Autor

Konkurenční podnik má vyšší ceny všech servisních služeb. Na druhou stranu má stanovené nižší sazby pro stálé zákazníky a pro vozy starší 6 let je uplatňována sleva ze základní sazby 600 Kč (viz tabulka 5-9).

Tabulka 5-9: Sleva z ceny hodinové sazby mechanické práce dle stáří vozu v podniku Y

stáří vozu	sleva
od 6 let	35%
od 8 let	45%
od 10 let	55%
od 12 let	65%

(výchozí cena 600Kč bez DPH)

Zdroj: Autor

Podpora prodeje

Vlivem silného konkurenčního prostředí KIA i MITSUBISHI silně podporují svá zastoupení na celorepublikové úrovni i na úrovni jednotlivých dealerů. Na celorepublikové úrovni se jedná o reklamní aktivity napříč všemi dostupnými sdělovacími prostředky. Na úrovni konkrétního dealera se jedná o finanční participaci při vytváření vlastních reklamních aktivit. Obě značky zajišťují prodejním místům podporu prodeje vhodnými nástroji jako je: bonus program, prodejní akce se slevami vybraných obchodních značek, servisní akce.

Závěr

V rámci prodeje nových vozů podnik dosáhl dobrého výsledku. Prodej MITSUBISHI sice stagnoval, ale u značky KIA došlo ve sledovaných letech k navýšení o 34 vozů. Tržby z prodeje příslušenství se zvýšily u obou značek a dosáhly téměř shodné úrovně 900 000 Kč. V přepočtu příslušenství na jeden vůz dominuje MITSUBISHI, u kterého průměrná hodnota dosáhla 30.000,-.

Prodej nových vozů je nezbytný pro fungování podniku. Vytváří značnou část příjmů, a také klientelu pro servisní oddělení. V dané lokalitě je vysoká koncentrace navzájem si konkurujících podniků, které jsou přibližně stejně velké a silné. Nabízené výrobky a služby jsou si značně podobné, a tak k získání zákazníka je rozhodující především nízká cena. Podnik X není příliš silný, aby dokázal prodávat trvale za nižší ceny. Vzhledem k této situaci by se měl zaměřit na prodej vozů, u kterých je možné co nejvíce maximalizovat tržby a dosáhnout tím prostoru k vyjednávání se zákazníkem. Tyto

předpoklady splňují dražší vozy z obchodní třídy OFF ROAD, SUV, PICK UP a některé vozy ze střední třídy. Blíže se jedná o vůz KIA SORENTO, SPORTAGE, CARENS a u značky MITSUBISHI o vozy PAJERO WGN, L200, OUTLANDER. Pro zákazníky těchto obchodních tříd není rozhodující pouze cena, ale také široká nabídka příslušenství a kvalita servisních služeb za kterou jsou ochotni patřičně zaplatit. Proto je nezbytné, aby podnik věnoval maximální pozornost této skupině zákazníků.

O poznání horší situací prochází servisní oddělení. Tržby ze záručních a pozáručních oprav vozů MITSUBISHI se snížily ve sledovaných letech na 1 384 000 Kč. Tento výkon zapříčinil zejména stagnující prodej nových vozů, nižší počet pozáručních oprav a v konečném důsledku také snížení celkové výtěžnosti na zakázku, která se snížila u pozáručních i záručních oprav.

Značka MITSUBISHI je známá tradicí a kvalitou svých vozů, což se odráží na vysoké loajalitě jejích zákazníků. Analyzovaný podnik tuto značku prodává již 12 let a je při svých dlouhodobých zkušenostech odměněn věrností svých zákazníků. 60 % všech komerčních zakázek servisu tvoří vozidla po záruce. U těchto vozidel již není povinností vlastníka navštívit značkový servis z důvodu platnosti záruky. Proto časem dochází k odlivu některých zákazníků, kteří vyhledávají neznačkový servis. Důvodem je nabídka nižších cen náhradních dílů a práce.

Optimisticky lze nahlížet na výsledky servisního oddělení u vozů KIA. Tržby se ve sledovaných letech zvýšily na 1 800 000 Kč. Tento výkon zapříčinil zejména nárůst prodeje nových vozů a tím i nárůst komerčních zakázek. Naopak výtěžnost na zakázku poklesla.

5.1.3 Lidské zdroje

Pro bližší pochopení řízení lidských zdrojů v podniku X je v příloze 3 (obrázek 11-3) uvedeno schéma liniové organizační struktury.

V podniku v současné době pracuje 10 zaměstnanců včetně jednatele. Funkce vedoucího prodeje a vedoucí servisu jsou sdružené. Veškerá komunikace probíhá zprostředkovaně od jednatele přes tyto vedoucí pracovníky. Taktéž zpětná vazba probíhá tímto způsobem. V podniku nejsou nastavena pravidla kontrolních mechanismů, proto je nezbytná pružnost komunikace. V podniku X je nutné zaměstnance rozdělit na tzv. prodejce služeb a mechaniky.

Odměňování - mechanik

Následující tabulka 5-10 popisuje způsob odměňování mechaniků v podniku X a Y.

Tabulka 5-10: Motivační program v podniku X a Y (mechanik)

podnik	X	Y
mzda	složená (pevný základ + pohyblivá složka mzdy)	úkolová
výpočet mzdy	pevný základ + pohyblivá složka mzdy pevný základ (jednotně):16.000,- pohyblivá složka: 120,-/hod dle mechanika	hodinová sazba x počet fakt.hodin
výpočet pohyblivé složky mzdy	rozdíl fakt.hodin a fondu pracovní doby dvě varianty výpočtu mzdy: A: fond prac.doby je větší než fakt. hod. pevný základ B: fond prac.doby je menší než vyfakt.hod. pevný základ, fakt.hod.nad fond prac. doby x hod.sazba	není
příplatky ke mzde	prémie odměny	prémie odměny
benefity	stravenky příspěvky na životní poj. příspěvky na penzijní příp. pracovní oděv oprava vlastního vozu slevy při nákupu náhradních dílů zajištění STK pro vlastní vůz	stravenky příspěvky na životní poj. příspěvky na penzijní příp. pracovní oděv oprava vlastního vozu slevy při nákupu náhradních dílů zapůjčení náhr. vozu
vzdělávání	školení placené zaměstnavatelem (v rámci plnění standardů importéra)	školení placené zaměstnavatelem (v rámci plnění standardů importéra)

Zdroj: Autor

V tabulce 5-10 je viditelný rozdílný přístup v odměňování podniků. V podniku X se jedná o složenou mzdu. Podnik Y vychází z úkolové mzdy, která se vypočítá z násobku fakturovaných hodin a hodinové sazby mechanika. Příplatky ke mzdě a způsob vzdělávání je v podnicích totožný. Benefiční program se liší pouze v posledním uvedeném řádku.

Výkonnost mechaniků

V tabulkách 5-11 a 5-12 jsou ve sloupcích uvedena potřebná data pro porovnání výkonnosti. Sloupec plán, hodiny přítomnosti, hodiny produktivní a hodiny prodané jsou zjištěny z vnitropodnikového systému. Sloupec přítomnost v % vychází ze vztahu: plán – hodiny přítomnosti, sloupec produktivita v %: hodiny přítomnosti – hodiny produktivní a sloupec výkonnost v %: hodiny produktivní – hodiny prodané. K porovnání celkové výkonnosti slouží poslední tři řádky.

Porovnání výkonnosti za rok 2007

Tabulka 5-11: Výkonnost pracovníků servisu společnosti X v roce 2007

	plán	hodiny přítomnosti	přítomnost v %	produktivní hodiny	produktivita v %	prodané hodiny	výkonnost v %
podnik X							
mechanik 1	2008	1420	71	1136	80	989	87
mechanik 2	2008	1532	76	1218	80	1056	87
mechanik 3	1392	988	71	846	86	702	83
mechanik 4	2008	1815	90	1343	74	1359	101
celkem	7416	5755		4543		4106	
průměr			77		80		89

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 5-12: Výkonnost pracovníků servisu společnosti Y v roce 2007

	plán	hodiny přítomnosti	přítomnost v %	produktivní hodiny	produktivita v %	prodané hodiny	výkonnost v %
podnik Y							
mechanik 1	2008	1787	89	1553	87	1797	116
mechanik 2	1576	1229	78	1040	85	1085	104
mechanik 3	1576	1036	66	392	38	398	102
mechanik 4	1840	1638	89	1552	95	1950	126
mechanik 5	2008	1807	90	1635	90	1903	116
mechanik 6	2008	1827	91	1721	94	1928	112
mechanik 7	2008	1606	80	1554	97	1866	120
celkem	13024	10930		9447		10927	
průměr			83		84		114

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik Y)

Výkonnost mechaniků za podnik X v roce 2007:

Ve sledovaném roce dosáhla průměrná hodnota výkonnosti 89 %, produktivity 80 % a přítomnosti na pracovišti 77 %. Nejvyšší výkonnosti dosáhl mechanik č.4 (101 %) a nejnižší mechanik č.3 (83 %).

Výkonnost mechaniků za podnik Y v roce 2007:

Ve sledovaném roce dosáhla průměrná hodnota výkonnosti 114 %, produktivity 84 % a přítomnosti na pracovišti 83 %. Nejvyšší výkonnosti dosáhl mechanik č.4 (126 %) a nejnižší mechanik č.3 (102 %).

Porovnání výkonnosti mechaniků mezi podniky za rok 2007:

V podniku X dosahuje průměrná výkonnost 89 %, což je o vysokých 25 % nižší hodnota než v podniku Y (114 %). V návaznosti na tento výsledek jsou i nižší hodnoty přítomnosti na pracovišti 77 % oproti 83 % a produktivity 80 % oproti 84 % v podniku Y.

Spokojenost mechaniků

Tabulka 5-13: Analýza dotazníku spokojenosti

OTÁZKA č.	BODY	X	% X	% Y	Y	X	Y	X	Y
VÝPOČET INDEXU SPOKOJENOSTI						BODY SPOKOJENOSTI		PŘEPOČET BODŮ DLE STIMULU	
1.1 Jste spokojen s Vaším fin. ohodnocením?									
spokojen	1	2	50 %	14 %	1	0,50	0,14	5.1 výše platu	
částečně spokojen	0,5	1	25 %	71 %	5	0,13	0,36	4,5	4,29
nespokojen	-1	1	25 %	71 %	1	-0,25	-0,14		
CELKEM						0,38	0,36	1,69	1,53
1.3 Jste informován o Vašich prac. výkonech?									
zcela informován	1	1	25 %	57 %	4	0,25	0,57	5.1 pracovní vztah	
částečně informován	0,5	0	0 %	43 %	3	0,00	0,21	1,50	1,71
neinformován	-1	3	75 %	0 %	0	-0,75	0,00		
CELKEM						-0,50	0,79	-0,75	1,34
2.1 Jste spokojen s přidělovanou prací?									
spokojen	1	2	50 %	43 %	3	0,50	0,43	5.1 pracovní vztah a zajímavá práce	
částečně spokojen	0,5	2	50 %	57 %	4	0,25	0,29	3,75	4,28
nespokojen	-1	0	0 %	0 %	0	0,00	0,00		
CELKEM						0,75	0,71	2,81	3,06
2.2 Jste spokojen s vedením?									
spokojen	1	2	50 %	43 %	3	0,50	0,43	5.1 pracovní vztah a pracovní kolektiv	
částečně spokojen	0,5	1	25 %	29 %	2	0,13	0,14	3,75	4,28
nespokojen	-1	1	25 %	29 %	2	-0,25	-0,29		
CELKEM						0,38	0,29	1,41	1,22
3.1 Jste spokojen s vybavením dílny?									
spokojen	1	3	75 %	14 %	1	0,75	0,14	5.1 pracovní prostředí	
částečně spokojen	0,5	1	25 %	86 %	6	0,13	0,43	1	1,71
nespokojen	-1	0	0 %	0 %	0	0,00	0,00		
CELKEM						0,88	0,57	0,88	0,98

3.2 Cítíte se na pracovišti bezpečně?									5.1 pracovní prostředí	
ano	1	1	25 %	71 %	5	0,25	0,71		1	1,71
částečně ano	0,5	1	25 %	14 %	1	0,13	0,07			
ne	-1	2	50 %	14 %	1	-0,50	-0,14			
CELKEM						-0,13	0,64		-0,13	1,10
4.1 Má pro Vás význam dobrý kolektiv?									5.1 pracovní kolektiv	
ano	1	4	100 %	100 %	7	1,00	1,00		2,25	2,57
ne	0,5	0	0 %	0 %	0	0,00	0,00			
je mi to jedno	-1	0	0 %	0 %	0	0,00	0,00			
CELKEM						1,00	1,00		2,25	2,57
4.2 Jak vycházíte s kolegy na pracovišti?									5.1 pracovní kolektiv	
jsme jeden tým	1	1	25 %	71 %	5	0,25	0,71		2,25	2,57
spolupráce občas vážne	0,5	3	75 %	29 %	2	0,38	0,14			
spolupracuji jen když musím	-1	0	0 %	0 %	0	0,00	0,00			
CELKEM						0,63	0,86		1,41	2,20
4.3 Souhlasíte s tvrzením?									5.1 pracovní kolektiv a pracovní vztah	
souhlasím	1	0	0 %	43 %	3	0,00	0,43		3,75	4,28
částečně souhlasím	0,5	0	0 %	29 %	2	0,00	0,14			
nesouhlasím	-1	4	100 %	29 %	2	-1,00	-0,29			
CELKEM						-1,00	0,29		-3,75	1,22
5.2 Pracoval byste i v budoucnosti v oboru?									5.1 výše platu, vzdělání, zajímavá práce	
ano	1	0	0 %	57 %	4	0,00	0,57		7,75	7,71
ne	-1	2	50 %	0 %	0	-0,50	0,00			
nevím	0,5	2	50 %	43 %	3	0,25	0,21			
CELKEM						-0,25	0,79		-1,94	6,06
celkem max.						10	10		32	35
celkem skutečnost						2	6		4	21
index spokojenosti						21	63			
index spokojenosti upravený									12	61

Zdroj: Autor

Porovnání výsledků analýzy dotazníku (viz tabulka 5-13):

V podniku X dosahuje upravený index spokojenosti 12 %, zatímco v podniku Y 61 %. Rozdíl ve spokojenosti tak činí vysokých 49 %. Tento negativní výsledek v analyzovaném podniku ovlivnily především otázky č.1.3 , 4.3 a 5.2.

Otázka 1.3 se týká předávání informací o pracovních výkonech. Je důležitá jejich forma sdělení, vypovídací schopnost a důvěryhodnost. Tyto základní faktory nejsou v podniku splněny, jelikož 3 ze 4 zaměstnanců nejsou se způsobem přenosu informací spokojeni.

Otázka 4.3 souvisí se spokojeností zaměstnanců z oblasti pracovních vztahů s kolegy na pracovišti a s vedením. V podniku X toto tvrzení vyvrátili všichni mechanici. Zaměstnanci obou podniků přitom shodně uvedli, že dobrý kolektiv má pro ně význam. Je zřejmé, že u zaměstnanců chybí identifikace s podnikem. Mohou mít pocit ostrčení od dění podniku, chybí jim jistota v podobě jasně definované podnikové strategie. Problém lze hledat například v nedostatečné komunikaci vedoucích pracovníků.

Otázka 5.2 vyjadřuje spokojenost zaměstnance v oboru a jeho zájem tuto práci vykonávat i do budoucna. Odpověď ano v podniku X ne zvolil ani jeden mechanik. Z výsledku lze vyčíst určité rozčarování, které sebou přináší obavy práci vykonávat i do budoucna. Tento negativní výsledek je konfrontován s celkovou spokojeností v podniku , protože vyjadřuje obavu, že ani změna zaměstnavatele nepřinese nic lepšího.

Celkově hodnotím výsledek spokojenosti v podniku X negativně. Index celkové spokojenosti je příliš nízký a tato skutečnost se odráží i na celkové výkonnosti, která je o 25 % nižší než v podniku Y.

5.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Charakteristika trhu na globální a místní úrovni

Hospodářská krize silně zasáhla také automobilový průmysl, který je silně poznamenán vysokou konkurencí a silnou cenovou válkou.

V rámci bankovního sektoru vzrůstají obavy z nesolventnosti žadatelů o úvěry a banky tak přistupují k vysoce ostražitému výběru svých potencionálních klientů.

Podniky přicházejí o své zákazníky a jsou nuceni omezovat svou činnost. Důsledkem toho je zvyšující se nezaměstnanost, která již postihuje i Českou republiku. Její narůst je citelný i v lokalitě působnosti podniku.

Od 01.04.2009 nabývá v ČR účinnosti rozsáhlá novela zákona o DPH č. 87/2009 Sb. – odpočet u osobních automobilů (viz www.businessinfo.cz). Pomocí této novely mohou

podnikatelé uplatnit odpočet DPH na vstupu nejen u vozidel kategorie N1 (nákladní vůz), ale i u kategorie M1 a M1G (osobní vůz). Touto novelou se zároveň ruší povinnost přestavby, nebo-li zabudování pevné přepážky u kategorie N1.

Porterův model pěti sil - na úrovni lokálního prostředí

- **potencionální konkurenti**

Na lokální úrovni neexistuje hrozba vstupu potencionálních konkurentů. Trh je již přesycen a odvětví je charakteristické vysokou kapitálovou náročností.

- **odběratelé**

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Místní trh jim nabízí šanci si diktovat podmínky. Jsou schopni tlačit na snížení ceny, při neposkytnutí lepších podmínek (sleva z ceny nového vozu nebo servisních služeb) bez problému vyhledají jiného dodavatele. Tento fakt umocňuje i skutečnost, že nákup nového vozu a jeho údržba je významnou nákladovou položkou a podniky mají vlivem současné hosp. krize omezené finanční prostředky.

- **dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů v lokalitě není vysoká, z důvodu vysoké koncentrace dodavatelů neoriginálních náhradních dílů, maziv, ale i služeb (lakovny, pneuservisy, montáž příslušenství, atd.). Není obava z růstu cen nebo ze snížení kvality zboží a služeb.

Na druhou stranu síla importéra jedné i druhé značky je vysoká. Tato importérství (výhradní dovozci pro ČR) na základě smluvních závazků tlačí dealerství k plnění smluvních požadavků v rámci odběru ND, prodeje nových vozů, marketingu, povinného školení zaměstnanců, zázemí dealerství, atd.. Tyto závazky nesou vysoké náklady a při jejich neplnění hrozí odebrání licence.

- **substituty**

Vysoká hrozba existence substitutů v oblasti náhradních dílů. Běžné originální díly (pro běžný údržbový servis vozů) je možné nahradit substituty (tzv. náhradové náhradní díly) za nižší ceny a při zvyšující se kvalitě.

- **konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi existujícími konkurenty na lokální úrovni je vysoká. V oblasti je vysoká koncentrace navzájem si konkurujících podniků. Podniky jsou přibližně stejně velké a silné. Míra růstu odvětví je nízká. Poskytované výrobky a především služby jsou si blízké (nejsou diferencované). Existuje reálná obava zvýšení tržního podílu pouze na úkor blízkého konkurenta.

5.3 SWOT analýza

silné stránky

Vysoká loajalita a spokojenost zákazníků MITSUBISHI

- náročný, ale spokojený zákazník, který pro podnik X vytváří stabilní příjmy i po ukončení záruky vozu. 60 % zakázek servisu tvoří pozáruční opravy.

Oblíbenost kategorie OFFROAD, SUV a PICK UP

- trend současnosti: pohodlí, bezpečnost, všestrannost využití,
- prodej MITSUBISHI sice stagnoval, ale zvýšil se prodej této kategorie vozů, které zaručují vysoké tržby, umocněné prodejem široké nabídky příslušenství. Růst zaznamenán i u značky KIA

Přidaná hodnota

- podnik je schopen vytvořit vyšší přidanou hodnotu než je v odvětví. Je to zejména díky vyšší obchodní marži (možnost navýšení).

slabé stránky

Vysoká zadluženost podniku

- majetek je kryt výhradně a dlouhodobě cizími zdroji.

Nízká likvidita

- dlouhodobě nízká likvidita podniku značí vysokou nesolventnost

Nedostatečná výkonnost podniku

- ukazatel ROE nelze hodnotit – podnik není schopen tvořit zisk, vlivem ztrát z min.let je výše VK dlouhodobě záporná,
- výkonnost provozní oblasti dlouhodobě snižují náklady, jsou to především osobní náklady a výkonová spotřeba. Výkony se snižují.

Rízení lidských zdrojů je nevyhovující

- celková spokojenost mechaniků je velice špatná
- systém odměňování není vhodný – nízká výkonnost

příležitosti

Novela zák. o DPH č. 87/2009 Sb. – odpočet u osobních vozů

- od 01.04.2009 možnost odpočtu DPH pro plátce DPH při koupi osobního vozu (M1), u kategorie N1 již není povinnost přestavby.

Nízká vyjednávací síla dodavatelů

- v lokalitě je vysoká koncentrace dodavatelů náhr. dílů a služeb, kteří nabízejí produkty za nízké ceny a výhodné dodavatelské úvěry.

Zvyšující se nezaměstnanost

- může být i příležitostí, protože obava ze ztráty zaměstnání může zvýšit snahu zaměstnance vyvíjet vyšší pracovní aktivity,
- nezaměstnaní, kteří chtějí pracovat (ekonomická samostatnost), jsou ochotni pracovat i za nižší finanční odměnu.

ohrožení

Hrozba neposkytnutí úvěru

- vlivem hospodářské krize se banky obávají nesolventnosti.

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká

- při neposkytnutí lepších podmínek (sleva z ceny nového vozu) bez problému vyhledají jiného dodavatele.

Silná rivalita mezi konkurenty na lokální úrovni

- vysoká koncentrace navzájem si konkurujících podniků, které jsou přibližně stejně velké a silné. Nízká diferenciací výrobků a služeb.

Hrozba zvyšující se nezaměstnanosti

- hospodářská krize ovlivňuje výši nezaměstnanosti, která se zvyšuje v lokalitě podniku – obava ze ztráty zaměstnání snižuje spotřebu.

6. DISKUZE

- **vysoká loajalita a spokojenost zákazníků MITSUBISHI - silná rivalita mezi konkurenty na lokální úrovni**

Vysoká loajalita a spokojenost zabraňuje odlivu zákazníka ke konkurenci i přes snahy nabídnout nižší cenu. Důvodem je vyškolený a schopný personál (dva mechanici jsou v podniku od založení dealerství této značky), odpovídající technické zázemí a dlouhodobé zkušenosti s opravami těchto vozů.

Podnik by měl věnovat vyšší pozornost těmto zákazníkům. Vhodné řešení pro podnik X nabízí cenová politika konkurenta. Ten stále zákazníky oslovuje postupně se snižující cenou hodinové sazby (viz tabulka 5-9). Další možností je nabídka neoriginálních náhradních dílů. Tyto díly jsou levnější a jejich kvalita se neustále zvyšuje.

- **oblíbenost kat. OFFROAD, SUV a PICK UP - novela zák. o DPH č. 87/2009 Sb.**

Tato novela ruší povinnost přestavby u kategorie N1 pro uplatnění DPH na vstupu. Většina podnikatelů nevyužívá vůz jenom pro podnikatelské účely, ale i pro soukromé. Proto byla přepážka v jejich vozidle značným omezením (nižší variabilita zadních sedaček, méně místa, nepříjemný vzhled). Lze tak očekávat další nárůst prodeje této kategorie vozů.

Podnik by měl marketingové aktivity směřovat právě k této kategorii, která je typická všestranným využitím a rostoucí oblibou. Pro podnik se tím nabízí možnost navýšení tržeb z rozsáhlé nabídky příslušenství (tažné zařízení, navigace, vany, nástavby, atd.).

- **vysoká zadluženost podniku, nízká likvidita - hrozba neposkytnutí úvěru**

Úroveň zadlužení je extrémní. Cizí zdroje v roce 2007 převyšovaly aktiva (18 000 000 Kč) o vysokých 5 000 000 Kč. Zároveň dlouhodobě nízká likvidita snižuje solventnost podniku. Domnívám se, že možnost získání podnikatelského úvěru je velice nízká. Podnik se jistě dostane do problémů se zajištěním svých provozních aktivit (výplaty, platby dodavatelům).

Vzhledem k zjištěným výsledkům, je základním doporučením snižování výdajů a omezení činností podniku na ty, které jsou efektivní a pro podnik perspektivní.

- **nedostatečná výkonnost podniku - nízká vyjednávací síla dodavatelů**

Výkonnost provozní oblasti podniku je od roku 2005 velice slabá. Ukazatel ROE je nekvantifikovatelný, jelikož není podnik schopen tvořit zisk, a také pokrýt ztrátu

z minulých let. Dle pyramidového rozkladu je vidět částečné pozitivum ve slušné tvorbě přidané hodnoty, která je lepší i ve srovnání s odvětvím. Naopak nejvíce sráží výkonnost osobní náklady, výkonová spotřeba a také samotné výkony servisního oddělení.

Možným řešením snížení vysoké výkonové spotřeby je nalezení vhodných a stálých dodavatelů, jichž se v lokalitě nachází dostatek. Jejich vyjednávací síla je nízká a je zde možnost navázání dlouhodobé spolupráce za výhodných podmínek. Jednou z možností může být nákup levných náhradových dílů (vůz po záruce) a současný prodej originálních dílů podniku (ne všechny díly lze nahradit). Touto spoluprací lze vyjednat i výhodné slevy, popř. nákup na dodavatelský úvěr s možností tzv. započtení vzájemných pohledávek a závazků.

- **řízení lidských zdrojů je nevyhovující - zvyšující se nezaměstnanost**

Nevyhovující systém odměňování je zřejmě hlavní příčinou nízké spokojenosti. Je důležité zajistit odpovídající způsob ohodnocení, který povede ke zvýšení výkonnosti.

Vhodnou cestou je zvýšení soutěživosti mezi mechaniky a jejich důvěry k vedení předáváním kvalitních informací o jejich práci. Tzn. každý měsíc je informovat pomocí přehledu výkonnosti. Tento přehled musí být umístěn na společném místě, kde mechanici nejen z kontrolují svoji výkonnost, ale i svých kolegů. Dále není možné, aby kvalitní mechanik, který dlouhodobě v podniku pracuje, měl vyměřen pevný základ ve stejné výši jako nový, neosvědčený zaměstnanec, jehož výkonnost i kvalita jsou jednoznačně nižší.

Zvyšující se nezaměstnanost lze chápat i pozitivně. Zvyšuje obavu ze ztráty práce a nezaměstnaní jsou často ochotni pracovat i za nižší mzdu. Podnik by tedy měl kvalitnímu zaměstnanci ukázat, že je pro něj důležitý. Naopak neperspektivní zaměstnanec by měl být nahrazen.

Výše zmíněné alternativy řešení situace analyzovaného podniku jsou formulovány na základě SWOT analýzy. Charvát (2005), Lednický (2006), Tichá a Hron (2006) se shodují, že účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Podstatné je zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Na základě této argumentace jsem dospěl k závěru, že nejvíce podnik ovlivňuje jeho vysoká zadluženost spojená s hrozbou neposkytnutí úvěru. Podnik proto musí přijmout strategii snižování nákladů, která bude dále konkretizována v závěru této práce včetně jejího vlivu na jednotlivé funkcionální oblasti.

7. ZÁVĚR

Finanční analýza odhalila především vysokou zadluženost podniku, která ve spojení s nízkou provozní výkonností umocňuje hrozbu neposkytnutí potřebného úvěru. Z podrobnějšího hodnocení vyplynulo, že podnik neefektivně hospodaří, jelikož výše nákladů neodpovídá i tak slabé provozní výkonnosti. Ta se sice v posledním sledovaném roce zvýšila, ale i přesto podnik nedokázal vytvořit zisk, kterým by snížil ztrátu z minulých let. Vlivem těchto skutečností je podnik od roku 2006 financován výhradně z cizích zdrojů. Tyto výsledky by měly být dostatečným varováním a důvodem k přijetí strategie snižování nákladů.

Analýza ve funkcionálních oblastech dále zjistila vysokou nespokojenost zaměstnanců servisního oddělení, která se projevuje především nízkou výkonností. Tato nespokojenost je výsledkem nevyhovujícího řízení lidských zdrojů. Nedostatky shledávám především v podcenění významu zpětné vazby pomocí hodnocení výkonu a ve vztahu mezi odměnou a výkonem. Nepřítomnost těchto faktorů spokojenosti vyvolává v zaměstnancích nedůvěru vůči vedení, pocity nespravedlnosti a ztrátu důležitosti. Dále chybí identifikace zaměstnanců s podnikem, jelikož postrádají týmovou práci - kolektiv v rámci celého podniku.

V oblasti marketingu lze identifikovat hlavní silné stránky firmy. Je to především vysoká loajalita a spokojenost zákazníků MITSUBISHI a atraktivní nabídka dražších tříd vozů (SUV, OFF ROAD, PICK UP) u obou asijských značek.

Vzhledem k těmto skutečnostem musí být navrhovaná podniková strategie (snižování nákladů) dále rozpracována na dílčí strategie v jednotlivých funkcionálních oblastech následovně:

Z hlediska financí snížit výkonovou spotřebu a náklady na prodané zboží výběrem vhodnějších dodavatelů služeb a náhradních dílů. Snížit osobní náklady, které dlouhodobě snižují výkonnost podniku. Zvýšit výkonnost podniku redukcí podnikových činností na ty, které jsou efektivní a pomocí marketingu je dále rozvíjet.

Z hlediska marketingu se soustředit výhradně na prodej vozů třídy (SUV, OFF ROAD, PICK UP). Zvýšit hodinovou sazbu servisní prohlídky v závislosti na konkrétní třídě vozu. Stálým zákazníkům (vůz po záruční lhůtě) stanovit program slev z ceny hodinové sazby.

Z hlediska řízení lidských zdrojů zajistit odpovídající způsob formálního a neformálního hodnocení. Systém odměňování založit pouze na úkolové mzdě. Popřípadě stanovit diferenciaci pevného základu složené mzdy na přínosu jednotlivých pracovníků pro

podnik. Soustavně vytvářet takové podmínky (normy, hodnoty, způsoby chování), které povedou k lepší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a tím i k přijetí navrhovaných změn.

8. SUMMARY

The aim of this work is to assess the current situation of the selected firm through analysis of the internal environment. Based on the findings, I will propose an optimal strategy for the company to improve its strengths and eliminate weaknesses. The internal business environment was evaluated by analysis of resources and competencies in various functional areas. According to the structure and activities of the enterprise, the following functional areas were evaluated: finance, marketing and human resources.

Analyses of corporate finance are made through financial analysis. Data were obtained from both the balance sheet and from the profit and loss account. In developing the financial analysis, I used a methodical system of financial indicators, INFA, by which the enterprise is compared with the branch. The principle of this method is based on pyramid decomposition characteristics EVA. The basis of this decomposition is: return on equity (ROE), the rate of alternative cost of equity (re), and the amount of equity (VK). These indicators are essential factors that affect the size of the company's profit (EVA).

Analysis of marketing is based on selected performance data of sales and service department of the company in order to determine what groups of customers the company addresses. The analysis is therefore divided into sales of new cars sold and servicing.

Analysis of human resources is based on a comparison of business with a competitor in a given locality. Comparison is based on the method of remuneration, employee performance, and satisfaction. Employee satisfaction rates were collected using a questionnaire.

Using the SWOT method, I laid out the main strengths and weaknesses, opportunities and threats, which then became the basis for choosing the appropriate corporate strategy. Analysis of individual functional areas showed mainly high firm debt. Enterprise is managed inefficiently and has a weak operating performance. Poor performance is the result of employee dissatisfaction. Deficiencies arise with an inappropriate payroll system and with poor communication between management and employees. Positives can be identified in the field of marketing, primarily regarding high loyalty rates and customer satisfaction, as well as an attractive offer of more expensive classes of cars sold.

Professional literature offers many methods of analyzing the internal and external environment. In my bachelor thesis I chose the methods which are closest to the analyzed

company, which can capture the best of its situation, and which can then determine an appropriate strategy.

Keywords

The internal environment of business - financial analysis - human resources - marketing-
SWOT analysis - business strategy

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

NEUMAIEROVÁ, J., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 216s. ISBN 80-247-0125-1

Elektronické zdroje:

Webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, dostupné na World Wide Web:

<<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita>>.

Webové stránky Businessinfo.cz, dostupné na World Wide Web:

<www.businessinfo.cz>.

Webové stránky Google.cz, dostupné na World Wide Web:

<www.google.cz>.

Zdroje pro praktickou část (finanční analýza):

Webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. dostupné na World Wide Web:

<<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita>>.

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

Obrázek 2-1: Porterův model	6
Obrázek 2-2: Rozdělení podniků dle INFA.....	11
Obrázek 2-3: Tři skupiny měřítek modelu INFA	13
Obrázek 5-1: Vliv na hodnotu re (2004 – 2007)	32
Obrázek 5-2: Vliv na hodnotu ROA (2004 – 2007).....	34
Obrázek 5-3: Struktura úplatných zdrojů / aktiva v roce 2007.....	36
Obrázek 5-4: Struktura likvidity L3 v roce 2007	37
Tabulka 2-1: SWOT matice.....	24
Tabulka 3-1: Analýza vnitřního prostředí – data.....	26
Tabulka 3-2: Způsob porovnání	26
Tabulka 3-3: Výpočty ukazatelů FA dle INFA	27
Tabulka 5-1: Přehled úrovně podnikové výkonnosti.....	31
Tabulka 5-2: Přehled úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE).....	31
Tabulka 5-3: Přehled úrovně rizika (odhad re).....	32
Tabulka 5-4: Přehled úrovně provozní oblasti	33
Tabulka 5-5: Přehled úrovně finanční politiky.....	35
Tabulka 5-6: Přehled úrovně likvidity.....	36
Tabulka 5-7: Přehled cen servisních služeb v roce 2009 v podniku X.....	42
Tabulka 5-8: Přehled cen servisních služeb v roce 2009 v podniku Y.....	42
Tabulka 5-9: Sleva z ceny hodinové sazby mechanické práce dle stáří vozu v podniku Y	43
Tabulka 5-10: Motivační program v podniku X a Y(mechanik).....	45
Tabulka 5-11: Výkonnost pracovníků servisu společnosti X v roce 2007	46
Tabulka 5-12: Výkonnost pracovníků servisu společnosti Y v roce 2007	46
Tabulka 5-13: Analýza dotazníku spokojenosti	47

11. PŘÍLOHY

Příloha 1 (data pro finanční analýzu)

Obrázek 11-1: Pyramidový rozklad, analyzovaný podnik X (rok 2005)

Obrázek 11-2: Ukazatele tvořící těžisko modelu INFA (dělení a tvorba EBIT)

Tabulka 11-1: Rozvaha po úpravě pro FA

Tabulka 11-2: Výkaz zisků a ztrát po úpravě pro FA

Tabulka 11-3: Doplnující údaje pro FA

Tabulka 11-4: Dupočtená data pro FA

Příloha 2 (data pro marketing)

Tabulka 11-5: Přehled prodeje vozů KIA v roce 2006 a 2007

Tabulka 11-6: Přehled prodeje vozů MITSUBISHI v roce 2006 a 2007

Tabulka 11-7: Přehled servisních výkonů KIA v roce 2006 a 2007

Tabulka 11-8: Přehled servisních výkonů KIA v roce 2006 a 2007

Příloha 3 (data lidské zdroje)

Dotazník

Analýza dotazníku

Obrázek 11-3: Organizační struktura podniku X

Tabulka 11-9: Analýza dotazníku spokojenosti

Tabulka 11-10: Průměrná známka stimulu celkové motivace

Tabulka 11-11: Pořadí důležitosti ve společnosti X a Y

Tabulka 11-12: Výpočet koeficientu v podniku X

Tabulka 11-13: Výpočet koeficientu v podniku Y

Příloha 1 (data pro finanční analýzu)

Tabulka 11-1: Rozvaha po úpravě pro FA (v tis. Kč)

Rozvaha po úpravě pro FA		Data výpočet	2004	2005	2006	2007
A1	Aktiva Celkem	vstup	14275	16334	14055	18216
A6	Dlouh. majetek, čas. Rozl. a pohl. za ups. ZK	$A6=A1-A2$	1491	3559	3106	5809
A2	Oběžná Aktiva	$A2=A3+A4+A5$	12784	12775	10949	12407
A3	Zásoby	vstup	7671	9182	8647	9889
A4	Pohledávky	vstup	4351	4704	4636	4652
A5	Finanční majetek (krátkodobý)	vstup	762	-1110	-2334	-2134
P1	Pasiva celkem	$P1=A1$	14275	16334	14055	18216
P2	Vlastní kapitál	vstup	-1488	207	-3452	-5176
P8	Cizí zdroje a časové rozlišení	$P8=P1-P2$	15645	15918	17492	23173
P9	Rezervy, část dlouh. Závazků a čas. rozlišení	$P9=P8-P3-P4-P7$	3434	0	0	200
P3	Dluhopisy a směnky	vstup	0	0	0	0
P4	Bankovní úvěry	$P4=P5+P6$	0	8495	12116	13220
P5	Běžné BÚ a fin. Vypomoci (krátkodobé)	vstup	0	8495	12116	13220
P6	Dlouhodobé BÚ	vstup	0	0	0	0
P7	Krátkodobé závazky	vstup	12212	7423	5376	9753

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 11-2: Výkaz zisků a ztrát po úpravě pro FA (v tis. Kč)

Výkaz zisků a ztrát pro FA		výpočet	2004	2005	2006	2007
V1	Tržby za prodané zboží	vstup	26668	30959	40700	58166
V2	Náklady na prodané zboží	vstup	22543	27667	36775	52176
V3	Obchodní marže	$V3=V2-V1$	4125	3292	3925	5990
V4	Výkony	vstup	2908	2423	2499	2346
V5	Výkonová spotřeba	vstup	3330	3558	3577	4437
V6	Přidaná hodnota	$V6=V3+V4-V5$	3703	2157	2847	3899
V7	Osobní náklady	vstup	2935	3157	3732	3738
V8	Odpisy	vstup	447	705	855	0
V9	Jiné výnosy	$V9=D1-V1-V4$	2738	4911	350	101
		$V10=D2-V2-V5-V7-$				
V10	Jiné náklady	$V8-V12$	1408	516	966	822
V11	EBIT	$V11=V12+V13$	1650	2690	-2357	-560
V12	Nákladové úroky	vstup	557	995	1324	1165
V13	HV před zdaněním	$V13=D1-D2$	1093	1695	-3680	-1724
V14	Daň ze zisku	$V14=V13-V15$	0	0	0	0
V15	HV za účetní období	vstup	1093	1695	-3680	-1724

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 11-3: Doplnující údaje pro FA (v tis. Kč)

Doplnující údaje pro FA		Data	2004	2005	2006	2007
Výnosy celkem		vstup	32314	38293	43549	60613
Náklady celkem		vstup	31221	36598	47230	62337
Úplatné zdroje (vlastní kapitál, dluh.a směnky, bank.úvěry)		$D3=P2+P3+P4$	-1488	8702	8665	8044

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

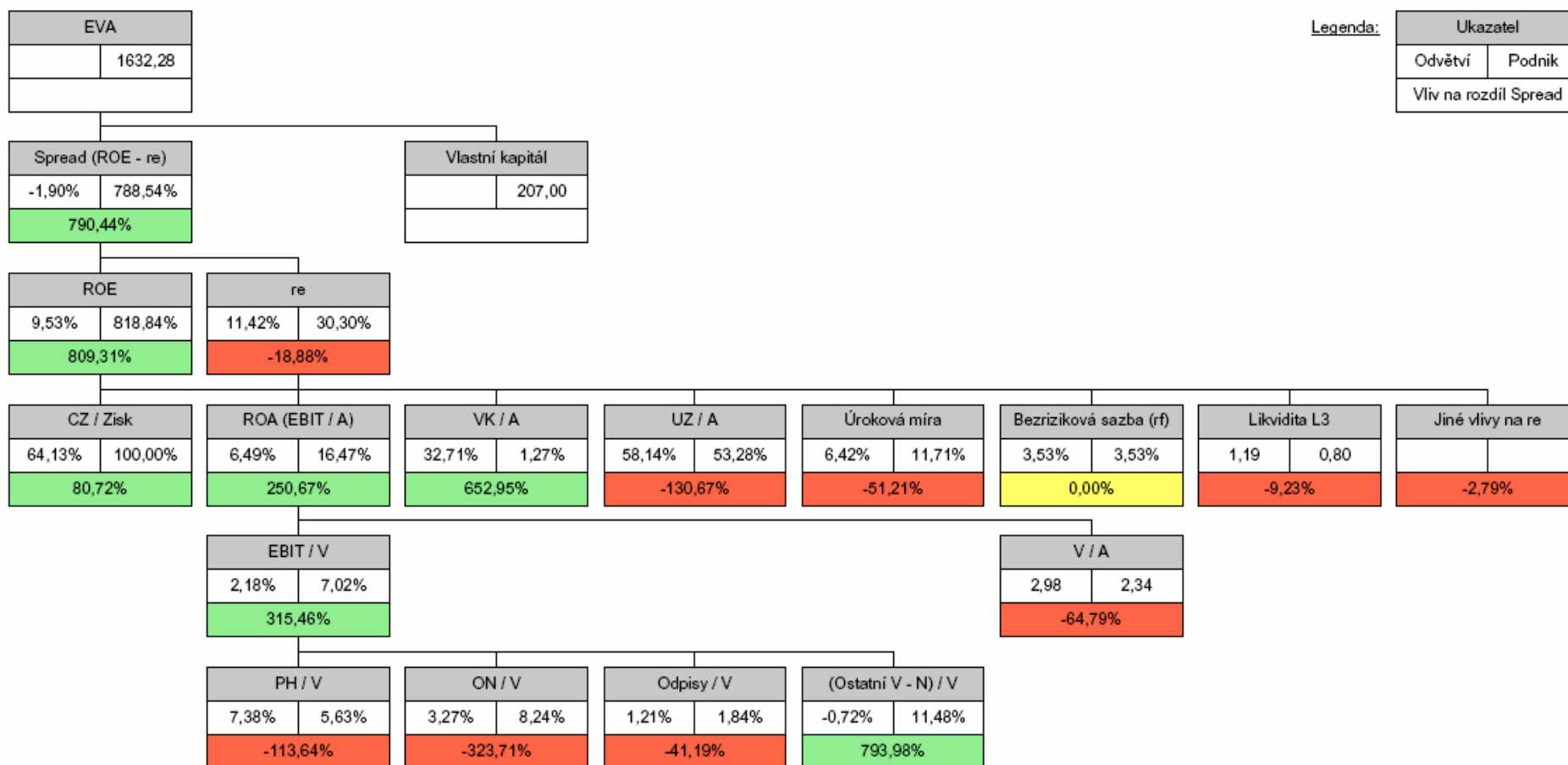
Tabulka 11-4: Dopočtená data pro FA

Úplatné zdroje =	Vlastní kapitál
	Emitované dlouhodobé dluhopisy a směnky
	Bankovní úvěry
EBIT =	Hv před zdaněním
	Nákladové úroky

Zdroj: Autor

Obrázek 11-1: Pyramidový rozklad, analyzovaný podnik X (rok 2005)

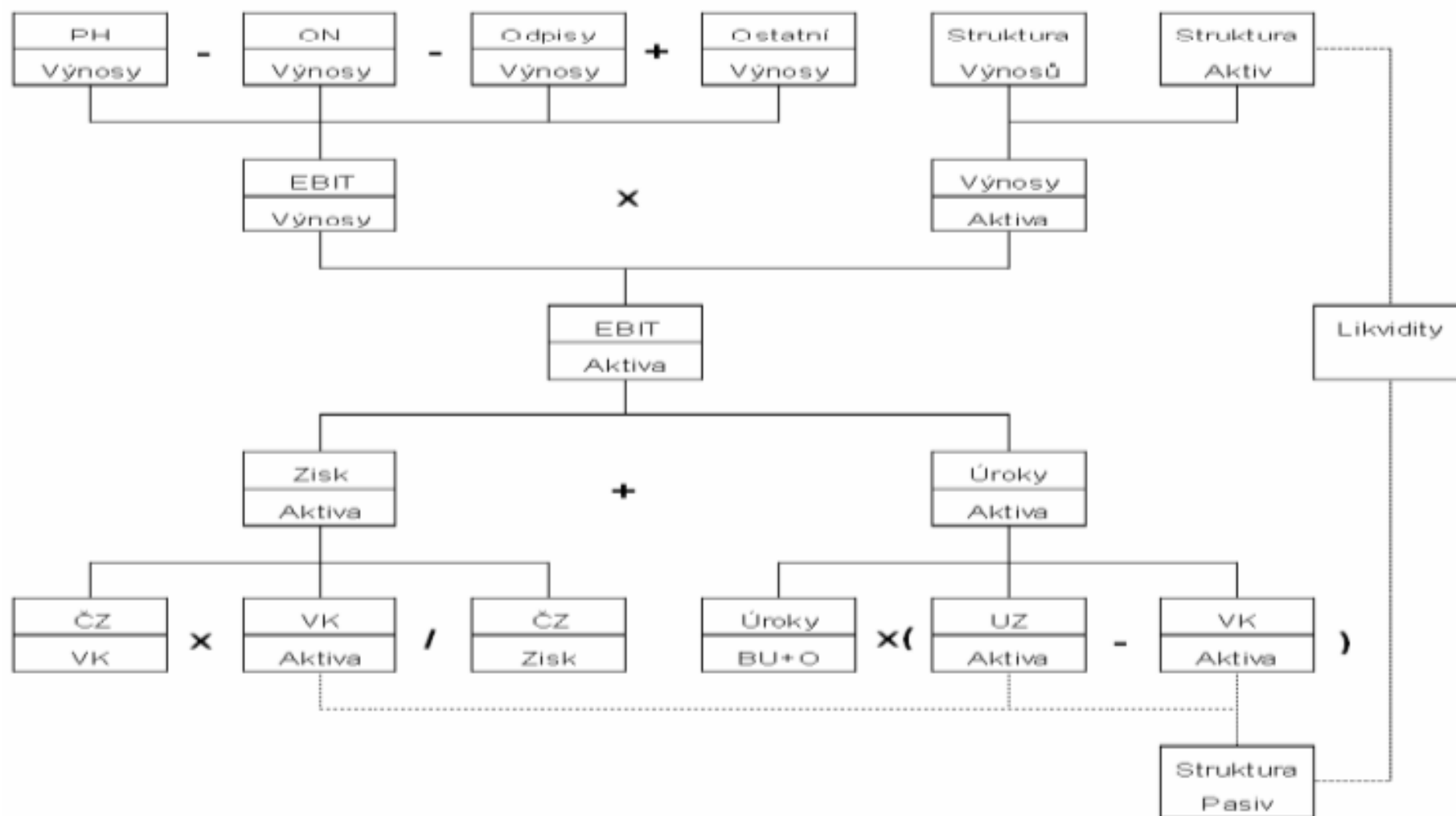
Vliv na rozdíl Spread



Legenda:

Ukazatel	
Odvětví	Podnik
Vliv na rozdíl Spread	

Obrázek 11-2: Ukazatele tvořící těžiště modelu INFA (dělení a tvorba EBIT)



Zdroj: Neumaierová, Neumaier (2002)

Příloha 2 (data pro marketing)

Tabulka 11-5: Přehled prodeje vozů KIA v roce 2006 a 2007

Obchodní třída	obchodní značka	cena ZV (v r.2009)	prodáno ks		Příslušenství v Kč na prod.vozech		Příslušenství v Kč na 1 vůz	
			2006	2007	2006	2007	2006	2007
SUV	SORENTO	659 650	3	0	60 884	0	20 295	0
	SPORTAGE	420 150	5	13	68 555	195 634	13 711	15 049
Střední třída	CARNIVAL	588 220	1	2	7 911	12 448	7 911	6 224
	MAGENTIS	420 150	1	0	5 311	0	5 311	0
	CARENS	399 140	3	5	27 312	113 339	9 104	22 668
	CEED SW	239 480	0	14	0	191 230	0	13 659
	CEED	218 470	1	19	3 511	189 943	3 511	9 997
	RIO II	213 430	7	4	28 473	37 996	4 068	9 499
	CERATO	NEDODÁVÁ	3	2	18 501	7 314	6 167	3 657
MALÉ dodávka	PICANTO	168 050	28	28	88 000	81 705	3 143	2 918
	K2900	NEDODÁVÁ	2	1	126 150	27 166	63 075	27 166
CELKEM			54	88	434 608	856 775		
PRŮMĚR							8 048	9 736

NEDODAVA – vůz již se nedodává pro náš trh, cena ZV – cena základní výbavy v Kč (bez DPH k 02.06.2009), ostatní částky bez DPH.

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 11-6: Přehled prodeje vozů MITSUBISHI v roce 2006 a 2007

Obchodní třída	Obchodní značka	PC v ZV (v r.2009)	Prodáno ks		Příslušenství v Kč na prod.vozech		Příslušenství v Kč na 1 vůz	
			2006	2007	2006	2007	2006	2007
OFFROAD	PAJERO WGN	764 620	0	1	0	47 991	0	47 991
PICK UP	L200	589 900	7	9	329 876	507 302	47 125	56 367
SUV	OUTLANDER	596 560	1	8	17 903	239 024	17 903	29 878
Střední třída	GRANDIS	613 360	1	0	11 171		11 171	
	LANCER	352 860	3	1	25 276	9 494	8 425	9 494
MALÉ	COLT	222 600	15	10	184 039	70 324	12 269	7 032
CELKEM			27	29	568 265	874 135		
PRŮMĚR							21 047	30 143

Cena ZV – cena základní výbavy v Kč (bez DPH k 28.07.2009), ostatní částky jsou uvedeny bez DPH.

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 11-7: Přehled servisních výkonů KIA v roce 2006 a 2007

Obchodní značka	počet kom.zakázek		výkony		prodané ND		tržby celkem		tržba na zakázku	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
PAJERO WGN	51	32	139 771	99 571	578 884	315 068	772 420	429 071	15 145	13 408
L200	23	27	65 902	106 556	262 631	298 186	360 830	475 529	15 688	17 612
OUTLANDER	13	15	38 804	37 878	148 196	153 946	216 238	222 969	16 634	14 865
GRANDIS	7	2	12 873	3 344	88 011	7 758	105 717	11 292	15 102	5 646
LANCER	4	8	3 762	14 290	12 998	39 364	17 542	63 493	4 386	7 937
COLT	22	35	25 741	55 599	78 429	106 476	114 976	181 693	5 226	5 191
CELKEM v záruce	120	119	286 854	317 238	1 169 149	920 798	1 587 723	1 384 047	13 231	11 631
ostatní po záruce	218	174	600 335	532 026	1 789 593	1 259 348	2 605 816	1 974 952	11 953	11 350
CELKEM	338	293	887 189	849 264	2 958 742	2 180 146	4 193 539	3 358 999		

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Tabulka 11-8: Přehled servisních výkonů KIA v roce 2006 a 2007

Obchodní značka	počet kom.zakázek		výkony		prodané ND		tržby celkem		tržba na zakázku	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
SORENTO	21	20	85 308	44 048	281 059	136 171	411 565	196 534	19 598	9 827
SPORTAGE	21	35	49 504	111 384	165 900	417 358	229 426	566 746	10 925	16 193
CARNIVAL	6	6	26 794	17 062	61 496	40 486	99 530	64 633	16 588	10 772
MAGENTIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CARENS	7	15	10 222	22 027	39 838	74 954	51 660	99 044	7 380	6 603
CEED	0	8	0	21 631	0	96 082	0	131 844	0	16 481
RIO II	14	12	13 689	14 164	38 528	31 297	58 446	47 350	4 175	3 946
CERATO	9	10	5 598	31 512	20 032	62 154	28 620	100 897	3 180	10 090
PICANTO	22	51	17 962	53 956	31 072	101 761	57 825	161 648	2 628	3 170
K2900	17	17	29 274	26 592	93 988	69 442	135 828	96 973	7 990	5 704
CELKEM v záruce	117	174	238 351	342 376	731 913	1 029 705	1 072 900	1 465 669	9 170	8 423
ostatní po záruce	30	50	47 410	99 239	123 944	233 198	187 461	352 191	6 249	7 044
CELKEM	147	224	285 761	44 1615	855 857	1 262 903	1 260 361	1 817 860		

Sloupce (platí pro tab. 10-7, 10-8): výkony, prodané ND, tržby celkem, tržba na zakázku jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Zdroj: Vnitropodniková data (podnik X)

Příloha 3 (data lidské zdroje)

Dotazník

Informace pro respondenta:

1. U každé otázky prosím zaškrtnout vždy 1 variantu odpovědi.
2. Součástí dotazníku je otázka č.5.1, u které příkládám jednu z mnoha možných variant způsobu jejího vyplnění.

Každý pracovník by měl být finančně ohodnocen podle určitých pracovních vlastností a výsledků . Zkuste se vžít do role vedoucího pracovníka a sestavte svůj vlastní hodnotící systém. Seřad'te tyto vybrané hodnotící faktory mechanika, podle důležitosti, kterou podle Vás při hodnocení zauímají. Známkujte od 1 - 6, přičemž známka 1 má nejvyšší prioritu.

hodnotící faktor mechanika	známka
věk	6
vzdělání	5
praxe	1
množství provedené práce	4
náročnost práce	3
kvalita provedené práce	2

3. **Dotazník je anonymní – jméno se neudává.**
4. Dotazník **neobsahuje** jakékoliv dotazy typu: kolik je Vám let, jak dlouho pracujete u firmy, jaké máte vzdělání nebo školení, atd., aby nebylo možné zjistit o jakého respondenta se jedná.
5. **Odměnou za řádné vyplněný dotazníku je** drobný dárek. Dále je důležité, aby vedoucí pracovník zjistil úroveň spokojenosti či nespokojenosti svých podřízených a mohl je vhodným způsobem motivovat při jejich výkonech (výše platu, způsob odměňování, předávání informací, kvalita pracovního prostředí, atd.).
6. **Na závěr bych chtěl předem poděkovat za upřímné vyplnění dotazníku a Vámi obětovaný čas.**

1.1 Jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením ?

- spokojen
- částečně spokojen
- nespokojen

1.2 Jste vedoucím pracovníkem informován o Vašich pracovních výkonech (na základě těchto údajů se rozhoduje o pohyblivé složce mzdy)?

- zcela informován (vím kolik jsem toho udělal já, ale i ostatní)
- částečně informován (vím kolik jsem toho udělal pouze já)
- neinformován (nevím z čeho se moje pohyblivá složka mzdy počítá)

2.1 Jste spokojen s přidělovanou prací ?

- spokojen
- částečně spokojen
- nespokojen

2.2 Jste spokojen se stylem vedení a přístupem vedoucích pracovníků (myšleno: organizace a přerozdělování práce, přístup vedení k podřízeným, vzájemná komunikace, atd.)?

- spokojen
- částečně spokojen
- nespokojen

3.1 Jste spokojen s vybavením dílny (myšleno: nářadí, stroje, atd.)?

- ano
- ne
- je mi to jedno

3.2 Cítíte se na pracovišti bezpečně (myšleno: bezpečnost práce – školení, používané nářadí, spolupráce kolegů)?

- ano
- částečně ano
- ne

4.1 Má pro Vás význam dobrý kolektiv?

- ano
- ne
- je mi to jedno

4.2 Jak vycházíte s kolegy na pracovišti (myšleno:dílna)?

- jsme jeden tým
- spolupráce občas vážne
- spolupracuji jen když musím

4.3 Souhlasíte s tvrzením, že u Vás v práci (myšleno: za celou firmu) tzv.“ táhnou všichni za jeden provaz“

- souhlasím
- částečně souhlasím
- nesouhlasím

5.1 Co Vás nejvíce motivuje k tomu, abyste dělal svou práci rád? Níže uvedené stimuly oznámkuje podle důležitosti jakou jim přiřkládáte. Známkujte od 1 – 6 přičemž známce 1 přiřkládáte nejvyšší důležitost.

stimul (podněcuje motivaci)	známka důležitosti
pracovní kolektiv	
vzdělávání (školení, kurzy, atd.)	
pracovní vztah: nadřízený - podřízený	
pracovní prostředí (bezpečnost práce, sociální vybavenost)	
výše platu	
zajímavá práce	

5.2 Pokud byste v budoucnosti hledal nové zaměstnání, pracoval byste i nadále ve stejném oboru(myšleno: opravy motorových vozidel)?

- ano
- ne
- nevím

Analýza dotazníku

Tabulka 11-9: Analýzy dotazníku spokojenosti

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
OTÁZKA č.	BODY	X	% X	% Y	Y	X	Y	X	Y
VÝPOČET INDEXU SPOKOJENOSTI						BODY SPOKOJENOSTI		PŘEPOČET BODŮ DLE STIMULU	
1.1 Jste spokojen s Vaším fin. ohodnocením?									
spokojen	1	2	50%	14%	1	0,50	0,14	5.1 výše platu	
částečně spokojen	0,5	1	25%	71%	5	0,13	0,36	4,5	4,29
nespokojen	-1	1	25%	71%	1	-0,25	-0,14		
CELKEM						0,38	0,36	1,69	1,53
1.2 Jste informován o Vašich prac. výkonech?									
zcela informován	1	1	25%	57%	4	0,25	0,57	5.1 pracovní vztah	
částečně informován	0,5	0	0%	43%	3	0,00	0,21	1,50	1,71
neinformován	-1	3	75%	0%	0	-0,75	0,00		
CELKEM						-0,50	0,79	-0,75	1,34
2.1 Jste spokojen s přidělovanou prací?									
spokojen	1	2	50%	43%	3	0,50	0,43	5.1 pracovní vztah a zajímavá práce	
částečně spokojen	0,5	2	50%	57%	4	0,25	0,29	3,75	4,28
nespokojen	-1	0	0%	0%	0	0,00	0,00		
CELKEM						0,75	0,71	2,81	3,06
2.2 Jste spokojen s vedením?									
spokojen	1	2	50%	43%	3	0,50	0,43	5.1 pracovní vztah a pracovní kolektiv	
částečně spokojen	0,5	1	25%	29%	2	0,13	0,14	3,75	4,28
nespokojen	-1	1	25%	29%	2	-0,25	-0,29		
CELKEM						0,38	0,29	1,41	1,22
3.1 Jste spokojen s vybavením dílny?									
spokojen	1	3	75%	14%	1	0,75	0,14	5.1 pracovní prostředí	
částečně spokojen	0,5	1	25%	86%	6	0,13	0,43	1	1,71
nespokojen	-1	0	0%	0%	0	0,00	0,00		
CELKEM						0,88	0,57	0,88	0,98

3.2 Cítíte se na pracovišti bezpečně?									5.1 pracovní prostředí	
ano	1	1	25%	71%	5	0,25	0,71		1	1,71
částečně ano	0,5	1	25%	14%	1	0,13	0,07			
ne	-1	2	50%	14%	1	-0,50	-0,14			
CELKEM						-0,13	0,64		-0,13	1,10
4.1 Má pro Vás význam dobrý kolektiv?									5.1 pracovní kolektiv	
ano	1	4	100%	100%	7	1,00	1,00		2,25	2,57
ne	0,5	0	0%	0%	0	0,00	0,00			
je mi to jedno	-1	0	0%	0%	0	0,00	0,00			
CELKEM						1,00	1,00		2,25	2,57
4.2 Jak vycházíte s kolegy na pracovišti?									5.1 pracovní kolektiv	
jsme jeden tým	1	1	25%	71%	5	0,25	0,71		2,25	2,57
spolupráce občas vážne	0,5	3	75%	29%	2	0,38	0,14			
spolupracuji jen když musím	-1	0	0%	0%	0	0,00	0,00			
CELKEM						0,63	0,86		1,41	2,20
4.3 Souhlasíte s tvrzením?									5.1 pracovní kolektiv a pracovní vztah	
souhlasím	1	0	0%	43%	3	0,00	0,43		3,75	4,28
částečně souhlasím	0,5	0	0%	29%	2	0,00	0,14			
nesouhlasím	-1	4	100%	29%	2	-1,00	-0,29			
CELKEM						-1,00	0,29		-3,75	1,22
5.2 Pracoval byste i v budoucnosti v oboru?									5.1 výše platu, vzdělání, zajímavá práce	
ano	1	0	0%	57%	4	0,00	0,57		7,75	7,71
ne	-1	2	50%	0%	0	-0,50	0,00			
nevím	0,5	2	50%	43%	3	0,25	0,21			
CELKEM						-0,25	0,79		-1,94	6,06
celkem max.						10	10		32	35
celkem skutečnost						2	6		4	21
index spokojenosti						21	63			
index spokojenosti upravený									12	61

Zdroj: Autor

Způsob vypracování dotazníku:

1(A) sloupec (OTÁZKA č.):

obsahuje vybrané otázky, které se podílejí na tvorbě indexu spokojenosti.

2(B) sloupec (BODŮ):

obsahuje bodové ohodnocení jednotlivých variant odpovědí pro otázky ve sloupci č.1. Přičemž pozitivní odpověď = 1bod, částečně pozitivní odpověď = 0,5bodu, negativní odpověď = -1bod.

3(C) a 5(E) sloupec (X,Y):

počet respondentů, kteří zvolili variantu odpovědi ve společnosti X a Y

7(G) a 8(H) sloupec (X,Y: BODY SPOKOJENOSTI):

výpočet bodů spokojenosti podle počtu respondentů, kteří zvolili danou odpověď x bodové ohodnocení této odpovědi / celkový počet respondentů ve společnosti X nebo Y.

$(C * B)/4$ nebo 7

9(I) a 10(J) sloupec (X,Y: PŘEPOČET BODŮ DLE STIMULU):

přepočet bodů spokojenosti (viz. 7 a 8 sloupec CELKEM) na základě stimulů, které ovlivňují důležitost jednotlivých otázek a jejich odpovědí.

Názorný příklad:

Otázka č.1.1 Jste spokojen s Vaším fin. ohodnocením?

V dotazníku je otázka č.5.1, ve které jsou respondenti vyzváni, aby seřadili jednotlivé stimuly podle důležitosti, kterou jim přiřkládají v rámci jejich motivace. Většina tázaných respondentů u společnosti X a Y dala nejvyšší známku (1) stimulu „výše platu“ (viz tabulka 10-11).

Tabulka 11-10: Průměrná známka stimulu celkové motivace

	pracovní kolektiv	vzdělávání	pracovní vztah	prac. prostředí	výše platu	zajímavá práce
X						
1 respondent	5	6	4	3	1	2
2 respondent	2	6	3	4	1	5
3 respondent	2	6	4	5	1	3
4 respondent	1	6	4	5	2	3
průměrná známka	2,5	6	3,75	4,25	1,25	3,25
průměrná známka	2,71	4,86	4,86	4,57	1,43	2,57
7 respondent	2	4	6	5	1	3
6 respondent	3	2	5	6	1	4
5 respondent	6	4	5	3	2	1
4 respondent	2	6	4	5	1	3
3 respondent	3	6	5	4	1	2
2 respondent	1	6	4	5	3	2
1 respondent	2	6	5	4	1	3
Y						
	pracovní kolektiv	vzdělávání	pracovní vztah	prac. prostředí	výše platu	zajímavá práce

Zdroj: Autor

Stimul „výše platu“ je upraven na průměrnou známku za počet respondentů ve společnosti X a Y, tak aby bylo jasné určení pořadí jeho důležitosti (viz tabulka 11-11). Pořadí důležitosti se stanoví podle průměrné známky stimulu, přičemž např. známka 2,5 se mění na 3 dle pravidel zaokrouhlování.

Tabulka 11-11: Pořadí důležitosti ve společnosti X a Y

X	3	6	4	4	1	3
Y	3	5	5	5	1	3

Zdroj: Autor

Na základě stanoveného pořadí (viz tabulka 11-11) se jednotlivým stimulům stanoví bodové ohodnocení, přičemž stimul „výše platu“ má nejvyšší bodové ohodnocení (nejvyšší důležitost dle respondentů) 6.

Podle počtu respondentů, kteří ohodnotili stimul „výše platu“ rozhodující známkou 1 (známka rozhodla o konečném pořadí stimulu), se bodové ohodnocení upraví na koeficient (viz tabulka 11-12 a 11-13).

Tzn. v podniku X rozhodlo 75% respondentů o tom, že stimul „výše platu“ má nejvyšší podíl na celkové motivaci. V podniku X se bodové ohodnocení 6 mění na koeficient 4,5.

Tabulka 11-12: Výpočet koeficientu v podniku X

X	3	6	4	4	1	3
body	3	1	2	2	6	3
počet resp v %, kteří dali rozhodující známku	0,75	1	0,75	0,5	0,75	0,75
koeficient	2,25	1	1,5	1	4,5	2,25

Zdroj: Autor

Tabulka 11-13: Výpočet koeficientu v podniku Y

Y	3	5	5	5	1	3
body	3	2	2	2	6	3
počet resp v %, kteří dali rozhodující známku	0,86	0,43	0,86	0,86	0,71	0,86
koeficient	2,57	0,86	1,71	1,71	4,29	2,57

Zdroj: Autor

Otázka 1.1: Jste spokojen s Vaším fin. ohodnocením?

Tato otázka souvisí se stimulem „výše platu“ a proto bude výsledné bodové ohodnocení upraveno koeficientem následujícím způsobem:

U podniku X = body spokojenosti celkem x 4,5

U podniku Y = body spokojenosti celkem x 4,29

Otázka 3.1: Jste spokojen s vedením?

Tato otázka souvisí se stimulem „pracovní vztah“ a „pracovní kolektiv“ a proto bude výsledné bodové ohodnocení upraveno koeficientem následujícím způsobem:

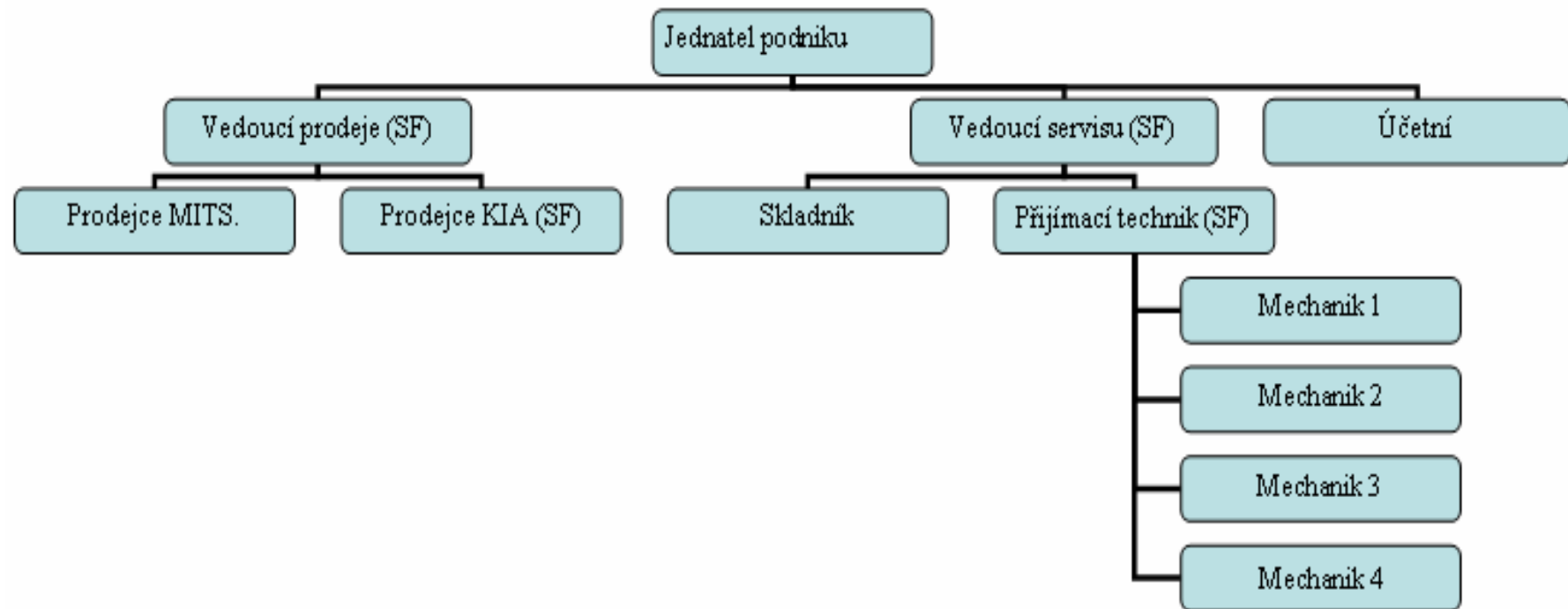
U podniku X = body spokojenosti x (1,5 + 2,25)

U podniku Y = body spokojenosti celkem x (1,71 + 2,57)

Index spokojenosti se vypočte následovně:

U podniku X = součet řádků CELKE M ze sloupce I / maximum možných bodů * 100

Obrázek 11-3: Organizační struktura podniku X



SF je sdružená funkce

zdroj: Autor