

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza vstupu zahraniční firmy přímou investicí do
regionu**

**Vedoucí diplomové práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**

**Autor
Jan Jílek**

2010

Čestné prohlášení

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

"Prohlašuji, že v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Lučici dne 18. srpna 2010

Podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl srdečně poděkovat své rodině, která mě při studiu vysoké školy podporovala.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan JÍLEK**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza vstupu zahraniční firmy přímou investicí do regionu**

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

Cíl práce:

Cílem práce bude analýza makroprostředí v regionu, mikroprostředí zvolené firmy a návrh budoucího rozvoje.

Metodika:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu dopadů vstupu zahraniční firmy na konkrétní region. Nedílnou součástí bude dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy pro zjištění konkrétních dopadů na sociální prostředí a kulturu. Postup činností vedoucí k vypracování diplomové práce bude následující:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části zhodnotit dopady vstupu zahraničního podniku do regionu a eventuelně navrhnout možná opatření pro budoucí řešení podobných aktivit v regionu.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Veber, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

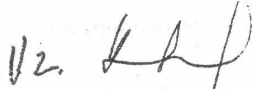
Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4

Kotler, Ph. - Wong, V. - Saunders, J. - Armstrong, G.: Moderní marketing. 4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2


Moderní řízení (časopis)
Ekonom (časopis)

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **19. února 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2009

Obsah:

1 Úvod	3
2 Literární přehled.....	5
2.1 <i>Investiční rozhodování.....</i>	5
2.2 <i>Kapitálově nenáročné vstupy podniků na zahraniční trhy</i>	7
2.2.1 <i>Vývozní a dovozní operace.....</i>	8
2.3 <i>Kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy</i>	8
2.3.1 <i>Druhy kapitálově náročných vstupů na zahraniční trhy</i>	9
2.4 <i>Lokalizační faktory a PZI</i>	11
2.4.1 <i>Makroekonomické lokalizační faktory</i>	11
2.4.2 <i>Jednotlivé lokalizační faktory</i>	11
2.4.2.1 <i>Obchodní faktory</i>	13
2.4.2.2 <i>Faktor investičních pobídek</i>	14
2.4.2.3 <i>Přímé zahraniční investice</i>	15
2.4.2.4 <i>Pozitiva i negativa PZI.....</i>	16
2.5 <i>Hodnocení PZI.....</i>	17
2.5.1 <i>Finanční hodnocení PZI.....</i>	17
2.5.2 <i>Zdroje informací pro finanční analýzu</i>	19
2.5.2.1 <i>Interní zdroje.....</i>	19
2.5.2.2 <i>Externí informace</i>	20
2.5.2.3 <i>Uživatelé finanční analýzy.....</i>	20
2.6 <i>Základní metody finanční analýzy</i>	21
2.7 <i>Firemní kultura</i>	24
2.7.1 <i>Definice firemní kultury</i>	24
2.7.2 <i>Zavádění firemní kultury</i>	24
2.7.3 <i>Metody výzkumu firemních kultur</i>	25
2.7.3.1 <i>Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury</i>	26
2.7.3.2 <i>Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury</i>	26
3 Cíle a metodologie	28
3.1 <i>Cíl diplomové práce.....</i>	28
3.2 <i>Zkoumané subjekty.....</i>	28
3.3 <i>Stanovení hypotéz</i>	28
3.4 <i>Metody empirického zkoumání</i>	29
4 Řešení problematiky	30
4.1 <i>Vývoj a současný stav podniků pod zahraniční kontrolou.....</i>	30
4.2 <i>Průmyslová situace v kraji Vysočina</i>	32

4.3 Představení společností Futaba Czech, s. r. o., Pleas, a. s. a Sklo Bohemia, a. s.	35
4.3.1 Futaba Czech, s. r. o.	35
4.3.2 Pleas, a. s.	37
4.3.3 Sklo Bohemia, a. s.	39
4.3.4 Současný stav trhu práce na Havlíčkovobrodsku	41
4.6 VLIV FCZ NA ROZVOJ REGIONU	46
4.6.1 Vliv FCZ na infrastrukturu a zaměstnanost regionu	46
4.6.2 Další vlivy	47
4.6.3 Dopady na ekonomiku	48
4.6.4 Teorie vs. praxe	48
5 Provedení analýzy	49
5.1 Rozbor výsledků dotazníkového šetření	49
5.2 Hodnocení výkonnosti podniku Futaba Czech, s. r. o.	56
5.2.1 Ukazatele likvidity	56
5.2.2 Ukazatelé rentability	57
5.2.3 Ukazatele zadluženosti	57
5.2.4 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	59
5.2.5 Ukazatelé aktivity	60
6 Diskuse	61
7 Závěr	64
8 Resumé	66
9 Přehled použité literatury	67
Přílohy	72

1 Úvod

V současné době jsou přímé zahraniční investice (dále jen PZI) celosvětově uznávány jako jeden z nejdůležitějších katalyzátorů ekonomického rozvoje. Počátek výraznějších projevů PZI lze datovat do konce 50. let. Subjektem specifické, strukturální ekonomické politiky v masivním globálním měřítku se PZI staly na přelomu 70. a 80. let. Ukazatelé PZI patří dnes mezi hlavní ekonomické indikátory národních ekonomik. PZI kombinují kapitálovou injekci, manažerský vstup a vzájemně výhodnou výměnu „know-how“ spolu s otevřením cest na světové trhy. PZI vyžadují určitou socio-ekonomickou stabilitu, ale zároveň ji významně pomáhají rozvíjet (na rozdíl od portfoliových investic, umístěvaných spekulativně na finančním trhu, které mohou být náhle staženy s ničivým dopadem na celou ekonomiku).

Je třeba zdůraznit velký vliv PZI na místní ekonomický rozvoj, zejména ve strukturálně postižených oblastech, kam je také hlavní proud PZI zaměřen. PZI v naprosté většině neslouží jako nástroj pro řešení momentálních problémů výrobních nebo vývojových programů, ale jako katalyzátor vytváření podmínek pro extenzivní dlouhodobý rozvoj. Vstup PZI do místní ekonomiky není pochopitelně zcela bez rizika.

V současných ekonomických a politických debatách patří PZI trvale k nejvíce kontroverzním tématům. Zastánci vyšší ekonomické integrace prostřednictvím volného trhu a PZI čelí tvrdé opozici politiků či ekonomů, kteří mají v úmyslu chránit místní průmysl omezováním vlivu a zásahů nadnárodních společností. Strach z „prodeje rodinných klenotů“ nebo z „ovládnutí“ silnější části světa panuje mezi politiky napříč politického spektra, zcela nezávisle na stranické ideologii.

Vedle přímých přínosů PZI byl v ČR zaznamenán i jejich širší pozitivní dopad na místní ekonomiku (např. růst exportního výkonu, příležitost pro růst místních subdodavatelů, vytváření dalších sekundárních pracovních míst, zvýšení produktivity místní pracovní síly, zvyšování kvality výroby, přínos nových technologií a

manažerských dovedností, efektivnější zdokonalování v cizích jazycích, snižování byrokracie v podnikatelském prostředí atd.), zejména pak u pobídkových investic na „zelené louce“ významně se podílejících na vytváření pracovních příležitostí. Pro vlády tranzitivních ekonomik nejsou zanedbatelné ani příjmy z privatizačních PZI.

Dosažení vysoké úrovně přílivu PZI spolu s jejich širším využitím a zapojením do místního ekonomického rozvoje není možné bez spolupráce širokého spektra organizací participujících na složitém procesu získávání a integrace PZI do místní ekonomiky. Měli být tento proces úspěšný, musí participace probíhat v partnerských a nikoliv byrokratických vztazích. (Portál Regionální rozvojové agentury jižní Moravy 2010)

Pokud bychom měli PZI jednoduše definovat, pak jsou to investorova rozhodnutí vložit svůj kapitál do jiného subjektu v zahraničí. Dlouhodobý vztah mezi investorem a druhým subjektem má významný vliv na řízení jeho podniku. A právě PZI japonské společnosti FUTABA Industrial Co., Ltd. bude stěžejním předmětem této diplomové práce. Cílem práce je představit celou investici z objektivního pohledu, především analyzovat dopady vstupu na region Vysočina, zjistit jaké má společnost postavení mezi ostatními velkými místními společnostmi. Jakým způsobem ovlivnilo Futabu Czech, s. r. o. (dále jen FCZ) uzavření provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. a masivní propouštění v textilním podniku Pleas, a. s. Dále zhodnotit firemní kulturu FCZ, především na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy pro zjištění konkrétních dopadů na sociální prostředí a kulturu.

V další části se autor diplomové práce bude zabývat fungováním FCZ. Její hospodaření bude rozebráno ve finanční analýze.

2 Literární přehled

2.1 Investiční rozhodování

Rozhodovací proces firem, který má za cíl analyzovat podstatné atributy umístění v konkrétní lokalitě, je ovlivňován řadou faktorů, například velikostí firmy, blízkostí trhu, současnou zahraniční zkušeností, fází životního cyklu produktu nebo odvětvím, v němž daná nadnárodní společnost operuje. Přímé zahraniční investice jsou jen jednou ze strategických možností, kterou lze pronikat na zahraniční trhy, nicméně s ohledem na vázanost kapitálu v zahraničí zasluhuje zvláštní pozornost.

Velikost společnosti může výrazně ovlivnit kvalitu a rozsah rozhodovacího procesu. Čím je společnost větší, tím je rozhodovací proces zpravidla komplexnější a stojí za ním obvykle i formálněji vytvořený rozhodovací tým, který sestavuje na základě vytipovaných kritérií profily jednotlivých destinací, případně provádí i finanční analýzy, které jsou typicky zaměřeny na minimální náklady, maximální zisk (bikriteriální model) či návratnost investice (ROA). Důležitou roli zde také hraje ochota a schopnost zapojit vlastní kapitál. U menších, přesto nadnárodních firem pak velmi často dochází k tomu, že rozhodovací proces je založen pouze na intuici vedoucích pracovníků či majitelů.

Dalším činitelem působícím na rozhodovací proces je **blízkost trhu**. Tento faktor lze chápat ve dvojí rovině: a to v rovině kulturní, jež souvisí se znalostí daného trhu, a v rovině geografické, kdy je kritériem prostá prostorová vzdálenost. Jsou-li v zemi, kam by společnost mohla expandovat, na trhu podobné podmínky a chování jednotlivých subjektů, ochota umístit továrnu právě tam výrazně roste, jelikož společnost nemusí příliš měnit jednotlivé postupy.

Druhou rovinou chápání je rovina geografická, kdy se tedy jedná o pojetí regionální blízkosti. Je totiž známo, že firmy mají tendenci se v prvotních fázích internacionalizace poohlížet především po zemích v sousedství. Expanze do vzdálených teritorií probíhá obvykle později, a to zejména za účelem úspor v přepravních nákladech, předcházení negativním vlivům ochránářských aktivit na některých trzích a za účelem přiblížení se novým zákazníkům.

Jedním z nejdůležitějších faktorů zasahujících do rozhodování, zda otevřít novou továrnu v zahraničí, je **životní cyklus produktu**. Významnou roli zde hraje dostupnost vědeckých kapacit a schopnost jednotlivých zemí přetavit jejich výsledky v technické patenty, dále kvalita a rychlost komunikace na trzích a míra standardizace výroby produktů. Nově vyvinuté produkty, které jsou velmi diferencované a jejichž cena je poměrně vysoká, je nejlepší uvádět na známém, vyspělém trhu, kde probíhá nejsnazší komunikace mezi jednotlivými subjekty trhu.

Většina nových produktů také vzniká ve vyspělých zemích a společnosti je uvádějí v prvé řadě na domácím trhu, kde mohou nejlépe sledovat jeho odezvu a nejrychleji reagovat na získané informace. V této fázi tedy prakticky nevzniká tlak a požadavky na otvírání nových kapacit na zahraničních trzích. Ten postupně přichází až s dozráváním produktu, jehož výroba se začíná standardizovat, objevuje se nová konkurence a roste poptávka na zahraničních trzích. Zde jsou zpravidla při rozhodování o umístění nových kapacit zvažovány vyspělejší země, kde je vysoká poptávka, dobré ekonomické podmínky, nižší výrobní náklady a dobrá poloha s kvalitním logistickým zázemím.

K největším investicím a ke zřizování nových kapacit nakonec dochází ve třetí fázi životního cyklu, kdy se produkt stává plně standardizovaným. To přináší tlak nových konkurentů, kteří se objevují i na méně vyspělých trzích, kde jsou místní výrobci schopni tento produkt poměrně úspěšně kopírovat. Firma je tedy nucena hledat úspory, kterých může dosáhnout právě přesunem do rozvíjejících se a méně vyspělých ekonomik, kde jsou nižší výrobní i přepravní náklady a dostatek pracovníků pro standardizovaný výrobní proces.

Navíc je v tuto dobu již obvykle i na ostatních trzích poptávka natolik vysoká, že se přesunutí výroby k místu poptávky opravdu vyplatí. Firma může navíc tímto příchodem na nové trhy prodloužit životnost produktu i výrobní technologie, jež na trhu domácím pomalu zastarávají. Podobný dopad na výběr lokality přímé zahraniční investice může mít i fáze životního cyklu, v níž se nachází odvětví jako celek.

Nemalý dopad na konkrétní rozhodnutí má vedle již zmíněných faktorů i **zahraniční zkušenost**, která zvyšuje či naopak snižuje ochotu investovat v dané zemi. Má-li investor s danou zemí již jisté zkušenosti, výrazně to usnadňuje jeho rozhodování. V případě, že takové zkušenosti nemá, hodí se i zkušenosti jiných firem z téže země původu, na jejichž základě může investor zjistit, jaký je v dané zemi přístup k investorům z jeho oblasti. Nemá-li investor žádnou podobnou ani zprostředkovanou zkušenost, je možné využívat alespoň různých ratingových ohodnocení či dalších ukazatelů.

V neposlední řadě pak hraje důležitou roli při umístování nové továrny charakter produktů či **odvětví**, kterými se firma zabývá a kterými se hodlá zabývat v hostitelské zemi. To se projevuje zejména požadavky na dostupnost místních zdrojů, a tak výroba kapitálově náročných statků směřuje do jiných lokalit než výroba statků náročných na lidskou práci.

Firma vybírá cílovou destinaci pro svůj nový provoz na základě kritérií, která aplikuje na základní soubor možných lokací vybraných podle zřejmých požadavků na výrobu produktu, závislých zejména na výrobní technologii a charakteru výrobku. Rozhodovatel - firma volí takový seznam kritérií, která reflektují dosavadní zkušenost, cíl přímé zahraniční investice z hlediska internacionalizace a vlastní strategii. (Štrach, 2009)

2.2 Kapitálově nenáročné vstupy podniků na zahraniční trhy

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts), a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace anebo výrobní kooperace. (Machková H., 2006)

2.2.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a musí se přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategií. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě je třeba vložit značné prostředky do komunikační politiky. (Machková H., 2006)

K vývozním a dovozním operacím patří různé prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, smlouva mandátní, komisionářská smlouva a piggybacking.

Dále již se nebude podrobněji zkoumat problematika kapitálově nenáročných vstupů na zahraniční trhy, protože není stěžejním tématem práce.

2.3 Kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy se mohou realizovat v různých formách. Jsou velmi časté u velkých, finančně silných firem, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh musí vycházet z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz.

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfolio investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (účelem jsou dlouhodobé ekonomické vztahy). Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investic na zelené

louce), formou společného podnikání a strategických aliancí. Pro české podniky není forma kapitálového vstupu na zahraniční trhy obvyklá. České podniky nejsou příliš kapitálově silné, a proto se v převážné míře zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti, a to například ve formě poboček, značkových prodejen nebo reprezentačních kanceláří. Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. (Machková H., 2006)

2.3.1 Druhy kapitálově náročných vstupů na zahraniční trhy

1) Fúze (merger)

Může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt. V oblasti mezinárodního podnikání je možné identifikovat tři základní typy fúzí.

Hlavním cílem horizontálních fúzí, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Vertikální fúze mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyklým cílem konglomerátních fúzí, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

2) Takeover

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení

pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

3) Investice na zelené louce (green field investment)

Jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst.

4) Společné podnikání (joint venture)

Tato skupina podniků je představována právníckými osobami s hospodářskou činností, které mají sídlo na českém území, pokud se na jejich založení nebo po tomto založení na jejich podnikání podílí zahraniční účastník. Ve smyslu platných českých právních úprav je za podnik se zahraniční majetkovou účastí považován i takový podnik, který zakládá nebo se na jeho podnikání výlučně podílí zahraniční účastník.

Rozhodnutí o společném podnikání může vyplynout buď z vůle obou partnerů, nebo z předpisů v zemi podnikání, neboť v některých zemích je velikost kapitálového podílu zahraničních subjektů zákonem omezena a spoluúčasť tuzemského subjektu, která je procentuálně vyjádřena, je povinná. Výhodou společného podnikání je skutečnost, že si partneři mohou poskytnout finanční prostředky, mohou mít dobré znalosti a informace o místním trhu a jeho pravidlech. Nevýhody mohou tkvět v potenciálních neshodách v oblasti strategie, taktiky, řízení. Mohou nastat problémy se vzájemnou kontrolou, důvěrou, komunikací a další. (Machková H., 2006)

Pro investory, kteří se rozhodují kapitálově vstoupit na zahraniční trhy je důležité zhodnotit jednotlivé lokalizační faktory vytipovaných zemí (viz níže).

2.4 Lokalizační faktory a PZI

2.4.1 Makroekonomické lokalizační faktory

Zahraniční investoři se budou ponejprv orientovat podle právního prostředí, kulturní vyspělosti země a makroekonomických ukazatelů. Tyto ukazatele můžeme zahrnout do skupiny tzv. makroekonomických lokalizačních faktorů. Jsou jimi především:

- politická stabilita;
- makroekonomická stabilita;
- intenzita ekonomického růstu;
- kvalita legislativního prostředí;
- úroveň úrokových sazeb;
- daňové zatížení. (Viturka, M. a kol., 2003)

2.4.2 Jednotlivé lokalizační faktory

U stanovení jednotlivých faktorů autor pracuje s analýzou lokalizačních závislostí, která byla provedena kolektivem M. Viturky. Vstupní data, která byla použita pro analýzu, tvoří rozsáhlé soubory empirických dat získaných v rámci souboru 79 okresů České republiky.

Jednotlivé faktory zachycují „hlavní rozvojové předpoklady daného města (a tedy i kvality jeho nodálního regionu) determinované extrahovanými faktory, především kvalitou podnikatelského prostředí“. Při zpracovávání souboru dat byl kladen důraz na tyto tři ekonomické sektory:

1. zpracovatelský průmysl;
2. distribuce;
3. služby.

S tímto rozlišením plně koresponduje logika Programu rozvoje kraje Vysočina. Lokalizační faktory lze rozčlenit do šesti základních skupin. Podle studie investiční atraktivity vybraných měst v ČR byly zjištěny relativní váhy pro jednotlivé skupiny lokalizačních faktorů u každého ze tří ekonomických odvětví.

Tabulka č.1.: **Relativní váhy skupin lokalizačních faktorů**

skupina faktorů	průmysl	distribuce	služby
Obchodní	28	29	30
Infrastrukturní	17	24	24
Pracovní	22	20	16
Lokální	16	14	11
Nákladové	11	8	12
Enviromentální	6	5	7
Celkem	100	100	100

Zdroj: Viturka a kol.: Investiční atraktivita vybraných měst v ČR

Z tabulky je patrné, že největší vliv na investování mají obchodní faktory, následující faktory infrastrukturní a pracovní. Nejnižší hodnoty jsou u skupiny enviromentálních faktorů, což se dá připsat malému zájmu o kvalitu životního prostředí u firem. Jejich vztah k životnímu prostředí je vymezován spíše zákonem a navazujícími předpisy. Navíc jde o velmi „heterogenní skupinu faktorů, což odráží širokou škálu preferencí projevovaných investory nejen v závislosti na povaze jejich aktivity, ale i na zemi jejich původu (kulturní faktory, sociálně-ekologické faktory)“.

Překvapením však mohou být nízké hodnoty u skupiny nákladových faktorů. To lze vysvětlit jejich sepnutostí s faktory pracovními, se kterými působí ve vzájemné interakci. Lze také vyslovit předpoklad, že se firmy orientují spíše na lidský kapitál a stále více investic je směřováno do znalostní báze. Tradiční nákladově založenou konkurenci tak střídá konkurence znalostní. (Viturka M. a kol., 2003)

Nyní se budeme věnovat jednotlivým skupinám lokalizačních faktorů.

2.4.2.1 Obchodní faktory

Faktor blízkosti trhu podává celkovou informaci o prostorových výhodách lokalizace z pohledu nejvýznamnějších koncentrací poptávky. Faktor akcentuje sídelní strukturu a její velikost, což lze měřit velikostí sídla samotného, stejně tak jako je důležitá vzdálenost od významných center, ať už domácích anebo zahraničních. Je důležitý zejména u distribučních firem a poskytovatelů služeb, kteří jsou zaměřeni na uspokojování konečné spotřeby obyvatel. (Viturka M. a kol., 2003)

U průmyslových producentů jej zastihuje faktor blízkosti hlavních zákazníků, který odkazuje k podnikatelské struktuře a ke struktuře subdodavatelských vztahů. Ve prospěch analyzované firmy Futaba Czech, s. r. o. hovoří fakt, že nejdůležitější odběratel Toyota - Peugeot - Citroën - Automobile, a. s. Kolín je vzdálen od Havlíčkova Brodu pouhých šedesát kilometrů po silnici a je i zde výborné vlakové spojení, protože Havlíčkův Brod je na hlavním železničním uzlu Praha – Brno. (Jílek J,2008)

Faktor blízkosti zákazníků je důležitým ukazatelem zejména pro lokalizaci průmyslové výroby, jak již bylo naznačeno výše. Jinými slovy jde o blízkost dodavatelů a odběratelů neboli o strukturu a šíři subdodavatelské sítě. Je důležité vědět, že tento faktor zahrnuje také možnost navázání cílené spolupráce z hlediska komplementarity výroby a v neposlední řadě také získání know-how z navázané spolupráce. U distribučních aktivit hraje roli jejich prostorová lokalizace vzhledem k výrobě a největším zákazníkům, což zvyhodňuje velká centra. Sféra progresivních služeb (bankovníctví, pojišťovnictví, informační a obchodní služby) opět preferuje metropolitní regiony bohaté na informace a příležitosti k obchodním kontaktům. U periferních regionů je pak viditelná specifikace těchto služeb vzhledem k charakteristice a potřebám zákazníků.

Faktor přítomnosti zahraničních firem ukazuje spíše na atraktivitu daného území pro zahraniční investory. To potvrzuje zjištění, že většina zahraničních investic směřovala do vysoce atraktivních center (Praha, Brno, Plzeň) či výrazně průmyslových regionů

(Ostrava, Pardubice, H. Králové) než do příhraničních oblastí s Německem a Rakouskem. (Viturka M. a kol., 2003)

2.4.2.2 Faktor investičních pobídek

Dalším, neméně důležitým faktorem, který ovlivňuje vstup PZI do hostitelské ekonomiky, jsou investiční pobídky. Jedná se o specifické výhody, které vláda nabízí zahraničním investorům za účelem získat zahraniční investice. Investiční pobídky jsou všeobecně rozdělovány do tří kategorií *finanční* (např. dotace), *fiskální* (např. daňové úlevy) a *regulativní* (např. *specifické ekonomické či celní zóny*).

V České republice jsou investiční pobídky poskytovány dle zákona č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, který nabyl účinnosti 1. května roku 2000 a jeho následné aktualizace ve znění zákona č. 453/2001 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., zákona č. 438/2003 Sb., zákona č. 19/2004 Sb. a zákona č. 280/2004 Sb. Právní úprava investičních pobídek je dále řešena v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, a v zákoně č. 9/1991 Sb. o zaměstnanosti a působnosti orgánů ČR na úseku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Dále podléhají nařízení vlády č. 310/2004 Sb., které se týká stanovení přípustné míry a hodnoty veřejné podpory. (Viturka M. a kol., 2003)

CzechInvest propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí.

Prioritním posláním CzechInvestu je poskytování služeb všem zájemcům o investiční pobídky.

Investičními pobídkami se rozumí:

- slevy na daních z příjmů;
- převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu;
- hmotná podpora vytváření nových pracovních míst;
- hmotná podpora rekvalifikace zaměstnanců;

a další pobídky. (Portál CzechInvest, 2010)

2.4.2.3 Přímé zahraniční investice

Přímé zahraniční investice jsou zejména v posledních dvou desetiletích ve světě velmi diskutovaným fenoménem, který je ekonomy považován za klíčový ukazatel budoucí perspektivy dané ekonomiky. Jedná se o jednu z forem přílivu finančních zdrojů do zahraniční ekonomiky. PZI jsou orientovány dlouhodobě, neboť ve většině případů vytvářejí dlouholeté vztahy mezi investorem a jím realizovanou investicí. Objem toků přímých zahraničních investic ve světě (dále jen PZI) neustále narůstá a jejich realizace s sebou nese jak příznivé, tak nepříznivé dopady na hostitelské ekonomiky.

Přímé zahraniční investice mohou mít na hostitelskou ekonomiku velmi rozmanité efekty, jednoduché členění na přímé či nepřímé je nutno doplnit o aspekty krátkodobé a dlouhodobé. Vliv PZI na ekonomiku můžeme posuzovat zvláště z pohledu ekonomického růstu, zaměstnanosti a růstu platební bilance. V prvních měsících po příchodu investora lze pozorovat především pozitivní efekty, které jsou snadno rozpoznatelné (růst zaměstnanosti, investice do infrastruktury apod.). Později však začíná více záležet na strategii a adaptabilitě nadnárodní firmy, které mají větší dopad na makroekonomické charakteristiky a samotný ekonomický růst. (Spěváček P. a kol.,2005)

Přístupy k PZI se v minulosti často měnily a v budoucnu se opět mohou měnit podle toho, jak se vlády dívají na rovnováhu mezi náklady a přínosy. Tuto rovnováhu však

nelze sledovat jen z hlediska ekonomických prvků, ale je brán ohled i na bezpečnost a snahu jednotlivých států ovládat vlastní hospodářský rozvoj.

V případě pozitivních dlouhodobých přínosů PZI je často diskutováno zvýšení konkurenceschopnosti v podmínkách transformující se ekonomiky, jež spočívá zejména ve skutečnosti, že spolu s PZI přicházejí do země nové technologie a know-how (jak technický, tak zejména organizační), což podstatně přispívá k růstu produktivity místní ekonomiky. Podstatným aspektem přílivu PZI je zvýšení přístupu na zahraniční trhy. Zahraniční podniky a jejich pobočky (zejména nadnárodní korporace – NNK) vykazují často vyšší produktivitu práce, vyplácejí vyšší mzdy, realizují technologicky vyspělejší produkci a jsou také ziskovější. (Srholec M., 2004)

2.4.2.4 Pozitiva i negativa PZI

Dále bychom mohly uvést hlavní výhody PZI: kapitálové zajištění restrukturalizace, vytváření nových pracovních příležitostí, umožnění vstupu do nových "sítí" a na nové trhy, stimulace rozvoje infrastruktury, zpřístupnění nových manažerských metod a zkušeností, rozšíření kvalifikace a zvýšení produktivity pracovní síly, vstup nových výrobních technologií, zvýšení exportu – zlepšení platební bilance, růst konkurence a konkurenceschopnosti, vytváření daňových přínosů na národní i místní úrovni, akcelerace rozvoje kvalitních dodavatelských služeb.

PZI mají i své nevýhody: narušení místního trhu, neprovázanost na lokální ekonomiku, dodatečné náklady na investiční pobídky, selektivnost investičních pobídek - nerovná soutěž, dominance zahraničních vlastníků v klíčových sektorech, větší míra závislosti na zahraničních investorech, možnost repatriace zisku, možnost náhlého odchodu se všemi důsledky, averze ze strany místních obyvatel atd.

Dále bychom mohli ještě pozorovat výhody i nevýhody PZI, které se projevují na místní i regionální úrovni. Mezi výhody zde zcela jistě patří: zachování stávajících pracovních pozic a vytvoření dalších, zvýšení mezd, subdodavatelské příležitosti pro místní firmy, provize ze sociálních služeb pro místní společnosti, zvyšování kvalifikace

pracovní síly atd. Mezi nevýhody se zařazuje: lokální závislost na zahraničním kapitálu, vnější kontrola nad místní ekonomikou, odlákání odborných pracovníků z místních firem, úpadek či zničení místních firem, jež nejsou schopny konkurence (zahraniční firmy mají investiční pobídky apod.), útlum rozvoje nových domácích podniků, specializace na obory, které jsou náročné na pracovní sílu s nižší kvalifikací apod. (Srholec M., 2004)

2.5 Hodnocení PZI

2.5.1 Finanční hodnocení PZI

Mít zdravou firmu nebo živnost je základem každého podnikání. Slovem „zdravou“ se myslí plnit všechny své finanční závazky, generovat potřebnou míru zisku, mít dostatek prostředků na rozvoj, dlouhodobě převyšovat svými příjmy vlastní výdaje a také v dlouhodobém horizontu vykazovat prvky stability, rentability a dalších potřebných ukazatelů v oblasti nazvané finance.

Každý podnikatel začíná s vlastním nápadem. Nápadem, jak prorazit na trhu a zajistit si potřebný příjem, jež by pokryl potřeby nejen jeho vlastní, ale i rodiny. Velmi často zapomíná, že nejdůležitějším ukazatelem jeho existence jsou finance. Většinou je podnikatel nebo živnostník specialista svého oboru. Bez těchto znalostí v oboru financí se však snadno může dostat k bankrotu aniž by si to uvědomil např. při rozhodování:

- vzít si nový úvěr
- postavit novou kancelář
- nakoupit nové zařízení
- nabídnout zákazníkovi dopravu zdarma apod.

Po určitém časovém úseku, kdy firma či podnikatel vstoupí na trh, je důležité sledovat a hodnotit úspěšnost podnikání, především prostřednictvím finanční analýzy.

Finanční analýza je hodnocení firmy pomocí soustavy vybraných ukazatelů. Průkazně vedené účetnictví převádí různorodé aktivity podniků do souboru objektivních čísel, která poskytují informace o výkonnosti firmy, jejích problémech a vyhlídkách. Ono "průkazné" je velmi důležité protože jinak i sebelépe provedená analýza ztrácí svůj význam. (Kislingerová E. a kol., 2004)

Cílem finanční analýzy je zachycení současného stavu hospodaření firmy pro následné posouzení minulých rozhodnutí a jejich dopad na ekonomickou situaci a trend vývoje. Uvedené srovnání je důležité pro formulaci budoucího vývoje firmy, pro nějž jsou podkladem. Finanční analýza odhaluje silné a slabé stránky podniku a napomáhá tak jejich posílení či eliminaci. Všechny tyto informace jsou důležité nejen pro management podniku a jeho kvalifikované rozhodování, ale i pro všechny ostatní zájemce.

Finanční analýza pracuje s tzv. ukazateli, což jsou buď přímo položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů (např. analytické a syntetické účty účetnictví) nebo čísla z nich odvozená. Dále mohou být použity vlastní informace hodnoceného subjektu.

Znaky analýzy má jakékoliv hodnocení ekonomické situace firem. Je prováděno např. bankami při poskytování úvěru. S nástupem financování a metodiky EU pro poskytování dotací se objevují ukazatele finanční analýzy i tam.

Zásady

- důležité je, aby se podařilo do systému ukazatelů postupně integrovat celý podnik tak, aby bylo možno vyhnout se natrvalo "bílým místům"
- ukazatele by měly být sestavovány pravidelně a ne sporadicky
- je nutno dodržet určitou kontinuitu a metodickou jednoduchost v konstrukci ukazatelů

Analýza finanční výkonnosti se pak prakticky provádí tak, že se ukazatele vypočtené z účetních výkazů porovnávají s týmiž ukazateli v rámci firmy v různých časech nebo

se srovnávají ve stejném čase s ukazateli konkurence nebo s příslušnými odvětvovými průměry. (Holečková J., 2001)

2.5.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

2.5.2.1 Interní zdroje

Tyto informace pocházejí z účetnictví. Na tomto místě je vhodné zmínit dva druhy účetnictví, které jsou běžně používány. Je to klasické finanční účetnictví, jenž je upraveno legislativou a je standardizováno, a manažerské účetnictví, obsahující značně citlivá tajná data. Z těchto dvou okruhů plynou pro finanční řízení zcela odlišné informace a jejich využití je spojeno s výše zmíněnou externí, respektive interní finanční analýzou. Informace pro finanční analýzu čerpáme především z účetní závěrky a jejich dokumentů. Obsah účetní závěrky je legislativně upraven zákonem č.563/1991Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Rozeznáváme tři druhy účetních závěrek:

- 1) Řádná účetní závěrka je vždy k poslednímu dni běžného období, speciálním typem této závěrky je i závěrka konsolidovaná, jenž se týká kapitálově propojených společností.

- 2) Mimořádná je zpracovávána, pokud to vyžaduje aktuální situace organizace např. likvidace.

- 3) Mezitímní je závěrkou sestavovanou jindy než na konci běžného období, její vypovídací schopnost je menší, neboť se neuzavírají účetní knihy a inventarizace majetku je vyhotovena pro účely ocenění.

Obligatoční části účetní závěrky:

- a) rozvaha
- b) výkaz zisků a ztrát

c) výkaz o peněžních tocích – cash flow

c) příloha

Rozvaha – hlavním úkolem rozvahy je poskytnout představu o finanční a majetkové situaci podniku. Σ aktiva = Σ pasiv nebo-li aktiva = vlastní kapitál + cizí kapitál + krátkodobé závazky

Výkaz zisků a ztrát je dokument zobrazující výsledky podnikatelské činnosti za minulé období, zachycuje vztahy mezi dosaženými výnosy a náklady. Hospodářský výsledek je tedy založen na principu porovnání nákladů a výnosů. Výkaz cash flow poskytuje „reálný“ pohled na současnou finanční situaci. Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát poměřuje příjmy a výdaje. Zobrazuje skutečný pohyb peněz. Všechny výše uvedené výkazy jsou součástí výroční zprávy, která mimo ně, dle opatření Ministerstva financí, obligatorně ještě uvádí obchodní jméno, právní formu, IČO, sídlo atd. (Holečková J., 2001)

2.5.2.2 Externí informace

Pro účely analýz (zejména investorské rozhodování) se dají využít i externí zdroje, které mohou hrát při procesu rozhodování důležitou roli. Jako příklad lze uvést např. OPACITY Index sestavovaný od roku 1990 firmou Price Waterhouse and Coopers. Název indexu lze přeložit jako index průhlednosti, je sestavován na základě analýzy podnikatelského prostředí, v němž je například zahrnuta složka právního prostředí, korupčních praktik, úroveň ekonomiky atd. Mezi další uznávané indexy patří žebříček S&P 500 nebo ratingové hodnocení agentury Moody's. (Kislingerová E. a kol., 2004)

2.5.2.3 Uživatelé finanční analýzy

Manažeři

Pro jejich potřebu je vhodné použít interní finanční analýzu, na jejímž základě lze přesněji posoudit danou situaci podniku. Manažeři na základě analýzy mohou do značné míry predikovat i budoucí vývoj.

Obchodní partneři

Důvodem využití finanční analýzy v obchodních vztazích je zejména likvidita, solventnost a schopnost stanovit spolehlivost dodávek.

Investoři

Investoři jsou primárními uživateli, kteří poskytují podniku základní kapitál. Akcionáři a ostatní investoři mají prioritní zájem o finančně účetní informace. Investoři využívají informace o podniku z hlediska investičního a kontrolního.

Zaměstnanci

Finanční analýza pro ně skýtá zdroj informací, který uspokojuje jejich přirozenou touhu znát hospodářskou situaci organizace, pro níž pracují.

Banky a věřitelé

Finanční analýza je v tomto případě zásadním dokumentem, hrající významnou roli při rozhodování v úvěrovém procesu. Důležitost kvality a pravdivosti informací je zde zcela zjevná.

Další uživatelé

Státní orgány vyžadují analýzu pro statistické výzkumy, kontrolu daňové povinnosti. Pomáhá rovněž při hodnocení a formulaci hospodářské politiky. Dalšími uživateli mohou být odborná veřejnost, auditoři, odbory atd. (Holečková J.,2001)

2.6 Základní metody finanční analýzy

Ve finanční analýze je zpravidla používán procentní rozbor a poměrová analýza. Východiskem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. stavové i tokové veličiny, tvořící obsah účetních výkazů. Technika procentního rozboru spočívá v rozboru absolutních vstupních dat a zpracování rozboru vertikální a horizontální struktury účetních výkazů. Na rozbor absolutních veličin navazuje další krok, kterým je tvoření soustavy ukazatelů. Rozeznáváme dvě základní soustavy a to soustavu paralelní a

pyramidovou. Paralelní soustavy jsou soustavy, ve kterých je pro existenci podniku stejně důležité zhodnocování kapitálu akcionářů, tak zároveň i likvidita a zadluženost. U pyramidové soustavy je klíčový ukazatel analýzy hlavním kritériem rozboru, který je v dalším postupu rozkládán na dílčí činitele, jejichž smyslem je vysvětlit změnu chování vrcholu.

Absolutní ukazatele

Základním zdrojem absolutních ukazatelů jsou data obsažená ve finančních výkazech, jenž jsou uvedena v absolutním vyjádření, tzn. měří rozměr určitých jevů např. majetku. Dále členíme data dle jejich charakteru na toková a stavová. Veličiny stavové tvoří obsah výkazu rozvaha, zatímco tokové jsou obsahem výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow.

Horizontální rozbor

Horizontální rozbor v zásadě poskytuje odpověď na dvě dílčí otázky a to na otázky: „O kolik se změnila položka výkazu v čase?“ a „O kolik procent se změnila?“

Vertikální analýza

Tento druh analýzy účetního výkazu zkoumá, jak se jeho jednotlivé části podílely na celkové bilanční sumě. Prostřednictvím tohoto rozboru, lze tedy posoudit, jak se např. změnila struktura majetku nebo portfolia kapitálu.

Rozdílové ukazatele

Jsou nedílnou částí analýzy v rámci absolutních ukazatelů. Nejdůležitějším z této řady je nejspíše ukazatel pracovního kapitálu, jehož početní základ bereme z rozvahy.

Poměrové ukazatele:

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně, která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, či k jiné bázi. Všechny ukazatele rentability mají podobnou vypovídací schopnost, neboť udávají kolik jednotek zisku připadá na jednu jednotku jmenovatele.

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku transformovat svoje aktiva na peněžní prostředky, které slouží ke krytí závazků v požadované výši a v požadovaný čas. Řízení likvidity je zásadní otázkou v podniku, neboť její princip je v přímém rozporu s rentabilitou. Na likviditu působí zejména výše krátkodobých závazků a také proměnlivost ekonomického prostředí, jež nutí udržovat likviditu na vyšší míře. Jako příklad můžeme uvést běžnou likviditu. Ukazatel měřící kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel je tedy v centru pozornosti všech věřitelů. Pro jeho výši existují doporučené hodnoty, které dávají informaci o stylu řízení organizace, např. hodnota v intervalu $<1;1,5>$ je považována za velmi agresivní politiku likvidity.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je v podniku zcela přirozeným jevem plynoucím z faktu, že cizí kapitál je v podstatě levnější než kapitál vlastní. Na financování podnikových aktivit se zcela vždy podílí jak vlastní, tak i cizí kapitál. Je ovšem věcí diskuze a celkové strategie, cílů podniku, jakou strategii financování zvolit. Z ukazatelů této kategorie je vhodné zmínit Vlastní kapitál/Aktiva, plynoucí z logiky bilanční rovnice. (Holečková J., 2001)

2.7 Firemní kultura

2.7.1 Definice firemní kultury

Firemní kultura je velmi složitý a komplexní pojem. Mnoho autorů ji chápe jako souhrn kolektivně sdílených norem a hodnot. Normy a hodnoty se konstituovaly na základě společných zkušeností členů podniku, které získali při jejich vnitřní integraci a asimilaci vnějšimu prostředí. Je produktem myšlení členů podniku, jejich představ a přístupů, které jsou v podniku sdílené a udržované. „Podniková kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“ (Bělohlávek F, 1996)

V české odborné literatuře¹⁴ jsou zavedeny tři relevantní pojmy označující kulturu podniku. Jedná se o pojmy podniková kultura, firemní kultura nebo organizační kultura. V anglické literatuře se používají pojmy „organizational culture“ nebo „corporate culture“; v německé literatuře „organisationskultur“ a „firmen-kultur“. Pro účely mé diplomové práce jsem si vymezil pojem *firemní kultura*.

V souladu s Vágnerem (2006, s. 282) bývá k vymezení firemní kultury uplatňován dvojí přístup. Interpretativní přístup, který má základy v kulturní antropologii. Chápe firemní kulturu jako „něco, čím podnik je“. Za prvky firemní kultury jsou považovány všechny rysy podniku. Podnik jako kultura je chápán jako interpretovaný systém sdílených významů, tedy idejí, vizí, názorů, ale také hodnot, postojů a norem. Oproti tomu, objektivistický přístup chápe firemní kulturu jako něco, „co podnik má“. V duchu tohoto přístupu je firemní kultura považována za určitý subsystém podniku, který má vliv na fungování a výkonnost podniku. Může být utvářena a měněna.

2.7.2 Zavádění firemní kultury

Firemní kultura jako pojem začala být významněji užívána až od 70. let 20. století, ale významným předmětem zájmu se stala až na počátku let osmdesátých. Jedním

z podnětů, byl japonský ekonomický růst, který znamenal výzvu pro západní manažery ve věci efektivity jejich manažerských technik. To rovněž podnítilo zájem o filozofii japonských podniků a způsob jejich řízení. Zde byl tedy prapůvod reakce, kterou začal zájem o firemní kulturu vůbec. Podle Nového (1996, s. 25) může vznikat firemní kultura dvojím způsobem. První způsob je vznik jako spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců podniku. Toto jednání plyne z osobnostních rysů zaměstnanců, ale také z vnějších předpisů a podmínek, které ovlivňují jejich pracovní úkony.

Z pohledu Nového (1996, s. 25) se ale při tomto způsobu podnik zřekne své šance ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců, které nemusí být v souladu s jeho podnikovou strategií. Podnik se tím vystavuje nebezpečí, že vzniklá firemní kultura bude v rozporu s prosazovanými podnikovými cíly a hodnotami. Za druhý způsob vzniku firemní kultury považuje Nový (1996, s. 25) vznik jako výsledek systematických aktivit řídicích pracovníků podniku. Všechny předpisy a pravidla podniku jsou pečlivě provázány ve snaze jednotně ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců. Dle zmíněného autora je ovšem nutné dodržovat určitá pravidla, která zaručují úspěch. Na prvním místě musí v podniku existovat jednoznačná vize o budoucí existenci podniku včetně definice žádoucí firemní kultury. Dále musí být v podniku definována strategie dosažení cílů podniku, formulovány zásady firemní kultury obsahující styly pracovního jednání. V poslední řadě musí být žádoucí firemní kultura prosazována příkladně řídicími pracovníky podniku.

2.7.3 Metody výzkumu firemních kultur

Tradiční spornou otázkou při volbě metod vhodných pro diagnostiku firemní kultury je to, zda mají být upřednostňovány metody kvalitativní či kvantitativní výzkumné strategie.

Kvantitativní výzkumná strategie dává přednost šířce zkoumání, hledá vztahy mezi dvěma a více jevy pomocí pozitivistických výzkumných metod, kvalitativní strategie se zaměřuje na každodennost, pomocí interpretativních výzkumných metod se snaží odkrýt

význam zkoumaných jevů, porozumět jim do hloubky a popsat je jako celek (Žižlavský, 2003).

2.7.3.1 Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury

Kvalitativní metody jsou náročné z hlediska realizace, analýzy i interpretace. Jsou však využívanými nástroji diagnostiky firemní kultury, zejména chceme-li odhalit obsah málo přístupných vrstev firemní kultury a pochopit souvislosti. Disman definuje kvalitativní výzkum jako: „ nenumerické šetření a interpretace sociální reality“. Cílem tu je odhalit význam podkládaný sdělovaným informacím.“ (Disman, 2000)

Kvalitativní výzkum se může zabývat popisem procesů, vztahů, okolností, situací, systémů nebo lidí, dále pak interpretací, explanací a explorací, verifikací, vyhodnocením a komparací. Strauss a Corbinová uvádí, že pod pojmem kvalitativní výzkum si můžeme představit, „ [...] jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.“ (Strauss, Corbinová, 1999).

Mezi základní metody patří pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů, knih, studium video nebo audio nahrávek, případně tzv. projektivní metody (Lukášová, Nový, 2004).

2.7.3.2 Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury

Kvantitativní postupy pomáhají testovat stanovené hypotézy a odhalují zejména povrchové (zřetelnější) úrovně kultury. Základními technikami jsou pozorování a dotazování (Lukášová, Nový, 2004). Technikou dotazování, která je při výzkumu firemní kultury hojně využívána, jsou dotazníky firemní kultury.

Dotazníky jsou nástrojem zkoumání určitého jevu na velkém souboru. Pro vytvoření relevantního dotazníku je stěžejním momentem vhodná volba indikátorů obsahu firemní

kultury. Jelikož je, jak již bylo řečeno, firemní kultura komplexní a mnohovrstevnatý jev, není reálně možné sestavit takový dotazník, který by postihoval všechny aspekty, podstatné pro zkoumanou problematiku. Je tedy nezbytné operacionalizovat teoretická východiska do takových otázek, které identifikují obsah firemní kultury s ohledem na cíl výzkumu. V průběhu posledních desetiletí byla vyvinuta řada dotazníkových diagnostických nástrojů, určených ke zjištění obsahu firemní kultury. Obzvlášť ve velkých podnicích se dotazník stává stěžejní technikou sběru dat.

3 Cíle a metodologie

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat dopady vstupu přímé zahraniční investice Futaba Czech, s. r. o. na Havlíčkovobrodsku, sestavit kvalitní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na zhodnocení firemní kultury FCZ. Dále bude provedena finanční analýza tohoto podniku, která by měla zhodnotit jeho hospodaření, podkryt slabé stránky a vyjádřit doporučení pro zlepšení chodu.

3.2 Zkoumané subjekty

Předmětem zkoumání je především firma Futaba Czech, s. r. o. a v menší míře společnosti Sklo Bohemia, a. s. a Pleas, a. s. Jedná se o tři největší firmy na okrese Havlíčkův Brod. Autor práce chtěl především zjistit, jakým způsobem tyto firmy na sebe navzájem působí, ačkoli každá se zabývá něčím jiným.

3.3 Stanovení hypotéz

V diplomové práci budou ověřeny následující hypotézy:

- 1) Financování FCZ krátkodobými úvěry naznačuje existenci významné nejistoty, která může způsobovat pochybnosti o schopnosti společnosti pokračovat v činnosti dle principu časově neomezeného trvání.
- 2) Přínos přímé zahraniční investice Futaby je v současné době pro region velký a dopady na sociální prostředí jsou rovněž nezanedbatelné.
- 3) Ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. ovlivnilo velkým způsobem sociální poměry na Havlíčkovobrodsku a mělo i vliv na fungování společností Futaba Czech, s. r. o. a Pleas, a. s.

3.4 Metody empirického zkoumání

Zvolenými technikami sběru dat byla obsahová analýza dokumentů společnosti Futaba Czech, s. r. o (z nichž je dále provedena finanční analýza za poslední tři roky činnosti), dotazníkové šetření provedené na jejích zaměstnancích, dále pozorování, které mělo za úkol dokreslit situaci a podnikovou kulturu firmy v aspektech, na které se v dotazníku špatně formulují otázky (jednalo se např. o celkový dojem z kolektivu pracovníků, nadřízených, stylu práce, budovy, firemní kultury). Poslední technikou sběru dat byl nestandardizovaný rozhovor s personalistkou FCZ, při kterém autor práce zjistil velké množství informací, na jejichž základě mohl lépe zhodnotit úroveň podnikové kultury.

U dotazníkového šetření byla zkoumaným souborem celá organizace, potažmo soubor jejích zaměstnanců. Jelikož nebylo možno zajistit, aby se šetření zúčastnili všichni zaměstnanci, byl proveden výběr výzkumného vzorku. S cílem zajistit reprezentativnost výběrového souboru autor oslovil pouze současné zaměstnance. Do výzkumu se zapojilo 65 respondentů.

Tato diplomová práce byla zpracována pomocí programu Microsoft Office, konkrétně v programech Word a Excel.

4 Řešení problematiky

4.1 Vývoj a současný stav podniků pod zahraniční kontrolou

Již od počátku 90. let se zastoupení podniků pod zahraniční kontrolou (jež lze se značným zjednodušením ztotožnit s podniky založené PZI) v české ekonomice stále rozšiřovalo, resp. narůstal podíl podniků pod zahraniční kontrolou na hrubé přidané hodnotě (hrubá přidaná hodnota - HPH představuje nově vytvořenou hodnotu, kterou získávají institucionální jednotky z používání svých výrobních kapacit. Je stanovena jako rozdíl mezi celkovou produkcí, oceněnou v základních cenách a mezispotřebou, oceněnou v kupních cenách. Počítá se za odvětví nebo za institucionální sektory / subsektory). Vzrůstající význam zahraničních firem pro českou ekonomiku byl dán mimořádně vysokým přílivem přímým zahraničních investic především od roku 2000.

Podle Českého statistického úřadu v roce 2000 nefinanční zahraniční podniky tvořily 16,2 % celkové HPH v roce 2008 to bylo již 25,4 %. K nejvýznamnějším patří podle očekávání nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou ve zpracovatelském průmyslu, ty se podílely na celkové HPH v roce 2008 13,1 % (v roce 2000 6,4 %), služby zaujímaly oproti roku 2000 téměř dvojnásobek (13 %). Ve srovnání let 2000 a 2008 se více jak sedmkrát zvýšil podíl podniků pod zahraniční kontrolou na HPH v odvětví dopravy, skladování a spojů, dvakrát pak ve finančním zprostředkování a činnostech v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelských činnostech. Také struktura zpracovatelského průmyslu se vlivem zahraničních investic podstatně změnila. Největší podíl podniků pod zahraniční kontrolou na HPH lze pozorovat u výroby dopravních prostředků a zařízení, její podíl vzrostl z 1,9 % na 3,1 % ve srovnání let 2000 a 2008. Vyšší růsty zastoupení podniků pod zahraniční kontrolou pak vykazala výroba kovů a kovových výrobků, dále odvětví rafinérské zpracování ropy, výroba chemických, pryžových a plastových výrobků o 0,8 procent., výroba a opravy strojů a zařízení o 0,6 procent. Tato odvětví, jež vysokým tempem zvyšovaly svoje zastoupení na HPH, odpovídaly odvětvím s nejvyšší zásobou PZI. (Portál Českého statistického úřadu, 2008)

Z hlediska růstu reálné hrubé přidané hodnoty nefinanční zahraniční podniky vykazovaly a vykazují výrazně vyšší růst téměř ve všech odvětvích ve srovnání s domácími podniky. Tato skutečnost vypovídá nejen o jejich vyšší výkonnosti, ale i důležitosti pro české hospodářství. Výroba podniků pod zahraniční kontrolou byla jinými slovy motorem hospodářského růstu české ekonomiky.

Produktivita práce domácích nefinančních podniků ve srovnání s produktivitou práce nefinančních zahraničních podniků ve většině odvětví zaostávala. V porovnání let 2000 a 2007 produktivita práce domácích vůči zahraničním podnikům poklesla ve zpracovatelském průmyslu jako celku z 65 % na 53 %. Nejvýraznější rozdíl v produktivitě práce lze nalézt v odvětví dopravy, skladování a spojů. (Portál Českého statistického úřadu, 2008)

Existence duální ekonomiky, tedy zaostávání domácích podniků za zahraničními, je v české ekonomice ve sledovaném období poměrně patrná, a to především z odvětvového pohledu. K nejvyšší zásobě a pronikání PZI do ekonomiky dochází v odvětvích zpracovatelského průmyslu (především výrobě dopravních prostředků a zařízení, výrobě a opravách strojů a zařízení j. n. a rafinérského zpracování ropy, výrobě chemických, pryžových a plastových výrobků) a ve finančním zprostředkování a činnostech v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelských činnostech. Z těchto odvětví domácí podniky spíše ustupují (snižují své podíly na hrubé přidané hodnotě)

Firmy pod zahraniční kontrolou významně přispívají k růstu české ekonomiky, a to především v posledních letech. Tyto podniky se v mnoha odvětvích podílejí na růstu hrubé přidané hodnoty výrazněji než podniky domácí. Toto zapříčiňuje mimo jiné i výrazné zaostávání produktivity práce v domácích podnicích za podniky pod zahraniční kontrolou. Podniky pod zahraniční kontrolou zvyšují exportní výkonnost české ekonomiky. Na druhou stranu PZI vytvářejí v ČR rizika ve formě zvýšené repatriace zisků. Podle agentury CzechInvest počet projektů přímých zahraničních investic v roce 2008 klesl o 11 procent a neustále dále klesá. Je to způsobeno především díky celosvětové ekonomické krizi

4.2 Průmyslová situace v kraji Vysočina

V žebříčku dvaceti největších průmyslových podniků se sídlem v kraji Vysočina podle průměrného evidenčního počtu pracovníků v roce 2009 se nejčastěji objevují podniky z odvětví výroby a zpracování kovů. Toto průmyslové odvětví je zde zastoupeno šesti firmami. Dále následuje průmysl strojírenský, který má v žebříčku „TOP 20“ pět podniků. Čtyřikrát se mezi největšími zaměstnavateli objevuje také elektrotechnika. Své zastoupení mezi dvacítkou podniků s nejvíce zaměstnanci mají ještě odvětví průmyslu skla a stavebních hmot, průmysl potravinářský, dřevozpracující, agregované odvětví TOK a odvětví ostatního zpracovatelského průmyslu. Všechna zmíněná odvětví jsou reprezentována jedním podnikem. Firmy ostatních odvětví v tomto žebříčku nefigurují. Pro úplnost je třeba dodat, že se do tabulky 20 největších průmyslových zaměstnavatelů Vysočiny dostaly všechny podniky s více než 500 pracovníky.

Největší společností na Vysočině je strojírenská firma **Bosch Diesel**, která v roce 2009 průměrně zaměstnávala přes 2 800 lidí, což představuje o 300 pracovníků méně než v roce 2008. Společnost se v Jihlavě specializuje na výrobu vysokotlakých čerpadel pro dieselové motory. Další vysoce kvalifikované pracovní příležitosti by do Jihlavy mohlo přinést zřízení výzkumného a vývojového centra, o kterém společnost Bosch uvažuje.

Tabulka č. 2: **TOP 20 průmyslových podniků se sídlem v kraji Vysočina podle průměrného evidenčního počtu pracovníků v roce 2009**

Název podniku	Sídlo	Odvětví průmyslu	Počet pracovníků
BOSCH DIESEL s.r.o.	Jihlava	Strojírenství	2 800
ŽĎAS, a.s.	Žďár nad Sázavou	Výroba a zpracování kovů	2 904
MOTORPAL, a.s.	Jihlava	Strojírenství	1 933
Sklo Bohemia a.s.	Světlá nad Sázavou	Skla a stavebních hmot	Na konci roku 2008 ukončena výroba, do té doby 1200
Kostecké uzeniny	Kostelec	Potravinářský	1 491

Automotive Lighting s.r.o.	Jihlava	Elektrotechnický	1 338
Futaba Czech, s. r. o.	Havlíčkův Brod	Strojírenský	1064
Pleas, a. s.	Havlíčkův Brod	Textilní a oděvní průmysl	919
I & C Energo s.r.o.	Třebíč	Elektrotechnický	885
Moravské kovárny a.s.	Jihlava	Výroba a zpracování kovů	880
První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.	Velká Bíteš	Strojírenský	877
TOKOZ a.s.	Žďár nad Sázavou	Výroba a zpracování kovů	624
Draka Kabely, s.r.o.	Velké Meziříčí	Elektrotechnický	613
GCE s.r.o.	Chotěboř	Výroba a zpracování kovů	588
Dřevozpracující družstvo	Lukavec	Dřevozpracující	580
Egston Systém Electronic spol. s r.o.	Jemnice	Elektrotechnický	552
První brněnská strojírna Třebíč, a.s.	Třebíč	Výroba a zpracování kovů	522
Spojené kartáčovny a.s.	Pelhřimov	Ostatní zpracovatelský	510
UNIPLLET Třebíč, a.s.	Třebíč	Strojírenský	508

Zdroj: Ekonomické výsledky průmyslu ČR v roce 2008, ČSÚ, Praha, 2008; průzkum CRR MU

Největší průmyslovou firmou Havlíčkovobrodská byla sklářská společnost **Sklo Bohemia** a.s. se sídlem ve Světlé nad Sázavou, která ve sledovaném roce zaměstnávala téměř 1200 lidí. Oproti roku 2007 došlo v této firmě k mírnému snížení počtu zaměstnanců (o 45). V roce 2008 společnost ukončila svoji výrobu. Podrobnější vysvětlení krachu tohoto podniku bude analyzováno v dalším textu. Největší textilní a oděvní podnik Vysočiny **Pleas** a.s. se sídlem v Havlíčkově Brodě, jenž je lokalizován do několika provozoven i mimo kraj, zaměstnával v roce 2008 919 pracovníků. V roce 2007 však tato společnost zaměstnávala 1614 lidí, tzn. že počet pracovníků meziročně klesl o 695. Snížení počtu pracovníků souvisí s uzavřením závodu v Chlumci nad Cidlinou (Královéhradecký kraj).

Na Pelhřimovsku je největším průmyslovým zaměstnavatelem **Agrostroj Pelhřimov**, který je dnes již jediným výrobcem zemědělských strojů v ČR. Přímo v Pelhřimově ve společnosti pracovalo přes 900 lidí. **Dřevozpracující družstvo Lukavec** na Pelhřimovsku je největší dřevozpracující firmou kraje Vysočina, ale řadu svých provozů má lokalizováno mimo území kraje. Největší společností Třebíčska je ze sledovaného souboru **I & C Energo** patřící do skupiny ČEZ, firma je dodavatelem elektrických systémů kontroly, průmyslových informačních systémů atd. **Kostecké uzeniny** jsou dlouhodobě největší potravinářskou firmou Vysočiny, která v roce 2009 zaměstnávala téměř 1500 lidí a byla tak podle počtu zaměstnanců 5. největší firmou na Vysočině podle počtu zaměstnanců. Více než 1000 pracovníků má také jihlavská elektrotechnická firma se zahraniční kapitálovou účastí **Automotive Lighting**, která byla postavena na zelené louce. Této hranice však již nedosahují další významné jihlavské průmyslové firmy jako jsou **Tesla Jihlava** a **Moravské kovářny**.

Tabulka č. 3: **Průmyslové podniky v kraji Vysočina podle odvětví a velikostních kategorií**

Odvětví průmyslu	Počet podniků	z toho ve velikostní kategorii dané počtem pracovníků					
		20 - 49	50 - 99	100 - 199	200 – 499	500 - 999	1000 +
Těžba nerostných surovin	1			1			
Potravinářský	49	15	14	10	9		1
Textilní, oděvní, kožedělný	36	7	14	9	5		1
Dřevozpracující	22	6	9	2	4	1	
Papírenský a polygrafický	9	4		5			
Chemický	24	11	8	3	2		
Sklářský a staveb. Hmot	12	6	2	3			1
Výroba a zpracování kovů	52	17	11	11	7	5	1
Strojírenský	59	16	20	10	8	3	2
Elektrotechnický	25	7	5	3	6	3	1
Ostatní zpracovatelský	27	7	13	4	2	1	
Výroba energií a vody	9	4	3	2			
Celkem	325	100	99	63	43	13	7

Zdroj: Ekonomické výsledky průmyslu ČR v roce 2008, ČSÚ, Praha, 2008; průzkum CRR MU

V žebříčku dvaceti největších průmyslových firem má nejčetnější zastoupení Jihlavsko (6 firem), dále Žďársko a Třebíčsko (4 firmy), Pelhřimovsko a Havlíčkovobrodsko jsou reprezentovány pouze 3 firmami. A právě u tří firem, které reprezentují Havlíčkovobrodsko v TOP 20, tj. Pleas, a. s., Sklo Bohemia, a. s. a Futaba Czech, s. r. o., bude dále analyzován jejich nedávný vývoj, jejich vliv na zdejší sociální klima apod.

4.3 Představení společností Futaba Czech, s. r. o., Pleas, a. s. a Sklo Bohemia, a. s.

4.3.1 Futaba Czech, s. r. o.

Vysočina je dalším regionem, který si vybral japonský investor pro stavbu "na zelené louce".

Futaba Czech, s. r. o.

Světová jednička ve výrobě lisovaných autodílů - japonská společnost FUTABA Industrial Co., Ltd. zahájila v roce 2002 v Havlíčkově Brodě stavbu svého nového závodu na výrobu automobilových součástí. Investice v objemu 1,71 miliardy korun do vybudování továrny s nejmodernějším strojním zařízením je první investicí Futaby v kontinentální Evropě. Během následujících deseti let tak v tomto regionu vznikne nejméně 1200 nových pracovních příležitostí. Výroba lisovaných součástí pro karoserie, podvozky a výfukové systémy byla zahájena v roce 2003. „Mezi hlavní odběratele výrobků bude patřit konsorcium Toyota Peugeot Citroën Automobile v Kolíně a také evropské závody světových automobilek DaimlerChrysler, BMW, Suzuki, Volkswagen a Toyota. Roční objem naší produkce v České republice by měl dosáhnout 13 milionů kusů automobilových dílů,“ říká Shunro Ito, výkonný ředitel FUTABA Industrial Co., Ltd., a doplňuje: „Závod v Havlíčkově Brodě je hlavní základnou Futaby pro trhy Evropské unie a kandidátských zemí. Společnost se skládá z těchto oddělení: kvalita, lisovna, logistika a svařovna a nově i lakovna, která je pod přísným dohledem, vzhledem k její nebezpečí pro životní prostředí. (Jílek, 2008)

Tabulka č. 4: **Základní údaje Futaby Czech, s. r. o.**

Základní údaje Futaby Czech, s. r. o.			
IČO	26743892	DIČ	CZ26743892
Adresa	Baštínov 130, Havlíčkův Brod - Mírovka, 58001, Česká republika	Datum vzniku	11.12.2002
Web	http://www.fcz.cz	Registrovaný kapitál	1 000 000 000 Kč
Telefon	569496400	Počet zaměstnanců	1 064
Fax	569496401	CZ-NUTS	Havlíčkův Brod
E-mail	futaba@fcz.cz	Právní forma	s. r. o.

Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování, květen 2010

Tabulka č. 5: **Podnikatelské aktivity Futaby Czech, s. r. o.**

Podnikatelské aktivity (obory dle OKEČ)	
343000	Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory
285200	Všeobecné strojírenské činnosti
342000	Výroba karoserií pro motorová vozidla, výroba přívěsů a návěsů
519000	Ostatní velkoobchod

Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování, květen 2010

Tabulka č. 6: **Finanční údaje Futaby Czech, s. r. o.**

Rok	2008	2007	2006
Aktiva celkem	3 658 801 000	3 956 760 000	3 849 955 000
Vlastní kapitál	978 815 000	980 182 000	925 097 000
Cizí zdroje	2 674 519 000	2 972 492 000	2 923 694 000
Tržby resp. výkony	4 802 625 000	4 681 691 000	4 294 057 000
Obrat resp. výnosy	5 555 215 000	5 253 217 000	4 610 325 000
Náklady	5 556 582 000	5 198 132 000	4 507 907 000
Hospodářský výsledek za účetní období	-1 367 000	55 085 000	102 418 000

Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008., vlastní zpracování květen 2010

Hodnocení lokalizačního rozhodnutí společnosti Futaba Czech, s. r. o. by mohlo být hodnoceno jako dobré. Faktor blízkosti trhu je pro společnost rozhodujícím hlediskem. Většina výroby směřuje do kolínské automobilky TPCA, a. s., která je vzdálená pouhých šedesát kilometrů, navíc je vystavěna taktéž na "na zelené louce", tedy mimo město Kolín, má svoji železniční zastávku a železniční dopravy hojně využívá. Doprava dalším zákazníkům je však mnohem horší a komplikovanější, avšak zaujímá jen malý zlomek z celkové produkce. Japonský investor však nedostal vládní pobídky na vytvoření nových pracovních míst, může využít jen desetileté daňové prázdniny. Další faktor, který podporuje lokalizační rozhodnutí společnosti je faktor ceny práce. Na Havlíčkovobrodsku se můžeme setkat s jednou z nejnižších průměrných mezd v České republice. (Jílek, 2008)

4.3.2 Pleas, a. s.

Hlavní sídlo má firma Pleas, a. s. v Havlíčkově Brodě. Jako textilní podnik udržuje dlouholetou tradici náročné výroby jakostního prádla. Jako výrobce tohoto vysoce jakostního denního a nočního prádla věnuje obzvláštní pozornost soustavnému vývoji moderních pletenin z kvalitních materiálů v kombinaci s módním designem, aby vyhověl požadavkům zákazníků z celé Evropy. Pleas vlastní vývojové oddělení sortimentu, výkonnou laboratoř, standardizované řízení jakosti i podporu nejmodernější výpočetní techniky na všech úsecích činnosti. Prioritou firmy je rychlá realizace udělených zakázek a její dodání v řádném termínu a na vysoké kvalitativní úrovni. Všechny výrobky jsou certifikovány ekologickým standardem. Firma zajišťuje ve vlastních provozech všechny výrobní činnosti na úseku pletárny, barevny a konfekce, která se dále dělí na stříhárnu, vlastní konfekční zpracování a balírnu výrobků.

Tabulka č. 6: **Základní údaje Pleas, a. s.**

Základní údaje Pleas, a. s.			
IČO	60916265	DIČ	CZ60916265
Adresa	Havířská 144, Havlíčkův Brod 58001, Česká republika	Datum vzniku	1. 10. 1994

Web	http://www.pleas.cz	Registrovaný kapitál	1 000 000 000 Kč
Telefon	569463111	Počet zaměstnanců	1 064
Fax	569463600	CZ-NUTS	Havlíčkův Brod
E-mail	pleas@pleas.cz	Právní forma	a. s.

Zdroj: Výroční zpráva Pleas, a. s. 2008, vlastní zpracování květen 2010

Tabulka č. 7: **Finanční údaje Pleas, a. s.**

Rok	2008	2007
Aktiva celkem	931 351 000	1 083 772 000
Vlastní kapitál	106 472 000	286 122 000
Cizí zdroje	824 879 000	797 650 000
Tržby resp. výkony	1 086 458 000	1 347 819 000
Obrat resp. výnosy	1 197 775 000	1 520 758 000
Náklady	1 556 582 000	1 526 138 000
Hospodářský výsledek za účetní období	- 172 661 000	- 5 380 000

Zdroj: Výroční zpráva Pleas, a. s. 2008, vlastní zpracování květen 2010

Tabulka č. 8: **Meziroční porovnání fyzického stavu zaměstnanců Pleas, a. s.**

Kategorie zaměstnanců	Fyz. stav k 31. 12. 2007	_Fyz. stav k 31. 12. 2008	Rozdíl 08-07
Dělníci výrobní	1089	525	-564
Dělníci režijní	197	145	-52
TH zaměstnanci	328	249	-79

Zdroj: Výroční zpráva Pleas, a. s. 2008, vlastní zpracování květen 2010

Rok 2008 byl dosud nejhorším rokem v celé historii společnosti. Nastalo drastické snížení počtu zakázek. Jako hlavním činitelem se zde ukázaly celosvětové ekonomické problémy, které znamenaly snížení budoucích zakázek, ale kromě toho i velká kooperující obchodní společnost Eminence z Francie oznámila po téměř 16 letech spolupráce ukončení výroby pro společnost. Bylo nutné provést okamžitou restrukturalizaci Pleasu a přizpůsobit společnost nově vzniklým podmínkám.

V prvním pololetí byla ukončena spolupráce s firmami, které pro podnik zajišťovaly konfekční výrobu formou mzdové práce. Souběžně s realizací tohoto opatření se musely během roku 2008 uzavřít ještě dvě pronajaté konfekční provozovny v Boskovicích a v Milevsku a vlastní konfekce v Chotěboři, Čáslavi a v Lukách nad Jihlavou. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo hromadné propuštění celkem 495 zaměstnanců. V úhrnu došlo ke snížení počtu zaměstnanců ve všech kategoriích na celkových 919 ke konci roku 2008. Přes všechna maximální úsporná opatření a jejich pozitivní dopad se však společnosti nepodařilo v roce 2008 ztrátu více minimalizovat.

Na základě výše uvedených skutečností je zřejmé, že rok 2008 byl pro Pleas a. s. velice kritický. Po provedené restrukturalizaci společnost výrazně zeštíhlela. Všechny tyto provedené změny měly jediný cíl, a to zajistit přežití společnosti do budoucna.

4.3.3 Sklo Bohemia, a. s.

Sklárny ve Světlé nad Sázavou byly před krachem součástí české sklářské skupiny Bohemia Crystalex Trading (BCT). Uzavřeny byly kvůli zadlužení v září 2008, po téměř 40 letech provozu. Zaměstnanci do poslední chvíle doufali v udržení výroby. Do

ukončení pracovního poměru jim podnik dlužil několik měsíčních platů a odstupné. V polovině října 2008 byl na firmu prohlášen konkurz. Novým majitelem se stal Lubor Červa, který koupil sklárny v červnu 2009 za 160 milionů Kč.

Sklo Bohemia, a. s. patřilo mezi nejvýznamnější producenty olovnatého křišťálu ve světě. Byl to moderní, dynamicky se rozvíjející podnik, který zaměstnával okolo 1300 pracovníků. Výrobní program sklárny zahrnoval stovky druhů domácího a nápojového skla vyráběného ručně i automaticky, lisováním i foukáním, s brusem i bez brusy. Velká pozornost byla věnována tradiční ruční výrobě a klasickému broušení. Přes 80 % veškeré produkce společnosti bylo určeno pro vývoz do zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím. Nejvíce bylo realizováno do USA, Velké Británie, Španělska, Itálie, a Japonska. Organizační struktura společnosti byla následující: představenstvo - výkonný ředitel – jednotlivá oddělení: výrobní finanční, controlling, logistika, nákup, QM, personalistika, informační technologie.

Tabulka č. 9: **Finanční údaje Sklo Bohemia, a. s.**

Rok	2007	2006
Aktiva celkem	0	1 234 075 000
Vlastní kapitál	0	512 084 000
Cizí zdroje	0	719 972 000
Tržby resp. výkony	0	1 127 890 000
Obrat resp. výnosy	1 227 223 000	1 177 604 000
Náklady	1 328 081 000	1 218 677 000
Hospodářský výsledek za účetní období	- 100 858 000	- 41 073 000

Zdroj: Výroční zpráva Sklo Bohemia, a. s. 2007, vlastní zpracování květen 2010

Nový majitel Lubor Červa spustil výrobu skla se 75 novými zaměstnanci počátkem října 2009 pod novým názvem Crystalite Bohemia. V současné době v podniku pracuje 200 lidí. Další stovka by měla nastoupit v následujících měsících.

4.3.4 Současný stav trhu práce na Havlíčkovobrodsku

Největším problémem je zde velká nezaměstnanost. Po krachu skláren nezaměstnanost ve Světlé nad Sázavou a okolí stoupla až ke 20 procentům. Na jedno volné pracovní místo připadalo 116 uchazečů. Obyvatelé museli věřit, že se provoz obnoví, záleželo na tom, aby netrvalo dlouho konkurzní řízení. Nakonec se výroba rozjela dřív, než se čekalo. Řada bývalých sklářů pracuje na stavbách, a to i ve vzdálenějších městech včetně Prahy. Mnozí se vracejí k rodině do Světlé jen na víkend.

Krach skláren poškodil obchodníky a provozovatele služeb ve městě. Podle místostarosty Josefa Böhma ale radnice zatím nepozoruje jejich úbytek ani to, že by se lidé chtěli ve větším počtu zbavovat nemovitostí a stěhovat se jinam. Zásadně prý nestoupl ani počet neplatičů města. "Svoje závazky lidé docela platí," konstatoval. Radnice spolu s úřadem práce letos vytvořila 18 míst na veřejně prospěšných pracích. "Lidé se na nich střídají po dvou měsících, aby se jim co nejvíc prodloužila doba, kdy mají nárok na podporu," poznamenal Böhm. (Böhm, 2009)

Další investory se kvůli hospodářské krizi do Světlé přivést nedaří, ačkoliv radnice od loňska nabízí novou průmyslovou zónu. I ti, kteří si již pozemky koupili, se stavbou areálů vyčkávají. Ze Světlé odešlo i telefonické centrum, které bylo otevřeno po krachu skláren. Pracovat v něm mělo kolem stovky lidí, ale o oslovování klientů po telefonu byl mezi nezaměstnanými velmi malý zájem. Teď se chce ve městě uchytit podobná firma. Pracovníkům chce dát potřebné vybavení, aby mohli zákazníkům telefonovat z domova.

Na krachy ve sklářství doplatila světelská střední škola, která mezi svými obory nabízí také sklářství. Letos v září nenastoupil do sklářských učebních oborů ani jeden

žák, což se stalo poprvé v historii školy. Krach skláren způsobil ovšem i velký tlak na další firmy Havlíčkobrodská, a to především na Futabu Czech, s. r. o. (dále jen FCZ). Futaba od svého založení působí na Vysočině velmi kontroverzním způsobem. Společnost je známa svou velkou fluktuací zaměstnanců. Po uzavření závodu ve Světlé nad Sázavou zažila ohromný nápor nových uchazečů o zaměstnání. Okamžitě bylo přijato sto nových zaměstnanců, ovšem jak se během určité doby ukázalo, tak jen málo z nich vydrželo pracovní nasazení, které se v japonském podniku vyžaduje. Další velký nápor zaměstnanců zažila Futaba po hromadném propouštění v Pleas, a. s. Propuštěno bylo celkem 695 lidí a dále byl uzavřen další Havlíčkobrodský podnik BTV plast, s. r. o., kde o práci přišlo 200 zaměstnanců.

Poznámka:

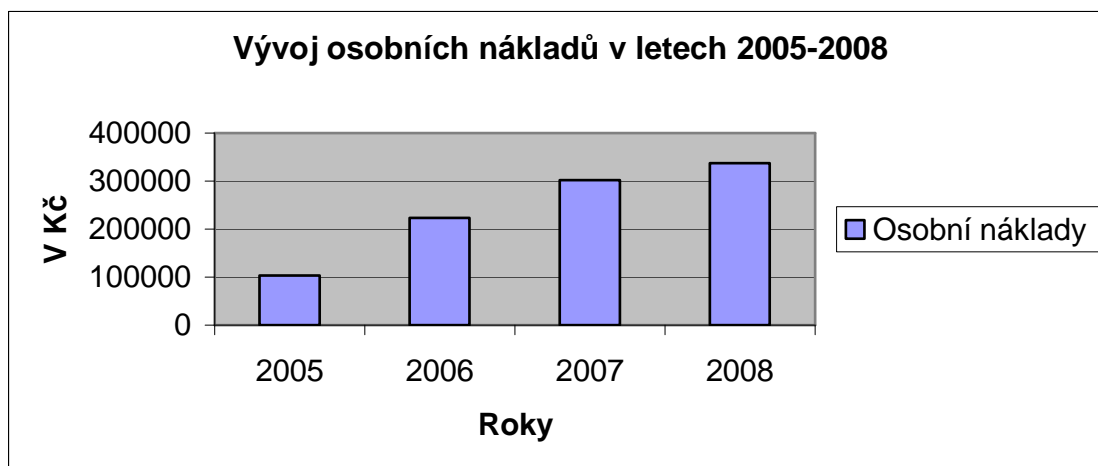
Krach společnosti Sklo Bohemia, a. s. a hromadné propouštění v Pleas, a. s. a v dalších firmách v Havlíčkově Brodě vytvořilo velký tlak na Futabu. Dá se říci, že je zatím jedinou společností, která ještě na Havlíčkobrodsku „normálně existuje.“ Autor práce se domnívá, že přínos Futaby pro zdejší obyvatelstvo v tomto ohledu je velký. **Tím bychom mohli konstatovat, že je potvrzena hypotéza č. 2:** „Přínos přímé zahraniční investice Futaby je v současné době pro region velký a dopady na sociální prostředí jsou rovněž nezanedbatelné.“

Tabulka č. 10: **Počet zaměstnanců a osobní náklady v FCZ v letech 2005 – 2008**

Počet zaměstnanců a os. náklady	2005	2006	2007	2008
Počet zaměstnanců	377	749	981	1064
Osobní náklady	103552	222902	302277	337706

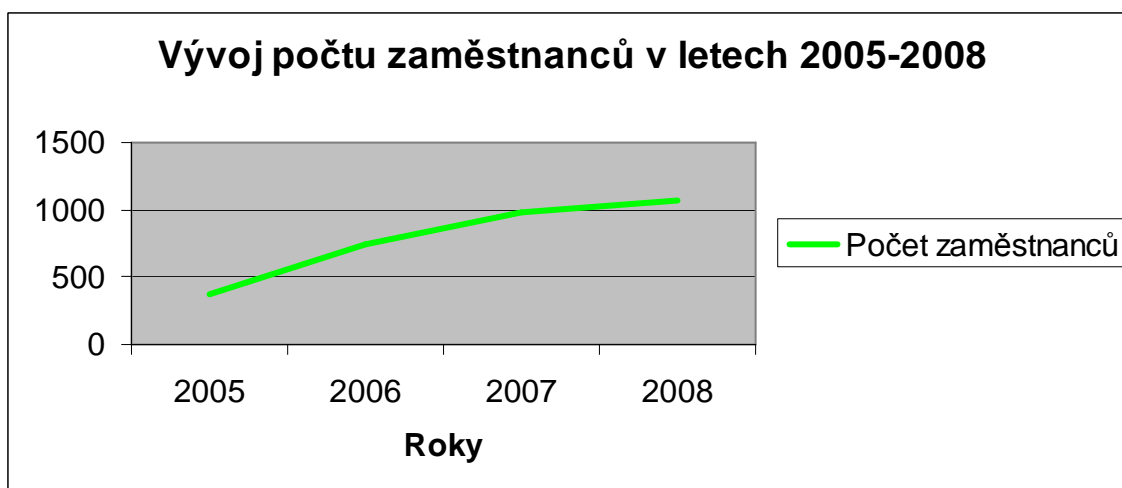
Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování květen 2010

Graf č. 1: Vývoj osobních nákladů v letech 2005 - 2008



Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování květen 2010

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2008



Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování květen 2010

4.3.5 Rozdílnost pracovních podmínek a firemních kultur

Pracovní přesčasů jsou v FCZ pravidlem (nerespektuje se výjimečnost přesčasů, vyžadovaná zákoníkem práce) a zaměstnanci tak v práci stráví denně i 13 hodin. Tak

například v lisovně mohou zaměstnanci odejít na záchod a vykonat potřebu pouze v době určené přestávkou a musí si vybrat, zda v desetiminutové přestávce poběží na záchod nebo napít se k barelu s vodou. Zaměstnancům se zde dává najevo, že platnost českých zákonů končí za branou závodu, neboť zaměstnanci jsou tu od toho, aby dělali, jak se jim nařídí, protože venku čekají stovky nových uchazečů, které chtějí pracovat místo nich. Zde se můžeme setkat se střetáváním dvou různých firemních kultur, přičemž by se dalo říci, že japonská firemní kultura se v podání FCZ na českém území do jisté míry odkloňuje od standardů firem v Japonsku.

Autor se domnívá, že čeští pracovníci pociťovali v dřívějších dobách systém plánování jako jejich osobní omezování. Proto k plánování zaujímali skeptický postoj a často se ho dokonce snažili ignorovat. Za zbytečné považovali normy a předpisy. Jejich skepse se projevovala rovněž vůči strukturám. Rádi jednali improvizovaně, což vnímali jako svůj vnitřní pocit určité svobody. Naproti tomu japonská firemní kultura je založena na zdokonalování výrobního procesu, přičemž se klade důraz na osobní zaujetí jednotlivců pro danou věc, neustále plánování a kontrola plnění úkolů apod. FCZ se v českých podmínkách ale trochu od své původní filosofie přetransformovala a přidala na důležitosti stanovování tvrdých norem pro podřízené a na kontrole nakolik je zaměstnanci splnili.

Mnoho zaměstnanců ze zkrachovalých skláren, kteří nastoupili do FCZ nebyly schopni přijmout tvrdší pracovní podmínky, než jaké měli v předchozím zaměstnání.

Personální politika FCZ je podle autora založena na získávání co největšího počtu zaměstnanců, kteří jsou nuceni ze svých ekonomických důvodů danou práci vzít. Nejvíce zahraničních zaměstnanců je ze Slovenska a východních zemí. Mnoho pracovníků dává výpověď již před koncem tříměsíční zkušební doby. Bohužel se zde hodnotí pouze výkon zaměstnance. A toto hodnocení je jediná motivace, která je zde uplatňována. Nehmotné stimuly bychom zde nenašli. Tento neduh bychom mohli najít i v dalších firmách, které se vyskytují na Vysočině.

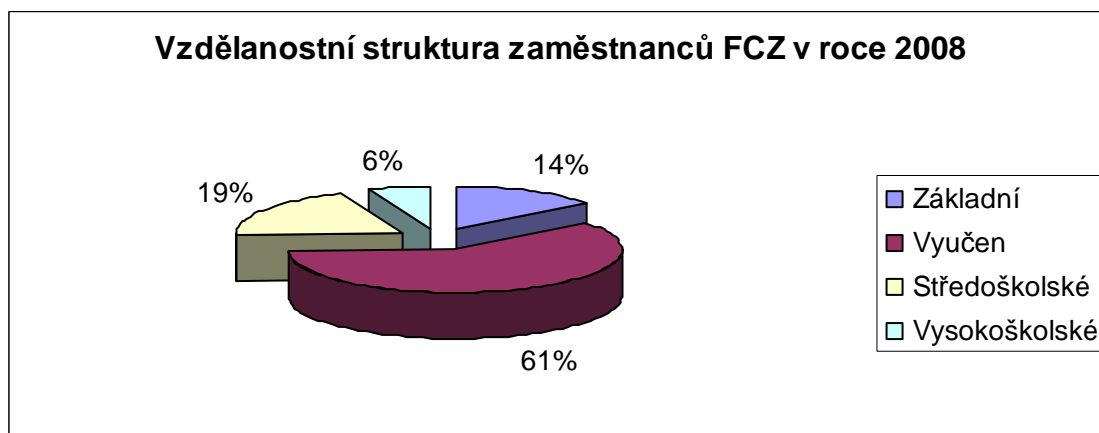
Konkurence zahraniční pracovní síly vyvolává sociální neklid a nespokojenost, což může vést až ke xenofobii vůči cizincům. Xenofobie je možná pro region Havlíčkův Brod trochu silné slovo, ale autor se domnívá, že určitá rasová nesnášenlivost vůči cizincům zde panuje.

Tabulka č. 12: **Vzdělanostní struktura zaměstnanců v FCZ v roce 2008**

Vzdělanostní struktura zaměstnanců v FCZ	Počty zaměstnanců
Základní	150
Vyučen	642
Středoškolské	207
Vysokoškolské	65
Počet zaměstnanců celkem	1064

Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování květen 2010

Graf č 3: **Vzdělanostní struktura zaměstnanců FCZ v roce 2008**



Zdroj: Výroční zpráva FCZ 2008, vlastní zpracování květen 2010

4.6 VLIV FCZ NA ROZVOJ REGIONU

4.6.1 Vliv FCZ na infrastrukturu a zaměstnanost regionu

Příchod japonského investora do Havlíčkova Brodu s sebou přinesl výrazný aspekt týkající infrastruktury. Již tak přehluštěná dopravní situace v Havlíčkově Brodě se začala komplikovat. Společnost nejvíce využívá kamionové dopravy. Město Havlíčkův Brod se za této situace rozhodlo pro výstavbu obchvatu, aby přece jen trochu ulevilo provozu ve městě. Jedním z největších argumentů (ne-li největším vůbec) pro příchod japonského investora na Vysočinu bylo očekávané snížení nezaměstnanosti. Společnost FCZ slíbila vytvoření až 1500 přímých pracovních míst, odhady hovoří o dalších 2 tisících nepřímých pracovních místech v subdodavatelském sektoru. Společnost od začátku deklaruje svůj záměr zaměstnat v závodě převážně pracovníky z kraje Vysočina a vyjádřit tím svou podporu zemi, která jí ochotně pomohla s plánovanou investicí. FCZ zaměstnává v současné době 1064 osob. Během roku 2010 hodlá zaměstnat 150 nových pracovníků a zhruba totéž množství plánuje přijmout i během následujících dvou let. Bohužel negativní stránkou je zde velmi vysoká fluktuace pracovníků v tomto podniku, z tohoto důvodu bylo v roce 2008 přímo v podniku otevřeno náborové centrum s náborovými dny, které se konají každou středu. Ne všichni však projdou náročnými vstupními testy a pohovory. Personalistka FCZ k tomu říká, že „kdyby byla úspěšnost u pohovorů někde kolem třiceti procent, byli bychom spokojeni.“

Dalo by se poukázat na fakt, že když hlavní odběratel Futaby TPCA Kolín zahajoval výrobu, sliboval zaměstnat tři tisíce lidí a i přes masivní mediální kampaň se mu nepovedlo tento počet naplnit. Navíc se zde může stát, že společnost odláká stávajícím firmám kvalifikované pracovníky a nezaměstnanost tedy nesníží.

Pracovní a personální agentury se shodují na tom, že FCZ bude české zaměstnance shánět jen obtížně. Nabízí totiž zejména dělnickou práci u pásu, obsluhu strojů a montážní práce. Zaměstnanci tudíž nebudou mít téměř žádné vyhlídky na dynamický profesní růst či postup v kariéře. A to je důležitý faktor nejen pro mladé lidi. Autor

práce je však toho názoru, že ohromná nezaměstnanost na Havlíčkovobrodsku nutí i lidi například s vysokoškolským vzděláním nabízenou prací např.: u lisu ve Futabě přijmout. Dle personalistky FCZ každý měsíc je přijato a opustí závod až 25 zaměstnanců. Velkou šanci tak mají spíše ukrajinští, slovenští a polští uchazeči, pro které jsou české podmínky ve srovnání s jejich zemí výhodnější. Podle údajů Úřadu práce v Havlíčkově Brodě v roce 2004 klesla nezaměstnanost díky rozjetí výroby ve Futabě o více než dvě procenta. Důvody byly připisovány aktivitě subdodavatelských firem. V současné době FCZ poptává zejména klasické řemeslníky (svářeče či zámečníky) a pracovníky logistiky, dále také IT specialisty a strojaře.

4.6.2 Další vlivy

Nezanedbatelný je vliv na ceny nemovitostí v regionu. Opět se potvrzuje zlaté pravidlo o tom, že nejvýhodnější je investice do nemovitostí. Společnost, vzhledem ke svému záměru zaměstnávat převážně lidi z regionu, nehodlá pro „přespolní“ stavět žádné firemní bydlení, proto se této úlohy ujal soukromý sektor. Zájem je nejen o pozemky a prostory k bydlení, ale i o výrobní haly a průmyslové objekty v okolí, které by mohly sloužit stávajícím i nově vznikajícím subdodavatelským firmám. Je patrný i menší zvýšený zájem o průmyslové zóny v oblasti. Podle údajů realitních kanceláří byl nárůst cen nemovitostí do počátku recese celkem patrný. Na přelomu roku 2005 stál běžný dvoupokojový byt průměrně 700 tisíc korun a třípokojový byt okolo 900 tisíc korun. Blízkost Futaby a toho, že Havlíčkův Brod je prakticky na hlavním železničním uzlu Praha – Brno, dále blízkost dálnice D1 a rostoucí poptávka, která se zastavila s počátkem finanční krize, vyhnala ceny bydlení nahoru. Běžný dvoupokojový byt v Havlíčkově Brodě dnes se dá koupit v průměru za 1 100 000 Kč, třípokojový pak za téměř 1 600 000 Kč. Cenový nárůst zaznamenaly i ceny pozemků, metr čtvereční stavební parcely se na přelomu roku 2005/2006 prodával v průměru za 150 Kč, dnes jeho cena v okolí Havlíčkova Brodu nejde pod 350 Kč a přímo ve městě dokonce pod 500 Kč. Průměrný rodinný dům v lokalitě se dá koupit za zhruba 3 miliony korun. Rostou také ceny pronájmů v oblasti. A staví se i nové bydlení, například Penzion Starr, který je právě určen zahraničním zaměstnancům Futaby. Velmi lukrativním se stává

pronájem nadstandardních bytů pro japonské manažery s rodinami, kteří do České Republiky přijíždějí pouze na několik měsíců, nejvýše let.

4.6.3 Dopady na ekonomiku

Česká Republika je stále zaměřená více na průmysl než na služby, tento trend prohlubuje i japonská investice. Automobilový průmysl je kvůli vysokému podílu produkce určené pro export závislý na zemích, do kterých jsou auta od nás vyvážena. Ekonomiky zemí zasáhla hospodářská recese a tím i došlo ke zhoršení na automobilovém trhu. I přes pozitivnější čísla, která se objevují v posledních měsících se autor obává stagnace.

Dopady japonské investice na veřejné finance. Rozpočet ČR je obohacen o celou řadu příjmů, jako jsou například daně z příjmů fyzických, sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, DPH z produkce nebo daně ze zisku subdodavatelství firem. Dále je nutné zmínit nezanedbatelné úspory na vyplácených sociálních dávkách a podporách v nezaměstnanosti.

Autor se dále domnívá, že příchod FCZ na český trh i když jen v malé míře, ale přece jen utuží současný trend posilování koruny vůči euru. Co se týká zahraničního obchodu, pak česká ekonomika v současné době vykazuje aktivní platební bilanci, k čemuž výraznou měrou přispívá právě automobilový průmysl. Ten se na vývozu podílí téměř dvaceti procenty, přičemž pro export je určeno 80 až 85 % produkce. Investice rovněž zvyšuje i ukazatel HDP.

4.6.4 Teorie vs. praxe

Podle teorie by se v ČR, s rozvojem automobilového průmyslu, měla snížit nezaměstnanost. Dále by se měl podpořit vývoz a tím by došlo ke zvýšení hospodářského růstu. Autor se ovšem domnívá, že realita je trochu jiná. Mohou se objevit i nastat velká rizika. Největší riziko tkví v tom, zda pro nová auta budou i přes

právě proběhlou ekonomickou recesi odbytiště. Další argument je vázanost automobilového průmyslu na ropu. Pokud bychom vzali vzácnost této suroviny a současnou politickou situaci na Blízkém východě, není možnost ropné krize až tak nereálná.

V dalším oddíle této práce se čtenář dozví, že hospodaření FCZ není zrovna na dobré úrovni, za poslední rok dokonce vykazuje ztrátu. Zde nastává otázka a na Havlíčkovobrodsku je dosti často v poslední době probírána, zda japonský investor neukončí v tomto regionu výrobu, a nepřestěhuje se o pár stovek kilometrů víc na východ. Dopad tohoto rozhodnutí by byl pro region velký. Zbyly by tu prázdné výrobní haly a mnoho nezaměstnaných s velmi malou možností dalšího uplatnění.

5 Provedení analýzy

5.1 Rozbor výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako technika sběru dat potřebných ke zkoumání firemní kultury společnosti Futaba Czech, s. r. o. Firemní kultura může být studována jen prostřednictvím jednotlivců, skrze které tento jev vzniká, existuje a vyvíjí se. Zároveň má ale i nadindividuální povahu, tudíž by jednotkou analýzy měla být celá organizace, případně její dílčí jednotky (úseky, oddělení).

Pro potřeby práce bude zkoumaným (základním) souborem celá organizace, potažmo soubor jejích zaměstnanců. Tato výzkumná jednotka byla zvolena proto, že je s ohledem na cíl práce potřeba zkoumat firemní kulturu celého podniku, nikoli jen jeho částí. Jelikož nebylo možno zajistit, aby se šetření zúčastnili všichni zaměstnanci, byl proveden výběr výzkumného vzorku. S cílem zajistit reprezentativnost výběrového souboru autor oslovil pouze současné zaměstnance. Do výzkumu se zapojilo 65 respondentů. Dotazníky byly distribuovány respondentům osobně dne 15 a 16. 3. 2010. Dotazník vyplnili všichni.

Tabulka č. 13: **Rozdělení respondentů dle pohlaví**

Pohlaví respondenta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Muž	42	64,61%
Žena	23	35,39%
Celkem	65	100%

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Tabulka č. 14: **Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení**

Pracovní zařazení	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Management	3	4,62%
TH zaměstnanci	6	9,24%
Vedoucí pracovníci – lisovna	4	6,15%
Vedoucí pracovníci – svařovna	2	3,08%
Vedoucí pracovníci – logistika	1	1,54%
Vedoucí pracovníci – lakovna	2	3,08%
Dělníci – lisovna	10	15,40%
Dělníci – svařovna	12	18,46%
Dělníci – logistika	12	18,46%
Dělníci – lakovna	13	20,00%
Celkem	65	100%

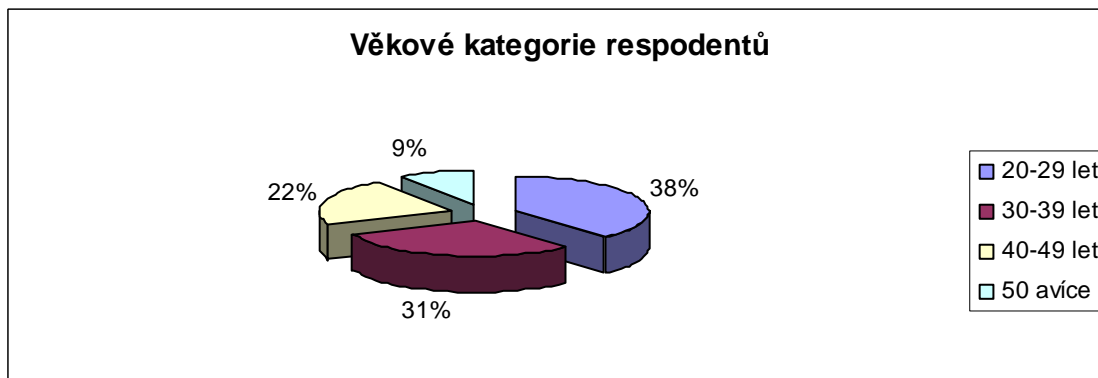
Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Tabulka č. 15: **Rozdělení respondentů dle věku**

Věk	Počet
20-29 let	25
30-39 let	20
40-49 let	14
50 let a více	6

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Graf. č. 4: Věkové kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

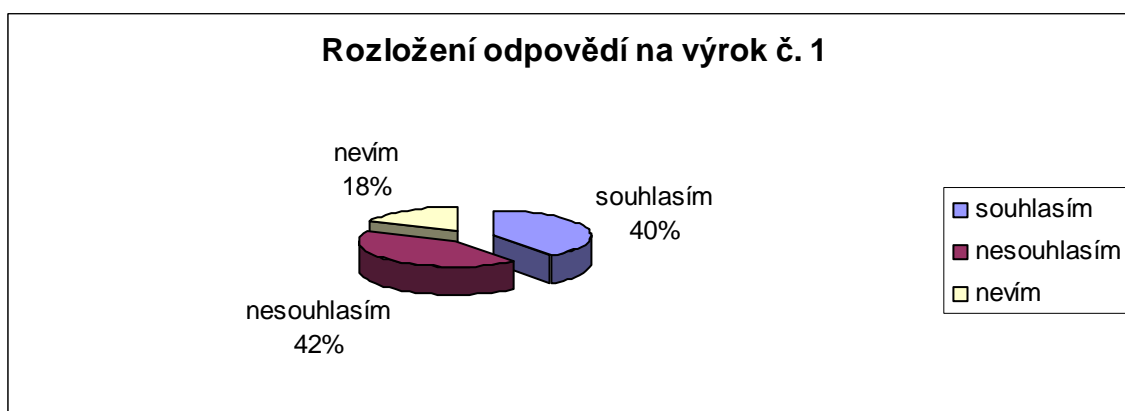
Dále jsou uvedeny jednotlivé otázky z dotazníku a pod každou otázkou vyhodnocení odpovědí respondentů, s autorovou analýzou dané situace a doporučením. U výroku č. 1, „Práce je organizována tak, aby si zaměstnanci uvědomovali souvislost mezi svým úkolem a cíli organizace“, se z 65 respondentů vyjádřilo pro souhlas 26, pro nesouhlas 27 a 12 označilo nevím.

Tabulka č. 16: Odpovědi na výrok č. 1

Odpovědi na výrok č. 1	Počty odpovědí
souhlasím	26
nesouhlasím	27
nevím	12

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Graf. č. 5: Rozložení odpovědí na výrok č. 1



Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Z uvedeného vyplývá, že takřka polovina respondentů nezná souvislost mezi svou prací a cíli FCZ. Management podniku by tedy měl více dbát o to, aby zaměstnance na pravidelných mítincích více seznámil s záměry společnosti.

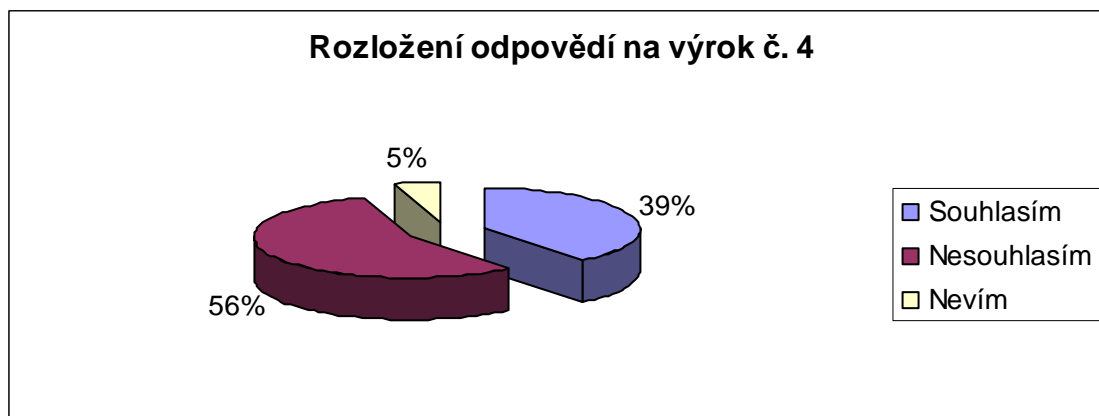
U výroku č. 2 „K provedení daných úkolů se využívá týmová spolupráce,“ většina respondentů projevila souhlasný postoj, pouze 5 zaměstnanců projevilo nesouhlas. Na základě výsledků šetření je patrné, že podnik klade důraz na týmovou spolupráci. Zaměstnanci vyjádřili, že spolupráce probíhá prostřednictvím týmů, než na základě hierarchického uspořádání. Je tedy zřejmé, že by se práce v FCZ bez týmového ducha neobešla. Velká rozdílnost názorů a postojů zaměstnanců byla zaznamenána u výroku: č. 3 „V FCZ je snadné dosáhnout schody v klíčových otázkách.“, č. 4 „Úkoly jsou prováděny pružným způsobem a v případě potřeby je lze snadno změnit.“ a č. 5 „Inovace a podstoupení rizika ve vaší společnosti se podporuje a odměňuje.“

Tabulka č. 17: **Odpovědi na výrok č. 4**

Odpovědi na výrok č. 4	Počet odpovědí
Souhlasím	25
Nesouhlasím	36
Nevím	3
Celkem	65

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Graf č. 6: **Rozložení odpovědí na výrok č. 4**



Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Výrok č. 4 byl negativně hodnocen 56 procenty respondentů, a to převážně věkovou kategorií 40 – 49 let především respondenty dělnických profesí. Souhlas s výrokem projeví především TH zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení.

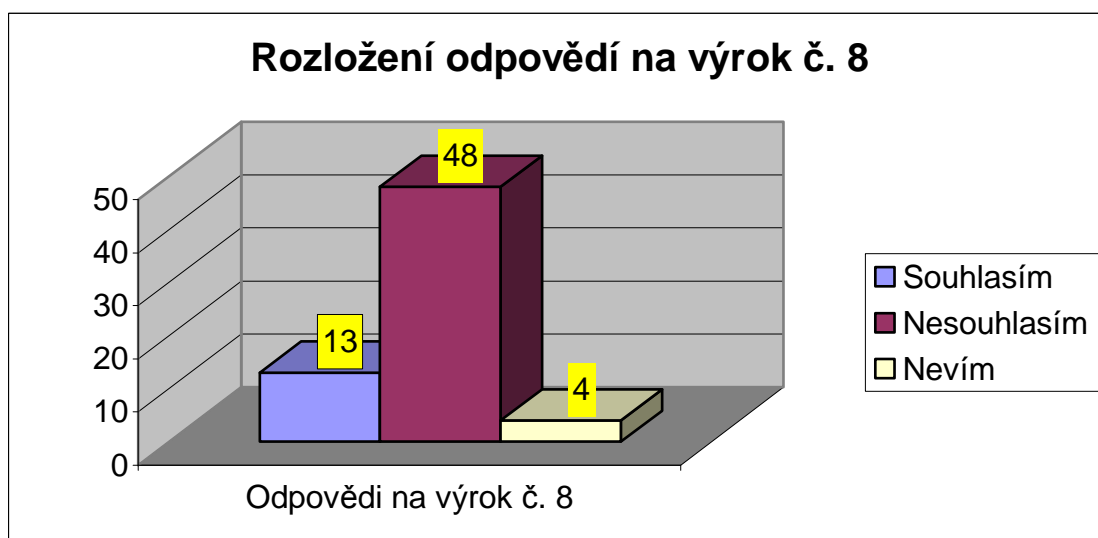
Výrokům 6. a 7. dala převážná většina respondentů souhlas, avšak u výroku č. 8 se sešlo mnoho nesouhlasných stanovisek. Zaměstnanci tedy nepociťují to, že by společnost nějakým větším způsobem investovala do vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Souhlas projeví pouze zaměstnanci TH, management a někteří vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Tento aspekt by mohl v budoucnosti způsobovat problémy, jelikož se autor domnívá, že by dělníci měli být dostatečně proškolení a vzděláváni.

Tabulka č. 18: **Odpovědi na výrok č. 8**

Odpovědi na výrok č. 8	Počet odpovědí
Souhlasím	13
Nesouhlasím	48
Nevím	4
Celkem	65

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Graf č. 7: **Rozložení odpovědí na výrok č. 8**



Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

U výroku č. 9 „S plány a cíli společnosti jsou velmi dobře srozuměni všichni zaměstnanci.“ a č. 11 „Takřka všichni zaměstnanci se snaží co nejvíce věnovat své práci a vykonávat ji co nejlépe.“ se sešlo opět mnoho nesouhlasných stanovisek. Zaměstnanci se tedy domnívají, že společnost neseznamuje všechny pracovníky dobře s plány a cíli společnosti a že všichni zaměstnanci se nesnaží co nejvíce věnovat své práci a vykonávat ji co nejlépe. Souhlas s těmito výroky projevili pouze opět zaměstnanci TH, management a někteří vedoucí pracovníci. U celkem tvrdého a kontroverzního výroku č. 10, „Zaměstnancům je neustále připomínáno, že jsou tu od toho, aby dělali, jak se jim nařídí, protože venku čekají stovky nových uchazečů, kteří by chtěli pracovat na jejich místě.“, souhlas projevili, jak autor předpokládal, nejvíce opět zaměstnanci na dělnických profesích. Další celkem dost nesouhlasné reakce vyvolaly výroky č. 12 „Všichni zaměstnanci mohou pracovat naprosto samostatně, protože jsou v FCZ jasně vymezeny pravomoce a pracovní úkoly“ a č. 14 „Pokud vznikne ve firmě nějaký konflikt, pak je tu snaha vyřešit ho tak, aby obě strany byly spokojeny“. Celkem dost souhlasných reakcí od zaměstnanců sklidil výrok č. 13 o tom, že zákazník je náš pán a jeho připomínky jsou brány ve zřetel a vedou ke změnám.

Pokud bychom se začali zabývat výroky č. 15 „Pracovní prostředí v FCZ, např.: hlučnost, osvětlení, bezpečnost, teplo atd. je v souladu s vykonávanou prací.“, č. 16 „Vedoucí pracovník vždy podřízeným ochotně pomáhá v krizových situacích“ a č. 17 „Mzdové ohodnocení v FCZ odpovídá vykonávané práci“, pak bychom opět pocítili celkem velký nesouhlas. Výrok č. 17 podpořili souhlasem pouze TH pracovníci, management a někteří vedoucí lisovny a lakovny. Zajímavostí může být, že vedoucí pracovníci svařovny a logistiky tento výroky nepodpořili. Z uvedeného vyplývá, že převážné většině pracovníků vadí pracovní prostředí, špatné pracovní vztahy s nadřízenými, a nízké mzdové ohodnocení.

Výrok č. 18 („Přesčasová práce v FCZ je nařizována pouze za výjimečných a nutných okolností.“), se zabývá nejožehavějším tématem, které je nejvíce diskutováno. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů s tímto výrokiem nesouhlasí (a to 47 dotazovaných). FCZ je v regionu známa tím, že jsou zde přesčasy

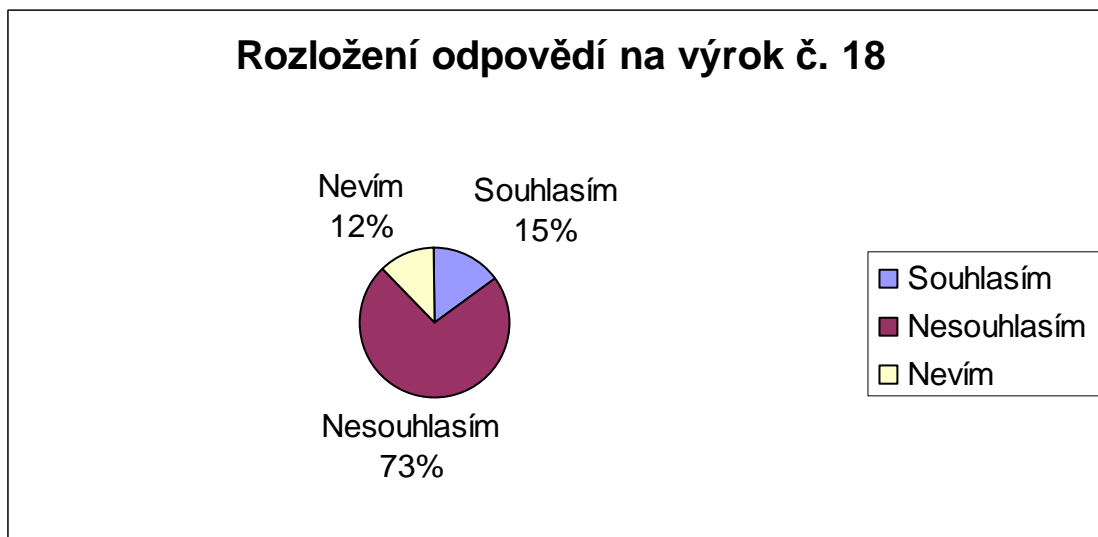
takřka na denním pořádku. Autor se domnívá, že přesčasová práce je hlavním důvodem velké fluktuace pracovníků v této firmě.

Tabulka č. 19: **Odpovědi na výrok č. 18**

Odpovědi na výrok č. 18	Počet odpovědí
Souhlasím	10
Nesouhlasím	47
Nevím	8
Celkem	65

Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

Graf č. 8: **Rozložení odpovědí na výrok č. 18**



Zdroj: vlastní zpracování, duben 2010

U otázek č. 19 „Domníváte se, že ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. ovlivnilo velkým způsobem život na Havlíčkobrodsku?“ a č. 20 „Mělo ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. vliv i na fungování společnosti Futaba Czech, s. r. o. a Pleas, a. s. takřka všichni respondenti vyjádřili souhlas. Tím byla přímo potvrzena druhá a třetí hypotéza.

Z uvedené analýzy výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že management podniku by měl více dbát o to, aby zaměstnanci na pravidelných mítincích více seznámil se záměry společnosti. Společnost by dále více měla investovat do vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zamyslet se nad finančním ohodnocením práce (především dělnické) a přesčasy, které vedou k velké obměně pracovníků.

5.2 Hodnocení výkonnosti podniku Futaba Czech, s. r. o.

5.2.1 Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálních likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. (Holečková 2001)

Tabulka č. 20: **Ukazatele platební schopnosti**

Ukazatele platební schopnosti	2006	2007	2008
Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,9823	0,9424	1,43
Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krát.záv.	0,86	0,87	1,16
Peněžní likvidita (FM / KD)	0,065	0,088	0,067
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	100	117	72

Zdroj: Výroční zpráva FCZ, s. r. o., vlastní zpracování duben 2010

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Firma s nevhodnou strukturou oběžného majetku (nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků) se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Optimální hodnoty pro běžnou likviditu se nacházejí v oboru <1,6;2,5>.

Podnik v letech 2006 a 2007 vybočoval svým řízením v oblasti likvidity. V roce 2008 došlo ke zlepšení situace a to hlavně z důvodu snížení stavu krátkodobých závazků o 37 % oproti roku 2007

Ukazatele likvidity hodně zkresluje zvolený způsob financování pomocí krátkodobých revolvingových úvěrů, proto jsou ukazatele nižší než u srovnatelných podniků využívajících k financování dlouhodobých aktiv primárně dlouhodobé úvěry.

5.2.2 Ukazatelé rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení. Zde je nutné charakterizovat tzv. EBIT. Jedná se o zisk před úhradou všech úroků a daně z příjmu. (Holečková, 2001)

Tabulka č.21: **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability	2006	2007	2008
ROA - Rentabilita celkových aktiv (EBIT / AKTIVA)	6,70%	3,12%	2,97%
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (ČZ/Vlastní kapitál)	11,07%	5,62%	x
ROCE-Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů	9,76%	10,15%	5,92%
ROS - Ukazatel rentability tržeb	2,52%	1,22%	x
Rentabilita základního kapitálu	10,24%	5,50%	x
Rentabilita cizího kapitálu	3,50%	1,85%	x

Zdroj: Výroční zpráva FCZ, s. r. o., vlastní zpracování

Ukazatele ROE, ROS, Rentabilitu základního kapitálu a cizího kapitálu za rok 2008 nemá smysl počítat. Tento rok má společnost záporný výsledek hospodaření (čistá ztráta).

Z ukazatelů plyne, že FCZ se během sledovaného období stává čím dál tím méně efektivnější z pohledu zhodnocení vstupů. Svoji roli sehrává i nastupující finanční krize.

5.2.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah v jakém firma používá k financování dluhy. Zadluženost však není pouze negativní charakteristikou firmy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní

hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů.

Tabulka č. 22: **Výpočet ukazatelů zadluženosti**

Výpočet ukazatelů zadluženosti za roky	2006	2007	2008
Celková zadluženost = cizí kapitál/celková aktiva	75,94%	75,12%	73,09%
Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál/celková aktiva	24,02%	24,77%	26,75%
Míra zadluženosti = cizí kapitál/vlastní kapitál	3,16	3,03	2,73
Úrokové krytí = EBIT/úroky	4,78	1,87	1,47
Běžná zadluženost = krátkodobý cizí kapitál/celková aktiva	58,30%	69,36%	66,42%
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál/stálá aktiva	34,94%	38,85%	42,89%

Zdroj: Výroční zpráva FCZ, s. r. o., vlastní zpracování

Podnikání společnosti je významně závislé na možnosti čerpat bankovní úvěry. Společnost nemá zajištěno bankovní financování tak, aby měla garantovanou dostupnost dostatečných finančních prostředků na dobu aspoň dvanáct měsíců od data sestavení účetní závěrky.

Vedení vychází z předpokladu, že splatnost úvěrů bude i nadále prodlužována, a tudíž sestavilo účetní závěrku na principu časově neomezeného trvání společnosti. Můžeme se domnívat, že zde existuje významná nejistota, která může vzbuzovat pochybnost o schopnosti pokračovat v činnosti. Může nastat okamžik, ve kterém již bankovní sektor úvěry neposkytne či neprodlouží jejich splatnost. Ukazatele rentability ukazují, že FCZ. se během sledovaného období stává čím dál tím méně efektivnější.

Za poslední dvě účetní období tj. za roky 2008 a 2009 FCZ vykazuje ztrátu. Za rok 2008 je to ztráta v hodnotě 1 367 000 Kč a za rok 2009 ztráta 60 365 000 (tento údaj byl autorovi práce sdělen personalistkou společnosti FCZ). Tyto údaje vzbuzují důvodné obavy o dalším pokračování FCZ v regionu Havlíčkův Brod. **Tyto fakta potvrzují první stanovenou hypotézu:** „Financování FCZ krátkodobými úvěry naznačuje

existenci významné nejistoty, která může způsobovat pochybnosti o schopnosti společnosti pokračovat v činnosti dle principu časově neomezeného trvání.“.

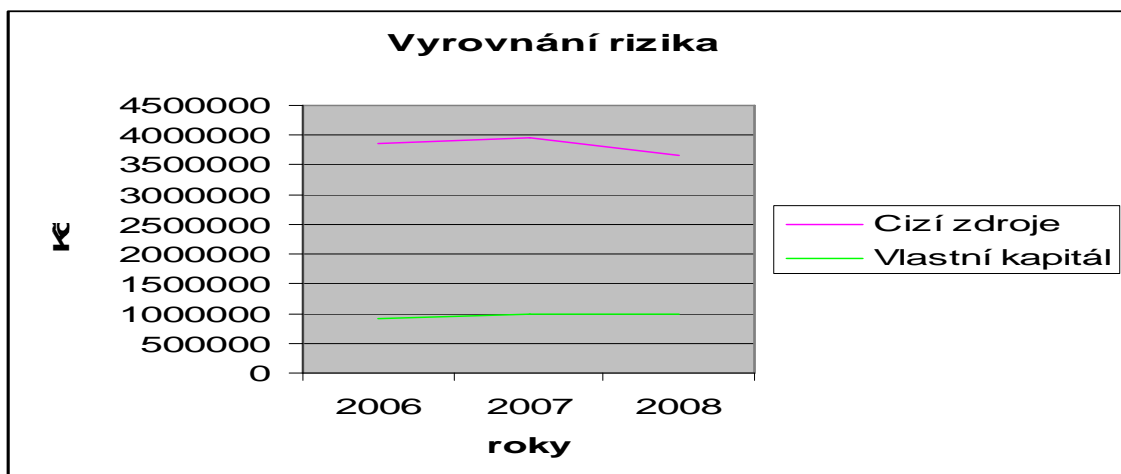
5.2.4 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Tabulka č. 23: Vyrovnání rizika

Vyrovnání rizika	2006	2007	2008
Cizí zdroje	2923694	2972492	2674519
Vlastní kapitál	925097	980182	978815

Zdroj: Výroční zpráva FCZ, s. r. o., vlastní zpracování

Graf č. 9: Vyrovnání rizika FCZ, s. r. o.



Zdroj: Rozvaha FCZ, s. r. o., vlastní zpracování

Z výše uvedeného je jasné, že toto pravidlo nebylo ve společnosti dodržováno a vlastně ve všech třech sledovaných obdobích cizí zdroje překračovaly výrazně vlastní zdroje financování aktiv. Autor se domnívá, že během následujících let by společnost měla vyvinout aktivity k tomu, aby se situace začala obracet a cizí zdroje o tolik nepřevyšovaly vlastní kapitál (například samofinancováním ve formě odpisů).

5.2.5 Ukazatelé aktivity

Tabulka č. 24: Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity	2006	2007	2008
Ukazatel vázanosti celkových aktiv (A/roční tržby)	89,96%	84,68%	76,35%
Ukazatel vázanosti stálých aktiv (Stálá aktiva/tržby)	61,86%	53,99%	47,62%
Obrat celkových aktiv (Tržby/Aktiva)	1,11	1,18	1,31
Obrat stálých aktiv (Tržby(I.+II.)/Stálá aktiva)	1,62	1,85	2,09
Obrat zásob (Tržby/zásoby)	33,61	39,97	18,32
Doba obratu zásob (Z/T/360)	10,71	9	19,64
Doba obratu pohledávek ((POHL/(T/360))	75,15	82,6	71,11
Doba obratu závazků (KZ / (T/360))	99,97	117,11	71,86

Zdroj: Rozvaha FCZ, s. r. o., vlastní zpracování

Vázanost celkových aktiv na ročních tržbách podává informaci o intenzitě s níž firma využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost firmy. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. U FCZ má tento ukazatel a ukazatel vázanosti stálých aktiv klesající tendenci.

Obrat celkových a stálých aktiv udává počet obrátek za rok. Nutné je zde znát mezioborové průměry pro rozhodování. Pokud ukazatel doba obratu zásob vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivě, znamená to, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytečné zásoby jsou samozřejmě neproduktivní a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrat zásob rovněž podporuje důvěru ukazatele běžné likvidity. Doba obratu zásob FCZ za rok 2008 (19 dní) je na strojírenskou firmu hodně dobrá.

6 Diskuse

V diplomové práci byly stanoveny tři hypotézy. První hypotéza (Financování FCZ krátkodobými úvěry naznačuje existenci významné nejistoty, která může způsobovat pochybnosti o schopnosti společnosti pokračovat v činnosti dle principu časově neomezeného trvání.) byla potvrzena díky provedené finanční analýze a údajem poskytnutým personalistkou podniku (poskytla výsledek hospodaření za rok 2009, výroční zpráva za rok 2009 ještě nebyla zveřejněna).

Za poslední dvě účetní období tj. za roky 2008 a 2009 FCZ vykazuje ztrátu. Za rok 2008 je to ztráta v hodnotě 1 367 000 Kč a za rok 2009 ztráta 60 365 000 Kč.

Cílem vybraných ukazatelů finanční analýzy je podat obraz o hospodaření společnosti. Pro naplnění cíle práce byla zvolena aplikace metod poměrových ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity a hodnocení na základě zlatého pravidla vyrovnání rizika. Během práce se dospělo k následujícím hlavním problémovým bodům:

- rentabilita společnosti
- analýza nákladů
- provozní rizika

Autor doporučuje změnu financování aktiv, především z vlastních zdrojů, protože cizí zdroje v nebezpečné míře převládají. Domnívá se, že velmi dobrá cesta, jak zlepšit celkovou finanční situaci podniku by byla důslednější analýza nákladů.

Podnik má kapitálově náročnou výrobu. Společnost musí investovat peníze do velmi drahých zařízení. Tyto investice jsou nevyhnutelné a jejich výše je v zásadě jen málo ovlivnitelná. Cesta by se nabízela na straně variabilních nákladů. Bude nutné provést jejich důkladnou analýzu, protože jejich výše nepřímým způsobem ovlivňuje zisky podniku.

Mohli bychom zde doporučit strategii maximalizující obrát. Měly by se pak v plné výši projevit úspory z rozsahu s rostoucím ziskem.

Na podnik doléhají velká provozní rizika, která lze rozdělit na vnější a vnitřní. Eliminace rizik je pro společnost otázkou existence. Interní jsou spojena s dodavatelským řetězcem, jež musí společnosti zajistit kvalitní a včasné dodávky, neboť jakýkoli výpadek přeruší kontinuitu výroby a způsobí ztráty.

Mezi externí rizika patří znečišťování ovzduší díky produkci těkavých organických látek. Zařízení lakovny produkuje odpadní vody, znečištěné zejména těžkými kovy a organickými látkami. Je tedy třeba dbát na prevenci při výrobě, aby nedošlo k znečištění.

Autor se domnívá, že po uzavření společnosti Sklo Bohemia, a. s. a hromadném propouštění v Pleas, a. s. byl vytvořen velký tlak na Futabu. Mohli bychom říci, že je zatím jedinou velkou nestátní společností, která na Havlíčkovobrodsku přijímá nové zaměstnance. Přínos podniku je pro zdejší obyvatelstvo z hlediska zaměstnatelnosti velký. Tyto fakty potvrzují hypotézu č. 2. (Přínos přímé zahraniční investice Futaby je v současné době pro region velký a dopady na sociální prostředí jsou rovněž nezanedbatelné).

Třetí hypotézu potvrdily výsledky dotazníkového šetření. V dotazníku pro zaměstnance FCZ byl uveden výrok, který je shodný se zněním hypotézy č. 3. (Ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. ovlivnilo velkým způsobem sociální poměry na Havlíčkovobrodsku a mělo i vliv na fungování společností Futaba Czech, s. r. o. a Pleas, a. s.). Sami zaměstnanci svými odpověďmi vyjádřili souhlas s tímto výrokem.

Další doporučení je věnováno vedení společnosti. Management by se měl zamyslet nad pracovními podmínkami - zejména nad délkou pracovní doby a přesčasy, nad jinou než finanční motivací, nad podporou vzdělávání a tím pádem je i zlepšit.

7 Závěr

Pro růst firem nabízejí zahraniční trhy spousty různých možností, ale mohlo by se nalézt mnoho různých rizik, které by v žádném případě neměly podniky podcenit. Pro ty, které se rozhodly expandovat, je velmi důležité, aby věděly, kde se v současné době nacházejí a kam směřují jejich cíle a jakým způsobem tyto cíle budou dosahovat. Především musejí získat informace o tom, jaké postavení má konkurence a dodavatelé, jaké jsou potřeby a zájmy zákazníků atd. Na základě rozboru uvedených faktorů zjišťují, jakou pozici zaujímají v současnosti a kam by měly směřovat jejich podnikatelské aktivity.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat dopady vstupu přímé zahraniční investice Futaby Czech, s. r. o. na Havlíčkobrodsko, sestavit kvalitní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na zhodnocení firemní kultury FCZ. Dále provést finanční analýzu podniku, která měla zhodnotit hospodaření, podkryt slabé stránky a vyjádřit doporučení pro zlepšení chodu.

Autor stanovil tři hypotézy k ověření. První hypotézu potvrdila finanční analýza a údaj poskytnutý personalistkou podniku. Druhou hypotézu podpořil především fakt uzavření skláren ve Světlé nad Sázavou a hromadné propouštění v Pleas a. s. Výsledky dotazníkového šetření pomohly ověřit třetí hypotézu. Její znění bylo jedním z výroků, se kterým měli respondenti souhlasit či nesouhlasit (většina souhlasila).

Z dotazníkového šetření vyplývají tyto nejzávažnější skutečnosti, především:

- špatné pracovní podmínky v FCZ (zejména délka pracovní doby, hluchost, prašnost apod.).
- nedostatečná informovanost pracovníků o cílech a plánech společnosti
- nízká úroveň proškolení a vzdělávání pracovníků
- nejasné vymezení pravomocí a pracovních úkolů zaměstnanců
- mzdové ohodnocení neodpovídá vykonané práci.

Vedení společnosti by se mělo zamyslet nad těmito body a na společných mítincích představit zaměstnancům své řešení, jinak nedojde ke snížení fluktuace pracovníků v této firmě.

Z provedené finanční analýzy vycházejí tato fakta:

- z ukazatelů rentability plyne, že se FCZ během sledovaného období stává čím dál tím méně efektivnější z pohledu zhodnocení vstupů
- cizí zdroje financování v nebezpečné míře převládají nad vlastními
- z hlediska teorie podnik vybočuje svým řízením v oblasti likvidity, avšak ukazatele jsou do jisté míry zkresleny zvoleným způsobem financování pomocí krátkodobých revolvingových úvěrů, proto jsou nižší než u srovnatelných podniků využívajících k financování dlouhodobých aktiv primárně dlouhodobé úvěry.
- u ukazatelů aktivity lze vyzdvihnout především dobu obratu zásob za rok 2008 (19 dní), která je na strojírenskou výrobu hodně dobrá.

Za poslední dva roky činnosti dosáhla FCZ záporný výsledek hospodaření. Za rok 2008 je to ztráta 1 367 000 Kč a za rok 2009 činí 60 365 000 Kč. Tyto údaje začínají vzbuzovat neklid jak u obyvatelstva v regionu, tak u samotných pracovníků podniku. Společnost zatím plní své závazky vůči zaměstnancům, bankám a jiným institucím včas, avšak její podnikání je dosti závislé na krátkodobých úvěrech, které ji už nemusí být poskytnuty.

Otázky týkající se budoucnosti nám asi jen tak někdo nezodpoví. Málokdo může předpokládat, jakým způsobem se budou zotavovat ekonomiky po nedávno proběhlé hospodářské recesy, jak se bude vyvíjet situace v automobilovém průmyslu, na kterém je do velké míry Česká republika v současné době závislá a zda FCZ nakonec neopustí Vysočinu a nepřestěhuje svůj závod směrem na východ až ji vyprší desetileté daňové prázdniny.

8 Resumé

Analysis of the entry of the foreign company by the direct investment in the region

This thesis aims to analyse the impacts of the entry of the direct foreign investment of Futaba Czech s. r. o. on Havlíčkův Brod region. The introductory part contains a list of the sources reporting on the company's investment decisions. Various aspects concerning the localization factors are included as well. Next part focuses on examining Futaba Czech s. r. o. in particular but also partly on Sklo Bohemi, a. s. and Pleas, a. s. They represent the three largest companies in Havlíčkův Brod region. The main aim of the author of the work was to find out how these three companies influence each other, even though each of them is interested in a different branch of industry.

The following hypotheses are examined in the thesis:

- 1) Funding of FCZ by short-term credits indicates an existence of the significant insecurity, which can cause some doubts about company's ability to continue to work according to principle based on continuation unlimited by time.
- 2) Benefit of the direct foreign investment of Futaba for the region is substantial at the present time and the impacts on the social environment are considerable as well.
- 3) Termination of operations of the company Sklo Bohemia, a. s. has influenced the social conditions of Havlíčkův Brod region significantly and it has had an influence on the operation of the companies Futaba Czech s. r. o. and Pleas, a. s.

All three hypotheses have been verified in the thesis.

The last part of the work gives the report of the evaluation of the hypotheses in question and a supposition, that the examined company might leave Czech market, because the results of its management are getting worse, is expressed.

9 Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1
2. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
3. HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza firmy*, Praha: Oeconomia, 2001. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
4. JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Praha: Oeconomia, 2005. 425 s. ISBN 80-245-0902-4
5. JÍLEK, J.: *Hodnocení a přínos investice společnosti Futaba Czech, s. r. o. pro okres Havlíčkův Brod*. Bakalářská práce. Ústí nad Labem 2008. Sociálně ekonomická fakulta, Univerzita J. E. Purkyně. 49 s.
6. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Manažerské finance*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
7. KOTLER, P.: *Marketing Management*. 12 vyd. Praha: Grada, 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4
8. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
9. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
10. MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.
11. SPĚVÁČEK, V. a kol.: *Transformace české ekonomiky*. Praha: Linde. Praha, 2005. 525 s. ISBN: 80-86131-32-7
12. SRHOLEC, M.: *Přímé zahraniční investice v České republice*. Praha: Linde, 2004. 172 s. ISBN: 80-86131-52-1
13. STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

14. ŠTRACH, P. Mezinárodní management, Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9

15. VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

16. VEBER J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace...*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

17. VITURKA, M. a kol. *Investiční atraktivita vybraných měst v ČR*, Brno: Masarykova univerzita, 2003. 215 s. ISBN 80-86898-78-4

18. ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*, Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

Internetové zdroje:

1. BÖHM, J. „Uzavření skláren“ [online].“ (cit. 2009-09-22). Dostupné z www: <<http://zpravodajstvi.svetlans.cz>>.

2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Přímé zahraniční investice – vybrané přínosy a náklady pro českou ekonomiku* [online]. Aktualizováno (cit. 2010-04-10). Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>>.

3. CZECHINVEST. Podpora investic [online]. Aktualizováno (cit. 2010-04-10). Dostupné z www: <<http://www.czechinvest.org/podpora-investic>>.

4. FUTABA CZECH, S. R. O. Výroční zpráva 2008 [online]. (cit. 2010-04-16). www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=600168203&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=716bfb1300250a7808f506a5ff6f95f0>>.

5. FUTABA CZECH, S. R. O. Výroční zpráva 2007 [online]. (cit. 2010-04-16). www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=600146800&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=cf37285b6402db9d0ce344a2dc416ce0>>.

6. FUTABA CZECH, S. R. O. Výroční zpráva 2006 [online]. (cit. 2010-04-16). www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=600107772&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=4ec75f3d025945f58c74b76523fb534a>>.

7. REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA JIŽNÍ MORAVY. *Přímé zahraniční investice – příručka pro místní samosprávu* [online]. (cit. 2010-08-10). Dostupné z www: <<http://www.rrajm.cz/download/pzi.pdf>>.

Seznam tabulek a grafů:

Tabulka č.1.: Relativní váhy skupin lokalizačních faktorů	12
Tabulka č. 2: TOP 20 průmyslových podniků se sídlem v kraji Vysočina podle průměrného evidenčního počtu pracovníků v roce 2009.....	32
Tabulka č. 3: Průmyslové podniky v kraji Vysočina podle odvětví a velikostních kategorií	34
Tabulka č. 4: Základní údaje Futaby Czech, s. r. o.....	36
Tabulka č. 5: Podnikatelské aktivity Futaby Czech, s. r. o.....	36
Tabulka č. 6: Základní údaje Pleas, a. s.....	37
Tabulka č. 7: Finanční údaje Pleas, a. s.....	38
Tabulka č. 8: Meziroční porovnání fyzického stavu zaměstnanců Pleas, a. s.....	38
Tabulka č. 9: Finanční údaje Sklo Bohemia, a. s.....	40
Tabulka č. 10: Počet zaměstnanců a osobní náklady v FCZ v letech 2005 – 2008.....	42
Tabulka č. 12: Vzdělanostní struktura zaměstnanců v FCZ v roce 2008	45
Tabulka č. 13: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	50
Tabulka č. 14: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení	50
Tabulka č. 15: Rozdělení respondentů dle věku	50
Tabulka č. 16: Odpovědi na výrok č. 1	51
Tabulka č. 17: Odpovědi na výrok č. 4.....	52
Tabulka č. 18: Odpovědi na výrok č. 8.....	53
Tabulka č. 19: Odpovědi na výrok č. 18.....	55
Tabulka č. 20: Ukazatele platební schopnosti	56
Tabulka č.21: Ukazatele rentability	57
Tabulka č. 22: Výpočet ukazatelů zadluženosti.....	58
Tabulka č. 23: Vyrovnání rizika	59

Tabulka č. 24: Ukazatele aktivity	60
Graf č. 1: Vývoj osobních nákladů v letech 2005 - 2008	43
Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2008.....	43
Graf č 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců FCZ v roce 2008.....	45
Graf. č. 4: Věkové kategorie respondentů	51
Graf č. 5: Rozložení odpovědí na výrok č. 1	51
Graf č. 6: Rozložení odpovědí na výrok č. 4	52
Graf č. 7: Rozložení odpovědí na výrok č. 8	53
Graf č. 8: Rozložení odpovědí na výrok č. 18	55
Graf č. 9: Vyrovnání rizika FCZ, s. r. o.....	59

Seznam zkratek

A	Aktiva
ČZ	Čistý zisk
D	Cizí zdroje
Debt Ratio	Poměr zadlužení
E	Vlastní zdroje
Equity Ratio	Aktiva/Vlastní kapitál
FCZ	Futaba Czech, s. r. o.
FM	Finanční majetek
KZ	Krátkodobé zdroje
OA	Oběžná aktiva
PZI	Přímé zahraniční investice
PZK	Podniky pod zahraniční kontrolou
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
TPCA	Toyota-Peugeot-Citröen-Automobile, a. s.
VK	Vlastní kapitál

Přílohy

Příloha č. 1

Rozvahy Futaby Czech s. r. o. za roky 2006 až 2008

Rozvaha v plném rozsahu		2008	2007	2006
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	3 658 801	3 956 760	3 849 955
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 282 068	2 522 730	2 647 645
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1932	5251	8646
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software	1857	5123	8132
4.	Ocenitelná práva	75	128	181
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		0	
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	333
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 280 136	2 517 479	2 638 999
1.	Pozemky	22 843	22 843	22 843
2.	Stavby	543 051	563 338	578 248
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. Věcí	1 696 369	1 870 193	2 023 624
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	294	294	
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	17 873	61 105	14 284
8.	Poskytnuté zálohy na DHM			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek			
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 370 241	1 432 603	1 167 511
C.I.	Zásoby	261 488	116 896	127 314
1.	Materiál	172 590	52 148	48 345
2.	Nedokončená výroba a polotovary	31 303	18 089	22 262
3.	Výrobky	39845	41797	29353

4.	Zvířata			
5.	Zboží	17 750	4 862	27 354
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky			
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. Za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky			
7.	Odložená daňová pohledávka			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	946 514	1 072 161	893 435
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	921 074	1 052 351	865 689
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. Za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	11 990	18 505	25 918
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1 821	1 291	1 791
8.	Dohadné účty aktivní	11 578		
9.	Jiné pohledávky	51	14	37
C.IV.	Finanční majetek	162 239	243 546	146 762
1.	Peníze	402	301	111
2.	Účty v bankách	161 837	243 245	146 551
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv			
D.I.	Časové rozlišení	6 492	1 427	34 799
1.	Náklady příštích období	1 714	1 385	2 350
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	4 778	42	32 449
	PASIVA	2008	2007	2006
	PASIVA CELKEM	3 658 801	3 956 760	3 849 955
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	978 815	980 182	925 097
A.I.	Základní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
1.	Základní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy			
1.	Emisní užil			
2.	Ostatní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			

A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	15 750	10 242	
1.	Zákonný rezervní fond	15 750	10 242	
2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	-35 568	-85 145	-177 321
1.	Nerozdělený zisk minulých let			
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-35 568	-85 145	-177 321
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 367	55 085	102 418
B.	CIZÍ ZDROJE	2 674 519	2 972 492	2 923 694
B.I.	Rezervy	4 918	22 939	3 697
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy	4 918	22 939	3 697
B.II.	Dlouhodobé závazky	244 838	208 912	676 439
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			470165
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek	244838	208912	206274
B.III.	Krátkodobé závazky	956 568	1 520 033	1 188 457
1.	Závazky z obchodních vztahů	926 322	1 026 131	1 016 611
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám		455 202	142 974
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Závazky k zaměstnancům	15 515	14 857	11 813
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 919	7 396	6 439
7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 887	5 508	5 461
8.	Přijaté zálohy			
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	1 609	9 968	4 380
11.	Jiné závazky	1 316	971	779
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1468195	1220608	1055101
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	1468195	1220608	1055101
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv			
C.I.	Časové rozlišení	5 467	4 086	1 164
1.	Výdaje příštích období	5467	4086	1164
2.	Výnosy příštích období			

Příloha č. 2

Výkazy zisků a ztrát Futaby Czech, s. r. o. za roky 2006 až 2008

Položka		č.ř.	2008	2007	2006
I.	Tržby za prodej zboží	1	16 502	142 752	209 998
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	21 352	126 691	101 770
+	OBCHODNÍ MARŽE	3	-4850	16061	108228
II.	Výkony	4	4 786 123	4 538 939	4 084 059
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	4 775 084	4 529 598	4 069 430
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	11 039	9 341	14 629
3.	Aktivace	7			
B.	Výkonová spotřeba	8	4 220 610	3 902 192	3 533 659
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	3 987 556	3 664 231	3 241 488
2.	Služby	10	233 054	237 961	292 171
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	560 663	652 808	658 628
C.	Osobní náklady	12	337 706	302 277	222 902
1.	Mzdové náklady	13	241 892	217 668	160 069
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	87 797	77 434	56 936
4.	Sociální náklady	16	8 017	7 175	5 897
D.	Daně a poplatky	17	9 001	15 225	46 352
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	285 168	295 507	276 079
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	169 798	198 726	48 234
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	8	25	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	169 790	198 701	48 234
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	168 104	198 446	53 420
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	37	54	
2.	Prodaný materiál	24	168067	198392	53420
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-17 106	28 295	6 810
26					
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	176 210	90 984	77 180
H.	Ostatní provozní náklady	28	6 592	13 892	2 065
V.	Převod provozních výnosů	29			
I.	Převod provoz. Nákladů	30			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	117 206	88 876	176 414
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33			
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních	34			
	jednotkách pod podstatným vlivem	35			
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36			
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37			

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42			
X.	Výnosové úroky	43	3 173	4 444	2 812
N.	Nákladové úroky	44	73 927	65 608	53 946
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	403 409	277 372	188 042
O.	Ostatní finanční náklady	46	415 302	247 361	109 183
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-82 647	-31 153	27 707
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	35 926	2 638	101 703
1.	splatná	51			
2.	odložená	52	35 926	2 638	101 703
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	-1 367	55 085	102 418
XIII.	Mimořádné výnosy	54			
R.	Mimořádné náklady	55			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			
1.	splatná	57			
2.	odložená	58			
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	-1 367	55 085	102 418
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	34 559	57 723	204 121

Příloha č. 3

Dotazník

Vážení,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen s cílem analyzovat fungování společnosti Futaba Czech, s. r. o. Dotazník je anonymní. Chtěl bych Vám poděkovat za jeho vyplnění.

Jan Jílek

Věk:

Pohlaví:

Pracovní zařazení respondenta, zakřížkujte prosím kam patříte:

Management	
TH zaměstnanci	
Vedoucí pracovníci – lisovna	
Vedoucí pracovníci – svařovna	
Vedoucí pracovníci – logistika	
Vedoucí pracovníci – lakovna	
Dělníci – lisovna	
Dělníci – svařovna	
Dělníci – logistika	
Dělníci – lakovna	

Návod na vyplnění:

Vyberte si a zakroužkujte jednu z možností

1) Práce v je organizována tak, aby si zaměstnanci uvědomovaly souvislost mezi svým úkolem a cíli organizace.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

2) K provedení daných úkolů se využívá týmová spolupráce.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

3) V FCZ je snadné dosáhnout schody v klíčových otázkách.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

4) Úkoly jsou pružně prováděny způsobem a v případě potřeby je lze měnit

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

5) Inovace a podstoupení rizika ve vaší společnosti se podporuje a odměňuje

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

6) Spolupráce mezi jednotlivými odděleními v FCZ je na vysoké úrovni.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

7) Týmy jsou základem úspěšného fungování FCZ.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

8) Do vzdělávání a zvyšování kvalifikace FCZ neustále investuje.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

9) S plány a cíli společnosti jsou velmi dobře srozuměni všichni zaměstnanci.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

10) Zaměstnancům je neustále připomínáno, že jsou tu od toho, aby dělali, jak se jim nařídí, protože venku čekají stovky nových uchazečů, kteří by chtěli pracovat na jejich místě.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

11) Takřka všichni zaměstnanci se snaží co nejvíce věnovat své práci a vykonávat ji co nejlépe.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

12) Téměř všichni zaměstnanci mohou pracovat naprosto samostatně, protože jsou v FCZ jasně vymezeny pravomoce a pracovní úkoly

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

13) Zákazník je náš pán a jeho připomínky jsou brány ve zřetel a vedou ke změnám

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

14) Pokud vznikne ve firmě nějaký konflikt, pak je tu snaha vyřešit ho tak, aby obě strany byly spokojeny

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

15) Pracovní prostředí v FCZ např.: hlučnost, osvětlení, bezpečnost, teplo atd. je v souladu s vykonávanou prací

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

16) Vedoucí pracovní vždy podřízeným ochotně pomáhají v krizových situacích.

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

17) Mzdové ohodnocení v FCZ odpovídá vykonávané práci

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

18) Přesčasová práce v FCZ je nařizována pouze za výjimečných a nutných okolností

- 1 - souhlasím
- 2 - nesouhlasím
- 3 - nevím

19) Domníváte se, že ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. ovlivnilo velkým způsobem život na Havlíčkovobrodsku ?

- 1 – ANO
- 2 – NE

20) Mělo ukončení provozu společnosti Sklo Bohemia, a. s. vliv i na fungování společností Futaba Czech, s. r. o. a Pleas, a. s.?

- 1 – ANO
- 2 – NE