

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

katedra : Řízení

Studijní program : M6208 Ekonomika a management

Studijní obor : Obchodně podnikatelský

Model činnosti manažera malého podniku

Vedoucí

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:

Jiří Alina

2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Model činnosti malého podniku“ vypracoval samostatně. Všechny citované prameny uvádím v seznamu použité literatury.

v Českých Budějovicích dne 16.4.2006

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Dagmar Bednářové, Csc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

V této práci jsou použity interní materiály a informace, jež jsou poskytnuty pouze za účelem obhajoby diplomové práce. Jejich rozšiřování a pořizování kopií bez souhlasu Vando s.r.o. je nepřípustné.

1 Úvod

Malé a střední podniky (MSP) patří mezi nedílnou a významnou součást národního hospodářství. Dalo by se říci, že tvoří určitým způsobem základ zdravé ekonomiky státu. Podněcují konkurenční dynamiku ekonomiky a přímo či nepřímo působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivnosti a inovací.

Na území České republiky zaznamenaly MSP rostoucí vývoj zejména po roce 1989 a staly se důležitou součástí privatizace, rozvoje podnikání a celé české ekonomiky.

MSP hrají rozhodující úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Jejich rozvoj však může být limitován objektivně existujícími tendencemi v působení trhu. MSP jsou méně odolné vůči politickým, sociálním a ekonomickým výkyvům doby a státu. Častěji než velké podniky se setkávají s potížemi při financování své běžné činnosti, zejména rozvojových záměrů, vzhledem k obavám ze zvýšeného rizika investování do těchto podniků a k omezeným možnostem zajištění úvěrů. Rovněž přístup MSP k informacím, zejména informacím o nových technologiích, potenciálních trzích a změnách v legislativě je obtížnější.

Parlament, vláda a v neposlední řadě EU si uvědomují důležitost MSP. Z tohoto důvodu se snaží malým a středním podnikatelům pomoci různými způsoby. Jedním z konkrétních způsobů zaměřených na podporu malého a středního podnikání je Národní program podpory malého a středního podnikání na období 2005 — 2006 schválený vládou České republiky Usnesením č. 1159 dne 24. 11. 2004.

Činnosti vlastníků firem byly a mnohdy jsou intuitivní. To znamená, že majitel firmy vede svou společnost na základě své dobré vůle, odhadu a přesvědčení. Pro nápravu či určité vylepšení se mnozí podnikatelé snažili

navštěvovat různé manažerské kurzy a školení. Mnohdy ovšem tato snaha vedla spíše k opačnému efektu. Dle vlastních zkušeností mohu toto jen potvrdit. V současné době se stát snaží o zlepšení této situace. Výše uvedenou problematikou se zabývá i tato práce.

Vývoj MSP v České republice má neustále rostoucí tendenci. Podle údajů ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2004 v ČR 992 132 MSP. Proti roku 2003 je to nárůst o 3 345 podniků, tj. 0,34 %. Je zřejmé, že rostoucí počet MSP má pozitivní vliv na zaměstnanost, zahraniční obchod, investice a další .

V diplomové práci je řešena problematika činnosti manažera v MSP. V mnoha podnicích funkci manažera zastává majitel firmy. Budu se zabývat činnostmi manažera v oblasti financí, managementu a marketingu, což jsou základní oblasti, v kterých se každý majitel firmy či manažer pohybuje.

2 Literární přehled

Malý podnik

Téma mé práce je „Model činnosti manažera malého podniku“. Pojem malý podnik byl definován a přijat Evropskou komisí v únoru 1996. Jako základní kritéria byla zvolena tato:

- počet zaměstnanců
- obrat
- celková hodnota aktiv
- nezávislost

Malé podniky jsou podniky, které mají:

- méně než 100 zaměstnanců
 - roční obrat nepřekračující 10 mil. EUR
 - nebo celkovou bilanční sumu nepřekračující 10 mil. EUR
- a splňují kritérium nezávislosti

(BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

Management

Schopnost kvalitně řídit firmu je základem úspěchu pro prosperitu a finanční zdraví podniku. Kvalitní a profesionální vedení může zvýšit výkonnost firmy, úspěchy, spokojenost zaměstnanců a další. Naopak nekvalitní management je schopen zdravou firmu se světlou budoucností přivést k ukončení činnosti a zániku.

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Dosažení prestižního

konkurenčního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

Podle MAREŠE (2004) je management cílevědomé a koordinované působení na lidi (a na systémy), zaměřené ke zdokonalení současného (výchozího) stavu.

Management jako proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně (ROBBINS, COULTER, 2004).

Management je proces systematického provádění takových činností (manažerských funkcí), které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů (HELLER, 2002).

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (ROBBINS, COULTER, 2004).

Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 2001).

Manažer

Manažer či osoba řídící firmu musí ovládat celou řadu činností v oblasti financí, řízení lidí a obchodu. Zvláště pak v malých a středních firmách nelze vynechat či omezit některou oblast. Manažer musí mít všeobecné znalosti a být určitým způsobem univerzální manažer, oproti

manažerovi ve velkém podniku, který může mít specializaci na určitý směr řízení.

Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. Může to také zahrnovat koordinaci práce týmů složených z pracovníků různých oddělení nebo i osob působících mimo organizaci, jako jsou dočasní zaměstnanci nebo zaměstnanci dodavatelů (ROBBINS, COULTER, 2004).

Jednou z definicí manažera je dle HANDLÍŘE (1998) manažer jako vedoucí osobnost podniku, vybavena pravomocemi a rozhodujícími pověřeními, určených k vedení podniku.

V malých a středních podnicích je častým jevem přebírání funkcí manažera majitelem firmy. Tato situace může být do určité míry výhodou, ale na druhé straně i určitým handicapem. Výhoda spočívá především v absolutním zájmu o fungování a běh firmy. Na druhé straně, riziko představuje složitost a šířka činností manažera, kterou přes největší snahu, nemusí majitel zvládnout.

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 2001).

Funkce manažerů

Funkce manažerů v různých organizacích a různých úrovních řízení jsou role manažerů odlišné. Nejdůležitější z funkcí manažerů jsou tyto: plánování, organizování, personální práce, vedení, kontrolování, koordinace. (HANDLÍŘ, 1998).

Tyto funkce uznávají téměř všechny vědecké publikace, tedy dělení na čtyři základní a velmi důležité funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 1997).

Dle ROBBINSE a COULTERA (2004) je možno základní funkce manažera definovat takto:

Plánování

Manažerská funkce, která zahrnuje proces definování cíle, formulování strategií pro dosažení daných cílů a zpracování plánů pro koordinaci a integraci jednotlivých činností.

Organizování

Manažerská funkce, která zahrnuje stanovení úkolů, určení, kdo je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kde se bude rozhodovat.

Vedení

Manažerská funkce, jejími obsahem je motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládnutí problémů, způsobených chováním zaměstnanců.

Kontrola

Manažerská funkce, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnávání se standardy, v případě potřeby i hledání nápravných opatření.

Funkce plánování a stanovení cílu je právě v malých či středních podnicích místem nižšího zájmu. Důvody pro toto jsou různé. Objektivní a odůvodněné, ale často je důvodem pouhý nedostatek informací či času.

Charakter plánování: Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

Dle ROBBINSE a COULTERA (2004) plánování obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Zabývá se nejen tím, co má být uděláno, ale i prostředky, tzn. jak to má být uděláno.

Plánování může být formální nebo neformální.

Účel plánování

Můžeme pojmenovat minimálně čtyři důvody pro plánování.

Dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (1999) plánování určuje směr, snižuje dopad změn, minimalizuje plýtvání a přebytky a poskytuje normy pro kontrolování.

A) plánování umožňuje koordinaci aktivit. Poskytuje směr jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům. Když zaměstnanci vědí kam organizace a její části směřují a jak mají přispívat k dosažení cílů, potom mohou koordinovat své aktivity a vzájemně spolupracovat.

B) plánování redukuje nejistotu tím, že nutí manažery dívat se kupředu, odhadovat změny, zvažovat jejich dopad a formulovat odpovídající reakci.

C) plánování redukuje překrývající se a zbytečné činnosti. Když jsou činnosti koordinovány pomocí plánů, může být minimalizováno plýtvání časem, zdroji a nadbytečná výroba. A také mohou být neúčinné aktivity odhaleny, upraveny nebo odstraněny, protože prostředky a cíle jsou dány.

D) plánování formuluje normy, které jsou důležité pro kontrolu. Nevíme-li, čeho chceme dosáhnout, jak můžeme říci, že se tak skutečně stalo? Plánování formuluje cíle a plány, následně kontrolování porovnává skutečnost s těmito plány, identifikuje podstatné odchylky a tím usnadňuje provedení nápravných opatření. Bez plánování bychom neměli žádnou možnost kontroly.

Význam plánování

Další pohled na plánování patří významu. Význam plánování je rozdělen do následujících šesti bodů (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 2001).

1) Zvyšování efektivity

Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to více efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.

2) Snižování rizika

Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což ji umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

3) Úspěšné organizační změny

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

4) Integrace úsilí

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

5) Rozvoj manažerů

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace.

6) Vývoj standardů výkonnosti

Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.

Cíle

Cíle jsou definice výsledků, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout (MAREŠ, 2004).

Organizační cíle je možno rozdělit na tři typy. Vrcholový management je odpovědný za oficiální (strategické) organizační cíle, střední management je odpovědný za operativní cíle a operační cíle jsou odpovědností prvoliniových vedoucích (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 2001).

Význam cílů pro organizaci

- 1) Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí
- 2) Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí
- 3) Cíle stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu organizace
- 4) Cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize

Podle HELLERA (2002) jsou cíle významné konce, ke kterým jsou směřovány individuální i skupinové činnosti.

Cíle udávají konečné výsledky, celkové cíle vyžadují podporu dílčích cílů. Takto tvoří cíle hierarchii v podobě sítě (MAREŠ, 2004).

Hierarchie cílů

Za hierarchií cílů je obecně považována pyramida se sedmi stupni. Vrchol pyramidy, tedy 1. stupeň, je socio-ekonomický účel, například posílení zaměstnanosti. Další stupně jsou tyto:

2. stupeň: poslání (např. vybudování sítě prodejen)
3. stupeň: celkové cíle organizace (např. dlouhodobé strategické, zavedení výroby levných automobilů)
4. stupeň: specifické cíle (např. 10% návratnost investice, zvýšení výroby o 5%)
5. stupeň: cíle divizí (např. zavedení nové technologie)
6. stupeň: cíle oddělení a jednotek (např. snížení zmetkovosti součástky)
7. stupeň: individuální cíle (např. výkonnost a rozvoj osobnosti)

Dle HANDLÍŘE (1998) je proces tvorby cílů dvojí:

A) přístupem shora dolů tvoří cíle odvozené ze zájmů politických uskupení a uskupení bank či investorů

B) přístupem zdola nahoru se tvoří cíle iniciované poznatky z výzkumu, z technologie z marketingu.

Management podle cílu (MBO – Management By Objectives)

Management podle cílů = systém řízení, v němž jsou konkrétní cíle výkonnosti společně stanoveny zaměstnanci a managery, plnění cílů je pravidelně hodnoceno a na toto hodnocení je vázáno i odměňování. Podle tohoto přístupu jsou cíle nejenom normou pro hodnocení, ale také jsou využívány pro motivaci zaměstnanců (ROBBINS, COULTER, 2004).

Management podle cílů je komplexní manažerský systém, který integruje mnoho klíčových manažerských aktivit do systematického působení a který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 1999)

Technika řízení podle cílů (MBO - Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni (BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁN, ŠULEŘ, 2001).

Podle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (1999) se management podle cílů skládá ze čtyřech prvků: specifikace cílů, účast na rozhodování, určité časové období a zpětná vazba o dosažených výsledcích. Jeho význam spočívá v zaměření na splnění participativně formulovaného souboru cílů, motivujících jednotlivé zaměstnance

Typické kroky programu managementu podle cílů

1. Jsou formulovány celkové cíle a strategie firmy.
2. Hlavní cíle jsou přiřazeny podle divizí a oddělení.
3. Manažeři jednotek stanoví soubor konkrétních cílů pro své jednotky a jejich manažery.
4. Konkrétní cíle jsou společně definovány pracovníky oddělení.
5. Akční plány definují, jak budou cíle dosaženy, jsou výsledkem práce manažerů a zaměstnanců.

6. Akční plány jsou realizovány.

7. Úspěchy jsou posilovány odměnami.

Finanční analýza

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je rozpoznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by v budoucnosti mohly vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.

Finanční analýza odhaluje skryté rezervy a podněcuje k hledání nových možností pro zvyšování podnikové výkonnosti (VALACH, 1991).

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné finanční situace podniku a zároveň vyhlídek do budoucnosti. Jedná se o diagnózu hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy "finančního zdraví" (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy (KRÁL, 1997) .

GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ (2004) uvádějí tyto definice: "Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy."

"Finanční analýza je oblast, která představuje výraznou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku a propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení."

Základem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele.

Základním zdrojem informací pro celou finanční analýzu je účetnictví, které poskytne následující základní informace o:

- A) stavu a pohybu majetku firmy
- B) zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen
- C) čistém obchodním jmění
- D) hospodářském výsledku
- E) nákladech a výnosech

Dle KOVANICOVÉ (2001) existují dvě základní rozborové techniky:

- Technika procentního rozboru: extenzivní ukazatele přejímané z účetních výkazů se doplní o jejich procentní podíl na celkové sumě či o procentní změny v časové řadě. Nejčastěji se sestavují srovnávací výkazy obsahující položky účetních výkazů i jejich poměrné (či procentní) vyjádření za několik po sobě jdoucích období (obvykle 3 až 5 let).

- Rozbor pomocí intenzivních (poměrových) ukazatelů, které se vypočtou jako podíl vybraných položek výkazů. Základní poměrové ukazatele, které se v praxi nejčastěji používají, jsou shrnuty dále v tab. 21.1 až 21.4.

- Speciální rozborové techniky: technika časových řad, marginální a vícerozměrná shluková analýza aj.

Interní a externí analýza

SYNEK (2003) uvádí, že jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Tuto finanční analýzu coby součást řízení podniku provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku a nazýváme ji interní analýza. Externí analýza podniku je prováděna zvnějšku - bankami, investory, obchodními partnery (dodavateli, odběrateli), zaměstnanci

(odborníky), státem (jeho finančními institucemi, orgány státní správy), konkurenčními podniky.

Marketing

Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací (HESKOVÁ A KOL., 2003).

Dle KOTLERA (2001) je marketing společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů to, co potřebují a žádají.

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznávání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace (SVĚTLÍK, 1996).

Ke správnému rozhodnutí potřebuje management podniku dostatek přesných informací. Částí marketingu, zabývající se získáváním těchto informací je marketingový výzkum. Představuje systematické shromažďování a analýzu informací týkajících se marketingu. Aby byl výzkum efektivní, musíme přesně definovat jaký druh informací potřebujeme pro potřeby podniku získat. Musíme přesně určit zdroj těchto informací, postupy jejich získání a analýzy. V řadě firem dochází ke vzniku marketingového informačního systému (SVĚTLÍK, 1996).

Marketingový informační systém můžeme definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových aktivit .

Marketingový informační systém (MIS) zahrnuje čtyři věcně odlišné části.

- 1) vnitřní informační systém, který poskytuje informace o vnitřní činnosti a stavu podniku.
- 2) zpravodajský informační systém získává informace o vnějším okolí, relevantní pro podnik
- 3) marketingový výzkum pracuje s informacemi získanými cíleným způsobem. Ve srovnání s předchozím zdrojem informací je zde položen důraz na získávání údajů pomocí výzkumné procedury.
- 4) Podpůrné systémy marketingového rozhodování zahrnují soubory statistických metod umožňujících zpracování vhodných údajů a soubory matematických popisných a rozhodovacích modelů.

Konkurence

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje.

3 Metodika

Cílem práce je vytvořit prakticky využitelný model činností, aplikovatelný v reálném světě. Nicméně oblasti managementu, marketingu a financí jsou velmi obsáhlé a široké a nelze vytvořit univerzální model pro všechny společnosti. Za úspěch budu považovat více než 50% kladných odpovědí v mém průzkumu použitelnosti modelu v praxi.

Důvodem ke zvolení tohoto tématu byla především moje praxe a působení ve firmě VANDO s.r.o. Hronov a VH-TRES s.r.o.. Studium oboru OP jsem získal teoretické znalosti, které bych rád uplatnil a případně určitým způsobem pomohl ve zlepšení fungování firmy.

Jak již vyplývá z názvu diplomové práce, „Model činnosti manažera v malém podniku“, jedním z hlavních úkolů bude vybrat činnosti, které by manažer v malé firmě měl vykonávat. Je známo, že právě malé podniky některé činnosti v oblasti řízení nerealizují a právě na ty se v mé práci pokusím zaměřit.

Pro zpracování diplomové práce bylo nutné prostudovat literaturu zabývající se otázkou řízení, financí a marketingu v MSP.

Samotnému návrhu modelu činností v oblasti financí, managementu a marketingu předcházela řada dílčích analýz a průzkumu, ale především mnoho osobních konzultací s majiteli firem a jejich zaměstnanci. Dále jsem o daných tématech konzultoval např. s firmami EKO-EKO Č. Budějovice, Cortex ČB, M. Rob – výroby krmiv, Neumann – účetnictví ČB.

V první části diplomové práce bude provedeno představení firmy VANDO s.r.o. Hronov a zároveň stručná charakteristika této společnosti po stránce managementu, marketingu a financí. Tento popis bude rámcový a stručný, tak jak by ho provedl např. externí poradce či konzultant. Zmíněný

popis a hodnocení firmy provedu pomocí údajů a podkladů získaných především od majitele firmy a zaměstnanců. Ke zveřejnění údajů mám souhlas majitele. Dále použiji vlastní zkušenosti získané během působení v těchto firmách.

V druhé části diplomové práce bude navržen model činnosti manažera v malém podniku v oblasti účetnictví (financí), managementu a marketingu.

První oblast bude obsahovat finanční analýzu určenou pro malé podniky. Způsob a výběr ukazatelů jsem zvolil na základě konzultací s účetními firem VANDO, VH-TRES, Cortex, Neumann – účetnictví. Výsledkem porad je finanční analýza, která by měla mít maximální vypovídací schopnost. Zásadním předpokladem při volbě ukazatelů byl fakt, že majitelé firem nejsou odborníci v účetnictví. Výstup analýzy byl proto zvolen převážně v grafech a přehledných tabulkách. Údaje byly zkoumány od roku 2000 do 2005. Oproti finančním analýzám z literatury je analýza v mé práci zjednodušená. Vynechané ukazatele byly vždy na doporučení konzultantů firem.

Druhá oblast, tedy řízení, se bude věnovat jedné ze základních činností manažera, plánování. Právě tato činnost v obou firmách není realizována. Tato část byla také pečlivě konzultována s majiteli firem. Důvodem pro volbu plánování byla především absence plánu v těchto firmách. Všichni zástupci firem souhlasili s výběrem této činnosti.

Poslední oblast se bude týkat marketingu, konkrétně zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod. I v této části jsem volbu kroku probíral s firmami a jejich zaměstnanci a vedením. Nejdříve jsem jim osvětlil problematiku marketingu a posléze téměř všichni navrhli prozkoumání konkurence a konkurenčních výhod firmy.

Mým záměrem nebude obsáhnout všechny činnosti manažera, ale pouze ty, které dle literatury, dotazů a především praktických zkušeností

osob ve firmách je nutné v malých podnicích začít či prohloubit. Pro tuto část použiji nejen informace získané z literatury, ale jak jsem již uvedl, poznatky které zjistím při osobních návštěvách a konzultacích s majiteli a zaměstnanci firem VANDO s.r.o. Hronov, VH-TRES s.r.o. Č. Budějovice, CB-elekro s.r.o, Cortex s.r.o., EKO-EKO s.r.o, Neumann – účetnictví a dalšími.

Do praktické části diplomové práce byla začleněna aplikace modelu na firmu VANDO, která ověří, zda mnou navrhované činnosti jsou použitelné. Budu tedy aplikovat body z druhé části mé práce v praxi. Konkrétně to bude znamenat, že finanční analýzu, model plánování a průzkum konkurence provedu ve firmě VANDO s.r.o. Hronov.

Praktická část diplomové práce bude zakončena krátkým průzkumem použitelnosti, ve kterém se budu dotazovat majitelů společností, jejich účetních a vedoucích pracovníků na jejich názor na mnou navrhované činnosti. Počet respondentů průzkumu použitelnosti bude cca. 15. Tímto bude také ověřena použitelnost modelu. Vyplněný průzkum použitelnosti vyhodnotím a zobrazím pomocí programu Microsoft Excel do přehledné tabulky.

4 Představení firmy

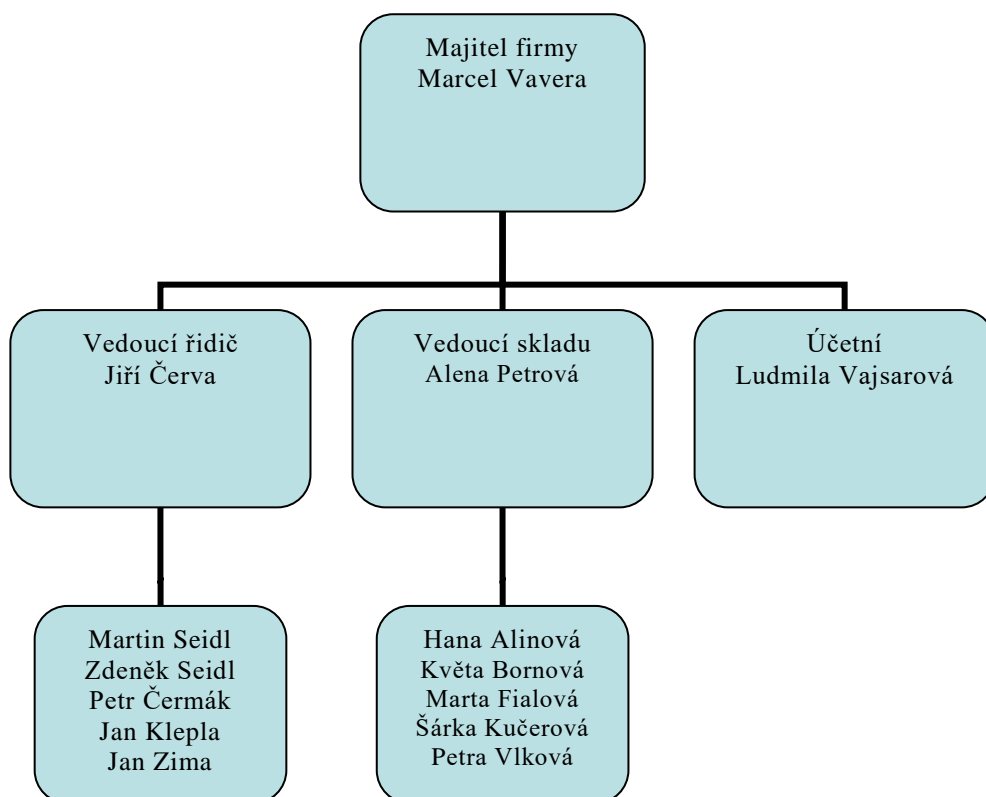
4.1 Firma VANDO spol. s r. o.

4.1.1 Představení firmy VANDO s.r.o.

Obchodní jméno : VANDO spol. s r.o. Hronov
Právní forma : společnost s ručením omezeným
Sídlo : Hronov, Jiřího z Poděbrad 45
Den zápisu : 1.11.1996
Předmět podnikání společnosti

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (mimo činností uvedených v příloze č. I. až III. zák. č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů). Firma je velkoobchod ovocem a zeleninou.

4.1.2 Organizační schéma



4.1.3 Profil firmy

Firma VANDO s.r.o. Hronov působí od roku 1996 na trhu s ovocem a zeleninou. Její hlavní činností je zásobování prodejen potravin, podnikových či školních jídelen a restaurací v okrese Náchod a oblasti Broumovsko.

5 Popis současného stavu firem VANDO s.r.o.

Současnou finanční situaci firmy vyjádřím na základě dat získaných v této firmě. Nebude se jednat o analýzu firmy, ale o popis, který by manažer získal pomocí dotazů od asistentky či majitele firmy. Tyto informace jsem získal ve firmě VANDO s.r.o. od paní Petrové, tedy od vedoucí skladu. Byly mi poskytnuty data o finanční situaci, řízení a obchodu. Tato získaná data jsem spojil s vlastním pozorováním, neboť jsem pracoval ve firmě 6 měsíců za poslední 3 roky. Vždy během letních prázdnin.

5.1 VANDO s.r.o.

5.1.1 Popis finanční situace firmy VANDO

Firma v posledních pěti letech vykazovala zisk. Počet zaměstnanců je 14, průměrná hrubá mzda činí 17850,- Kč. Finanční situace by mohla být považována za uspokojivou.

5.1.2 Současná situace v oblasti managementu

Řízení firmy je spíše rodinného typu. O všech zásadních záležitostech rozhoduje majitel firmy, někdy po konzultaci se zaměstnanci. Příkazy jsou dávány shora dolů, přímým způsobem.

5.1.3 Současná situace v oblasti marketingu

V oblasti marketingu by se dalo hovořit o minimální aktivitě firmy. Neexistuje žádná koncepce, propagace firmy, reklama. Tak jak tomu často u malých firem bývá. Určitou minimální formou propagace jsou sponzorské dary či inzerce v databázích firem.

6 Model činností v oblasti financí, managementu a marketingu

6.1 Oblast financí

6.1.1 Finanční analýza - úvod

Zásadní informací pro vedení, manažery, představenstvo či zaměstnance v téměř v každé firmě je finanční situace a finanční zdraví. Tímto nechci říci, že by například řízení, obchodní strategie nebyly důležité. Funkcí manažera v malé firmě jsou komplexem činností a úkonů, u kterých nelze jednoznačně určit nejdůležitější a prioritní funkce. Nejsofistikovanější manažer v oblasti řízení se neobejde bez znalostí toku financí ve firmě. Zvláště v malých a středních podnicích je určitá univerzálnost manažera klíčem k úspěchu. Nicméně po rozhovoru s vedením obou firem mi byla činnost zabývající se financemi v podniku určena jako zásadní a prvotní. Závěrem průzkumu bylo, že publikace např. R.A. Brealey S.C.Myers Teorie a praxe firemních financí - jsou poněkud komplikované.

V mé práci jsem se rozhodl pro vytvoření ne klasické finanční analýzy, ale spíše určitého přehledu či zprávy o financích podniku, určené pro majitele firmy a manažera firmy. Po konzultaci s vedením firem mi byly sděleny základní požadavky na analýzu (zprávu) tohoto typu. V první řadě přehlednost, srozumitelnost, bez přehnaných dat a informací. Časový horizont cca. 5 let zpět. Vedení firmy žádalo o použití grafů a tabulek. Tento požadavek se vztahuje k prioritě přehlednosti a srozumitelnosti. Při tvorbě

analýzy jsem navštěvoval několikrát obě firmy, ukazoval a diskutoval o jednotlivých krocích. Především pak s účetními firem VANDO, VH-TRES, Eko Eko, atd. Dále jsem postup a kroky konzultoval s účetní firmou, která zpracovává účetnictví pro firmu VH-TRES. Měl jsem „obsazeny“ všechny tři strany trojúhelníku. Stranu koncového uživatele, tvůrce a zdroj dat. V následujících odstavcích uvedu jednotlivé kroky a data určené pro analýzu.

6.1.2 Vývoj základních ukazatelů za posledních 5 let.

6.1.2.1 Základní ukazatelé

Pro první krok v analýze jsou použity výsledovky z posledních 5 let. Tato data ukážou zásadní finanční informace o firmě. Pro účetní jednotku, interní či externí, není problém tyto údaje zajistit.

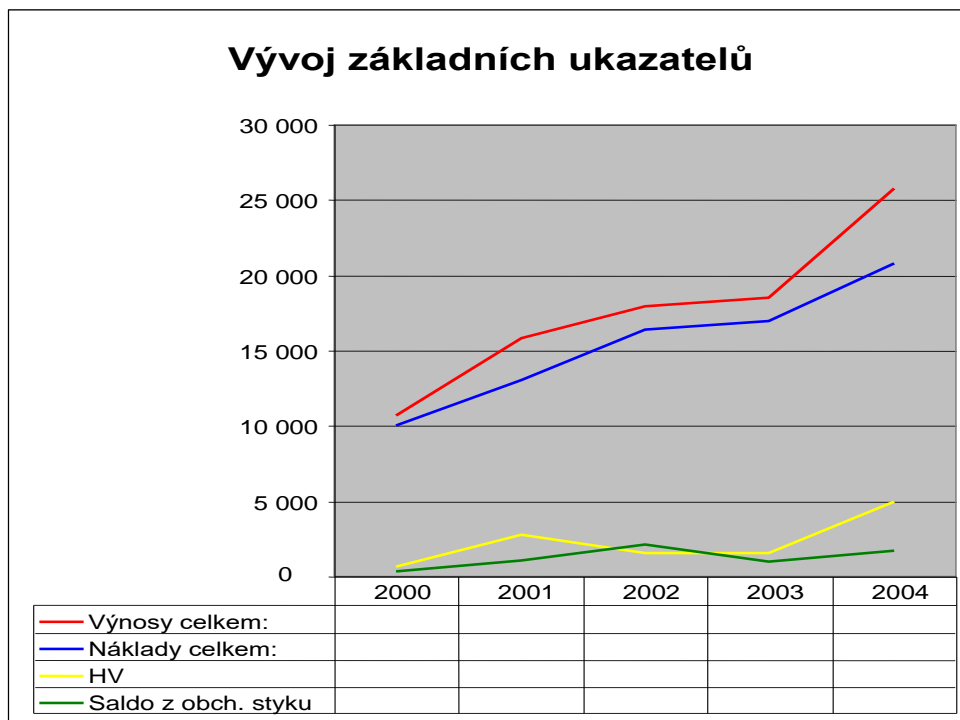
V následující části budou uvedeny vzory tabulek a grafů, které by si měl manažer vytvořit při sestavení finanční analýzy

Tabulka 1 vzor tabulky Vybrané řádky Výsledovky (v tis. Kč)

Výsledovka v tis. Kč	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za prodej zboží					
Náklady vynaložené na					
Obchodní marže					
Výkony					
Spotřeba materiálu a energie					
Služby					
Přidaná hodnota					
Osobní náklady					
Daně a poplatky					
Jiné provozní výnosy					
Jiné provozní náklady					
Odpisy dlouh.nehm.+hm.majetku					
Zúčtování opravn. položek do					
Provozní HV					
Finanční výnosy					
Finanční náklady					
HV z fin.operací					
Dan z příjmu za běžnou činn.					
HV za běžnou činnost					
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Mimořádný HV					
HV za účetní období					
HV před zdaněním					
Pohledávky z obchodního styku					
Závazky z obchodního styku					

6.1.2.2 Sumarizace základních ukazatelů (v tis. Kč)

Tabulka 2 vzor tabulky Sumarizace základních ukazatelů (v tis. Kč)



6.1.2.3 Náklady

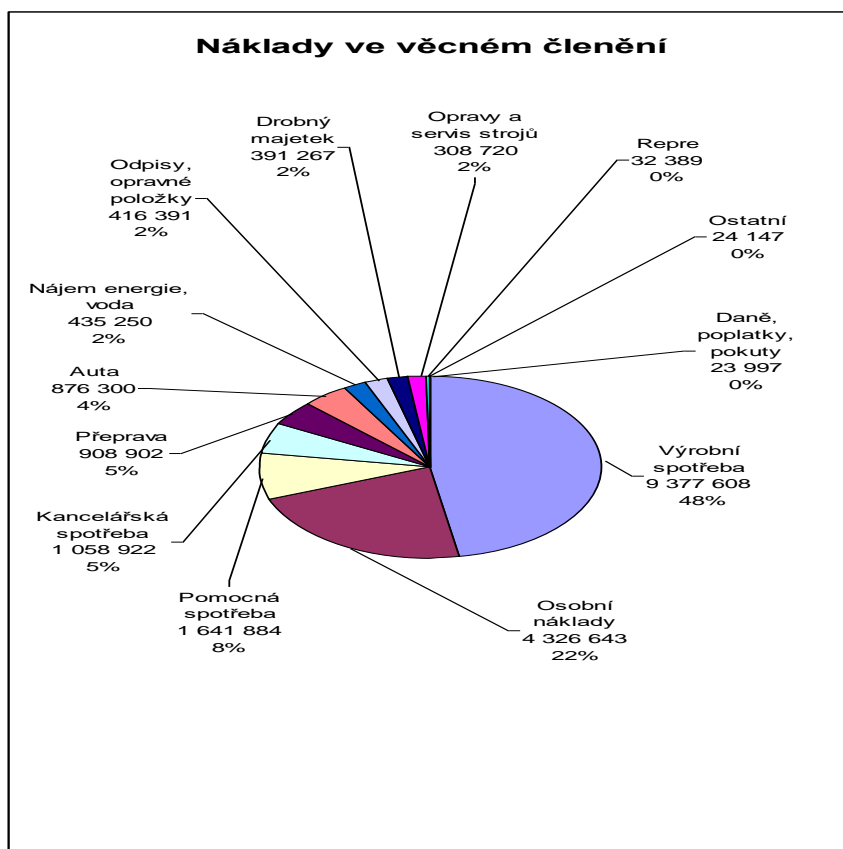
Další bod analýzy se zabývá otázkou nákladů. Manažer, tvůrce analýzy, a následně uživatel, tedy majitel firmy, se vždy velmi zajímají o náklady. Zásadní otázku, kterou si oba kladou je: „Jsou náklady ve správné výši a používají se efektivně?“. K zodpovězení této otázky je nezbytné mít dokonalý přehled nákladech. Jejich výši, strukturu, alokaci atd.. V následujících odstavcích budou náklady rozděleny dle věcného členění a podílu jednotlivých dodavatelů na nákladech. Z prvního členění získáme informace kam směřují a kdo používá náklady. Druhé členění ukazuje dodavatele a jejich podíl na nákladech.

6.1.2.3.1 Věcné členění nákladů

Tabulka 3 vzor tabulky Věcného členění nákladů ve firmě

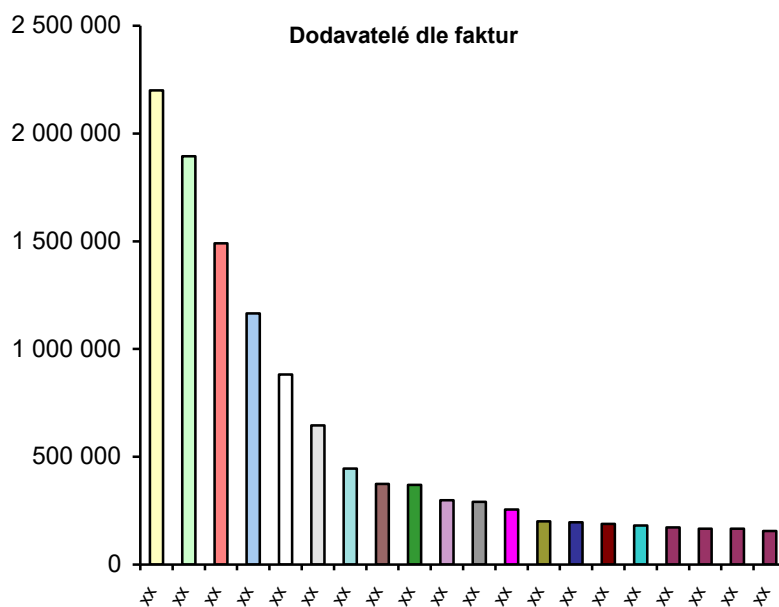
Prodané zboží	Kč
Osobní náklady	
Pomocná spotřeba	
Kancelářská spotřeba	
Přeprava	
Auta	
Nájem, energie, voda	
Odpisy, opravné položky	
Drobný majetek	
Opravy a servis strojů	
Ostatní	
Daně, poplatky, pokuty	

Graf 1 vzor grafu Věcné členění nákladů ve firmě



6.1.2.3.2 Podíl největších dodavatelů na nákladech

Graf 2 vzor grafu Podíl největších dodavatelů na nákladech

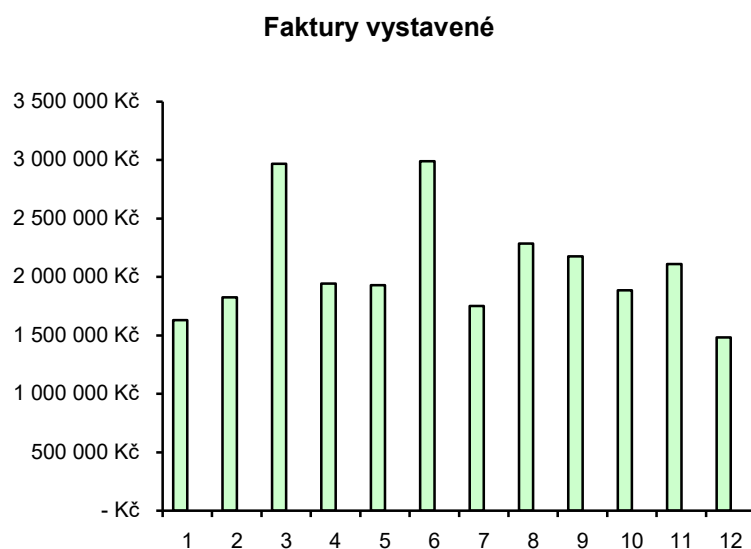


6.1.2.4 Fakturace

Další velmi důležitá data, které jako manažer musíme znát jsou údaje o fakturace. Tím myslím vydané faktury odběratelům, podíl odběratelů na obratu a vývoj zisku v posledním roce.

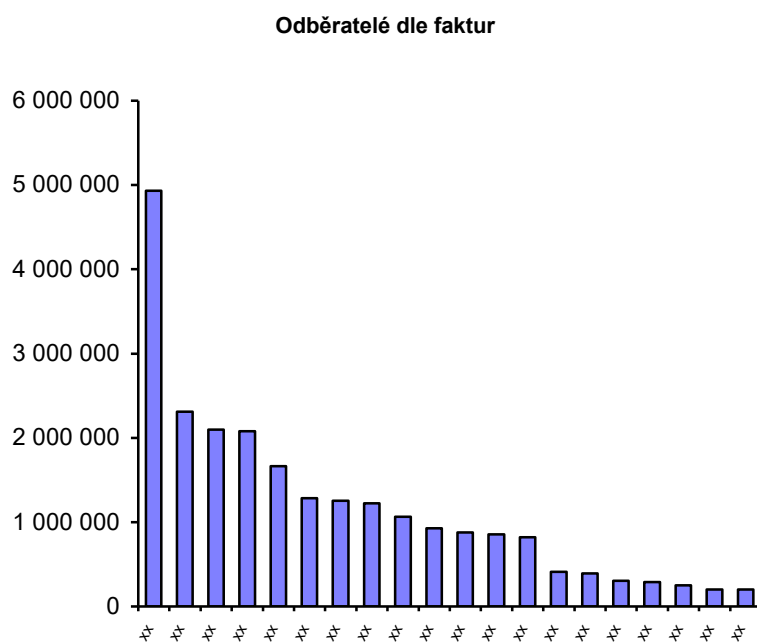
6.1.2.4.1 Fakturace v jednotlivých měsících 2004 (v Kč)

Graf 3 vzor grafu Fakturace v jednotlivých měsících 2004



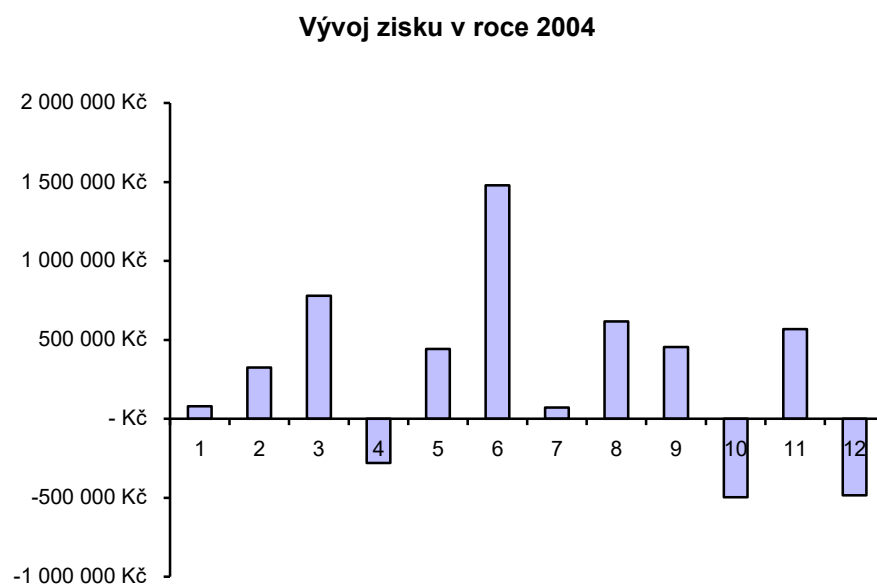
6.1.2.4.2 Podíl jednotlivých odběratelů na obratu (v Kč)

Graf 4 vzor grafu Podíl jednotlivých odběratelů na obratu (v Kč)



6.1.2.4.3 Vývoj zisku v roce 2004 (v Kč)

Graf 5 vzor grafu Vývoj zisku v roce 2004 (v Kč)



6.1.2.5 Poměrové ukazatele

Po přehledu nákladů, výnosů a hlavních ukazatelů je nezbytné zahrnout do analýzy poměrové ukazatele. Styl zpracování jsem zvolil pro lepší přehlednost takto: 1. popis jednotlivých ukazatelů, 2. tabulka s daty potřebné pro výpočet ukazatelů, 3. tabulka s hodnotami ukazatelů. První z těchto ukazatelů je analýza rentability (výnosnosti).

6.1.2.5.1 Analýza rentability (výnosnosti)

Rentabilita = výnosnost vloženého kapitálu, schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (RCK) = celková efektivnost podniku, produkční síla.

$$RCK = \text{Zisk po zdanění} / \text{Celková aktiva}$$

Ziskovost tržeb = schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik korun zisku zbude z 1,- Kč tržeb.

$$ZT = \text{Zisk po zdanění} / \text{Tržby}$$

Obrat celkových aktiv (OCA) = schopnost podniku generovat z vloženého kapitálu tržby, tedy kolik tržeb vygeneruje 1,- Kč vloženého kapitálu.

$$OCA = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Nákladovost (N) = Kolik korun nákladů připadá na jednu korunu tržby.

$$N = \text{Náklady} / \text{Tržby}$$

Tabulka 4 vzor tabulky Poměrových ukazatelů

	2000	2001	2002	2003	2004
HV za účetní období					
Vlastní kapitál					
Aktiva celkem					
Tržby celkem					
Náklady celkem					

Tabulka 5 vzor tabulky Analýza rentability

	2000	2001	2002	2003	2004
Rentabilita celkového kapitálu					
Rentabilita vlastního kapitálu					
Ziskovost tržeb					
Obrat celkových aktiv					
Nákladovost					

6.1.2.5.2 Druhou poměrovou analýzou je likvidita (solventnost)

Likvidita = schopnost podniku financovat své závazky

Běžná likvidita (BEL) = kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky

$BEL = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Pohotová likvidita (POL) = kolikrát velmi likvidní aktiva pokrývají krátkodobé závazky.

$POL = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$

Peněžní likvidita (PEL) = kolikrát peníze na účtech a v pokladnách pokrývají krátkodobé závazky.

$PEL = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$

Tabulka 6 vzor tabulky Ukazatelů likvidity

	2000	2001	2002	2003	2004
Oběžná aktiva					
Zásoby					
Finanční majetek					
Krátkodobé závazky					

	2000	2001	2002	2003	2004
Běžná likvidita (BEL)					
Pohotová likvidita (POL)					
Peněžní likvidita (PEL)					

Poslední část analýzy je věnována shrnutí důležitých ukazatelů.

6.1.2.5.3 Vývoj ostatních relevantních ukazatelů

Tabulka 7 vzor tabulky Vývoj ostatních relevantních ukazatelů

	2000	2001	2002	2003	2004
Vlastní kapitál					
Cizí zdroje					
Vlastní kapitál/Cizí zdroje					
Přidaná hodnota					
Aktiva celkem					
Stálá aktiva					
Oběžná aktiva					
Finanční majetek					
Krátkodobé pohledávky					
Krátkodobé závazky					
HV za účetní období					

6.2 Oblast managementu

6.2.1 Činnosti manažera v oblasti managementu

V předchozí kapitole jsem se věnoval finančnímu rozboru firmy a pokusil jsem se vytvořit maximálně přehledný a srozumitelný rozbor s velkou vypovídající schopností. Manažer by měl být schopný vytvořit takovýto rozbor během několika dní. V tomto rozboru spočívá první z činností manažera, které považuji za zásadní a velmi důležité. Další činnosti manažera je řízení firmy. Hlavní funkce manažera jsem již uvedl v literárním přehledu mé práce. Společně s majiteli obou firem jsem se snažil popsat a seřadit funkce manažera dle důležitosti a četnosti. Vytvořil jsem tento seznam: 1. organizování 2. vedení 3. kontrola 4. plánování. Z něho vyplývá, že nejvíce času se věnuje organizování a nejméně plánování. Určitý problém je ovšem v pořadí těchto funkcí. Po prostudování publikací předních manažerů např. P. Druckera, Robbinse a dalších je zřejmé, že kladou velký důraz právě na plánování. Důvodů tohoto určitého rozporu je několik. Od zcela objektivního, tedy nedostatek času, až po absolutně subjektivního, tedy určitý odpor k plánování spojený s minulým režimem. Já osobně jsem přesvědčen o velmi vysoké důležitosti dobrého plánu. Proto jsem se rozhodl vybrat plánování jako další z prioritních funkcí manažera v malém podniku a vytvořit model činnosti plánování.

6.2.2 Význam plánování

Do plánování by se měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.

Zvyšování efektivity

Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to více efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítka kontroly a kritéria hodnocení.

Snižování rizika

Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což ji umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

Úspěšné organizační změny

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

Integrace úsilí

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

Plánování je činnost, která řeší:

- a) co, nebo čeho chceme dosáhnout – cíle
- b) určení způsobu, jak toho dosáhnout – strategie

Plánovací proces jako celek by měl odpovědět na tyto otázky:

- a) jaké jsou cíle firmy
- b) jaká je relativní důležitost cílů
- c) jaká je časová posloupnost cílů
- d) volby variant strategií
- e) jak bude možno dosáhnout cílů
- f) kdo je odpovědný za dosažení cílů
- g) jaké zdroje jsou k dispozici
- h) jaké finanční výsledky jsou očekávány
- i) jaké rozpočty použít a kdo za ně bude odpovědný

Plánování vychází ze 4 faktorů:

- a) cíle = čeho chce podnik dosáhnout
- b) akce = jak dosáhnout cíle
- c) zdroje = limity, ve kterých se podnik může pohybovat
- d) pravidla = způsob realizace plánů

6.2.3 Prvky plánování

Při plánování musí manažer učinit rozhodnutí týkající se těchto základních prvků: - cíle

- postupy (akce)
- úkoly
- zdroje (implementace)
- kontrola

Cíle

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Manažer musí správně:

- určit priority
- sestavit časový rámec
- jednoznačně formulovat cíle z hlediska obsahu
- jasně vymežit oblast,
- stanovit měřítka cílů a návaznost na ostatní cíle v organizaci

Postupy

Dosažení cíle umožní vhodně zvolený postup. Aby bylo možné dosáhnout cíle co nejefektivněji, je zapotřebí nalézt různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější

Úkoly

Manažeři musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat a případně jak bude motivován. Uskutečňování plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím pracovníků, kterým musí manažer zadat úkoly včetně pravomoci a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů.

Zdroje

Při plánování je nutné určit i zdrojové předpoklady dosažení cílů. Manažeři musí rozhodnout, jaké zdroje budou třeba zajistit. Mohu to být:

- lidé
- finanční zdroje
- materiál
- energie

Dále je nutné zjistit závislost mezi nimi, jejich dostupnost a další faktory. Vyřešit musí rovněž problém jejich alokace. Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

Kontrola

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí každého plánu také stanovená a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. To předpokládá, že v plánu budou stanovená měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

6.2.4 Činnosti manažera v procesu plánování

6.2.4.1 Určení cíle

Prvním činností manažera je určit cíl firmy, a to z pohledu časového horizontu a dále o jaký typ cílu se bude jednat.

Časový horizont:

- a) dlouhodobý = nad 5 let
- b) střednědobý = 1 až 5 let
- c) krátkodobý = do 1 roku

Typ cíle:

- a) finanční – např. snížit náklady
- b) obchodní – např. zvýšit obrát prodej
- c) manažerský – např. změnit podnikovou strukturu
- d) jiný typ – zlepšit profesionalitu zaměstnanců

6.2.4.2 Určení postupu

Druhou činností je zvolení postupu. Začátek cesty k cíli, konec a především tzv. mezníky. Ty představují kontrolní body na cestě za cílem. Tyto mezníky eliminují chyby, neboť při úspěšném splnění jednoho mezníku může firma dál pokračovat k dalšímu. Časové rozmezí mezníku doporučuji cca 2-3 měsíce. Příkladem mezníku by mohla například být měsíční závěrka, či začátek vzdělávacího kurzu zaměstnanců.

6.2.4.3 Určení úkolů

Po zvolení typu cíle, postupech a meznících je nutné určit kdo bude zodpovědný za plnění mezníků. Kdo bude provádět kroky atd. Doporučuji vytvořit určitý seznam pracovníků, jejich přesné úkoly a termíny plnění.

Zápis o úkolu by tedy měl obsahovat:

- název a číslo úkolu
- jméno osoby určené k plnění
- datum dokončení

6.2.4.4 Určení zdrojů

Další krok manažera spočívá v určení zdrojů ke splnění cíle. V této části manažer, dle typu cíle, zvolí zdroje. Ty mohou být finanční, lidské, materiální. Stejně jako v předchozím kroku, by měl manažer písemnou formou vypracovat zápis, v kterém budou jasně určeny zdroje pro úkoly, vedoucí ke splnění cílů.

6.2.4.5 Určení kontroly

Poslední činností manažera v oblasti plánování je určení kontroly. Kontrola by se měla týkat především toho, jak jsou plněny jednotlivé mezníky, zda je dodržován časový harmonogram, využívány zdroje atd. Tedy komplexní plnění cíle a kroky vedoucí k jeho splnění. I tato část by měla být písemná a kontrolní body přesně určeny. Dále uvedeno jakým způsobem bude kontrola provedena, kým a jak.

6.3 Kroky potřebné v oblasti marketingu

6.3.1 Zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod

Oblast marketingu ve firmě je velmi rozsáhlá a obsažení by dalece přesahovalo rámec mé práce. Rozhodl jsem se tedy pouze pro činnosti, které by byly určitým počátkem marketingu ve firmě. Stál jsem ovšem před problémem, které body vybrat. Rozhodl jsem se pro konzultaci s firmami. Jednal jsem s majiteli firem, asistentkami a dalšími zaměstnanci firem. Jak jsem již uvedl v charakteristice firem, současná situace v marketingu je v obou firmách je na bodu nula. Na počátku konzultace jsem vysvětlil pojmy 4P, marketingový výzkum atd. Je zřejmé, že ideální variantou by bylo provedení komplexního marketingového výzkumu. Pro obě firmy a i pro mnoho dalších menších firem je ovšem takový výzkum nemožný z důvodu finančních nákladů. Obě firmy si uvědomují, že kroky vedoucí k závěru zhodnocení konkurence schopnosti jsou značně subjektivní.

Výsledkem konzultace byl tento žebříček důležitosti:

- 1) porovnání firmy s konkurencí, určení konkurenčních výhod
- 2) zhodnotit atributy produktu, souvisejících služeb, firemního personálu

Schopnost konkurovat ostatním podnikům v odvětví a odlišit se od ostatních firem je jedním ze základních předpokladů k úspěšnému běhu firmy. Pojem konkurenceschopnost je relativní, vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty.

Odlišování představuje určité úsilí, které směřuje k nalezení významnějších rozdílů, kterými se určitá nabídka liší od konkurence. Jedná se o to, aby odběratelé, klienti, příznivě vnímali a vyhledávali naše produkty a služby. Je třeba brát v úvahu, jak velké konkurenční výhody lze obecně dosáhnout a na druhé straně škálu možností, u kterých lze výhody dosáhnout.

Největší možnost k dosažení konkurenční výhody poskytují specializovaná odvětví. Jsou to například odvětví informačních technologií a komunikace.

Následující 3 atributy, jsou ty, které by měl manažer ve firmě posoudit, zhodnotit a porovnat vlastní firmu s konkurencí. Jak jsem již uvedl, jsou to atributy, které zástupci firem VANDO a VH-TRES považují za nejdůležitější.

Mezi základní atributy tedy patří:

Produkt

Služby

Personál

Produkt

Odlišení produktu - obecně platí, že převážnou většinu produktů lze nabízet s odlišnými vlastnostmi. K základním vlastnostem produktu můžeme přiřazovat specifické charakteristiky výrobku či zboží. Je nezbytné neustále výrobek, zboží obměňovat, hledat rozdíly ve srovnání s konkurencí, které zákazník vnímá pozitivně a vyhledává je aktivně. O skutečnosti, že produkt, ať už se jedná o výrobek, zboží či službu, je základním atributem, není třeba polemizovat. Manažer by měl zhodnotit, prozkoumat a popsat produkt, který firma vyrábí nebo poskytuje.

Činnosti manažera jsou:

- 1) zhodnotit vlastnosti produktu, zboží
- 2) zhodnotit provedení
- 3) zhodnotit spolehlivost
- 4) zhodnotit design
- 5) zhodnotit cenu

Služby

Službou rozumíme činnosti poskytnuté zákazníkovi mimo rámec prodaného zboží nebo produktu. Příklad služby ve firmě VANDO je například poskytnutí informací od prodávaných druhů ovoce.

Odlišení služeb - zákazník nejlépe vnímá u srovnatelných výrobků. Hlavní směry pro různorodost služeb mohou spočívat ve: snadnosti objednání, způsobu a kvalitě dodávek zboží, seznámení zákazníka s užitnými vlastnostmi výrobku, odborném poradenství (např. ve spojitosti s pojištěním, nákupu na úvěr spod.), záruční a pozáruční servis (důležitá je i rychlost servisu a síť servisních středisek). Důležitou skupinou jsou mimořádné služby, které je možné spojovat i s dalšími nástroji jako jsou soutěže, cenové výhody apod. Možnost rychlé inovace je nespornou výhodou služeb, nevýhodou je možnost kopírování poskytovaných služeb konkurenčními podniky.

Manažer by měl v oblasti služeb provést zhodnocení :

- 1) kvalita
- 2) používání
- 3) poradenství

Personál

Personál - lidský faktor je v některých případech zásadním činitelem úspěšnosti, či neúspěšnosti tržní realizace produktu. Tato skutečnost platí především u nehmotného produktu služeb, kdy i při perfektně připraveném produktu, tedy např. ve firmě VANDO neprofesionální pracovník může znamenat neprodejnost produktu i s výtečnými vlastnostmi. Neprofesionalita zaměstnanců může být v mnoha podobách, nejčastěji je to však neochota vůči zákazníkům. Ve firmě VANDO jsou zaměstnanci zásadním prvkem v prodeji zboží, neboť jsou v každodenním kontaktu se zákazníky. Jejich vystupování a profesionalita ovlivňuje výši prodeje a je velmi důležité sledovat tuto oblast.

Odlišnost personálu a konkurenční výhodu lze spatřovat v:

- zajištění trvalé vysoké úrovně kvalifikace v oboru
- zdvořilosti, pozornosti a ohleduplnosti vůči zákazníkům
- spolehlivosti
- vnímavosti a taktnosti vůči potřebám a případným problémům zákazníků
- komunikativnosti
- důvěryhodnosti personálu (oblečení, vystupování, aktivita a pozitivní přístup k zákazníkům i vlastnímu provozu)

Činnosti manažera v oblasti personálu jsou tyto:

- 1) prozkoumání profesionality
- 2) prozkoumání zdvořilosti
- 3) prozkoumání spolehlivosti
- 4) prozkoumání zodpovědnosti
- 5) prozkoumání komunikativnosti

Odlišnosti ve firmě

Manažer musí mít k dispozici údaje pro srovnání našich produktů s konkurencí a informace o názorech spotřebitelů týkajících se daného trhu. Je nezbytné provést základní průzkumu u odběratelů, jak vnímají úroveň našich produktů, zboží služeb ve vybraných znacích ve srovnání s produkty průměrného konkurenta v oboru. Pro hodnocení použijeme např. pětibodovou stupnici: 1 - nejnižší, nejhorší , 5 - nejvyšší, nejsilnější hodnota.

Manažer vypracuje srovnávací tabulku jeho firmy a konkurence. Konkurencí je myšlena jedna nebo dvě nejsilnější konkurenční firmy. Musíme tedy zjistit:

- 1) kdo je konkurenční firma
- 2) jaká je její strategie
- 3) cíle konkurenta
- 4) slabé a silné stránky konkurenčních firem

Průzkum by neměl trvat déle než dva týdny. Prvotní informace získáme od zaměstnanců a další od odběratelů.

Po průzkumu manažer vyhotoví dvě tabulky s hodnotami od 1 do 10. 1 pro nejhorší a 10 jako nejlepší. Stejná tabulka bude vytvořena pro konkurenty. Porovnáám a vyhodnotím.

Tabulka 8 vzor tabulky Bodové hodnocení faktorů

PRODUKT	SLUŽBY	PERSONÁL
vlastnosti	dostupnost	profesionalita
provedení	kvalita	zdvořilost
spolehlivost	použitelnost	zodpovědnosti
cena	poradenství	komunikativnosti

Tabulka 9 vzor tabulky Hodnocení faktorů konkurenční výhody

	Pozice firmy	Postavení konkurence	Důležitost pro zákazníka	Možnost zlepšení pozice	Možnost zlepšení u konkurence
Produkt					
Služby					
Personál					

Po vyhodnocení získáme doporučení co zlepšit, které faktory udržovat a kde nemá smysl soutěžit s konkurencí.

7 Aplikace navržených modelů na firmu VANDO

V následující části mé práce se pokusím ověřit, zda mnou navržené modely činnosti jsou proveditelné ve firmě VANDO s.r.o. Hronov

7.1 Finanční analýza ve firmě VANDO Hronov

Dle teoretické části mé práce, nyní následuje finanční analýza firmy VANDO s.r.o. Hronov. Veškeré data jsem obdržel od účetní firmy, paní Vajсарové, se souhlasem majitele firmy pana Vavery. Jak mi bylo sděleno některá čísla jsou upravena, a nejsou skutečná. Důvodem je zveřejnění dat.

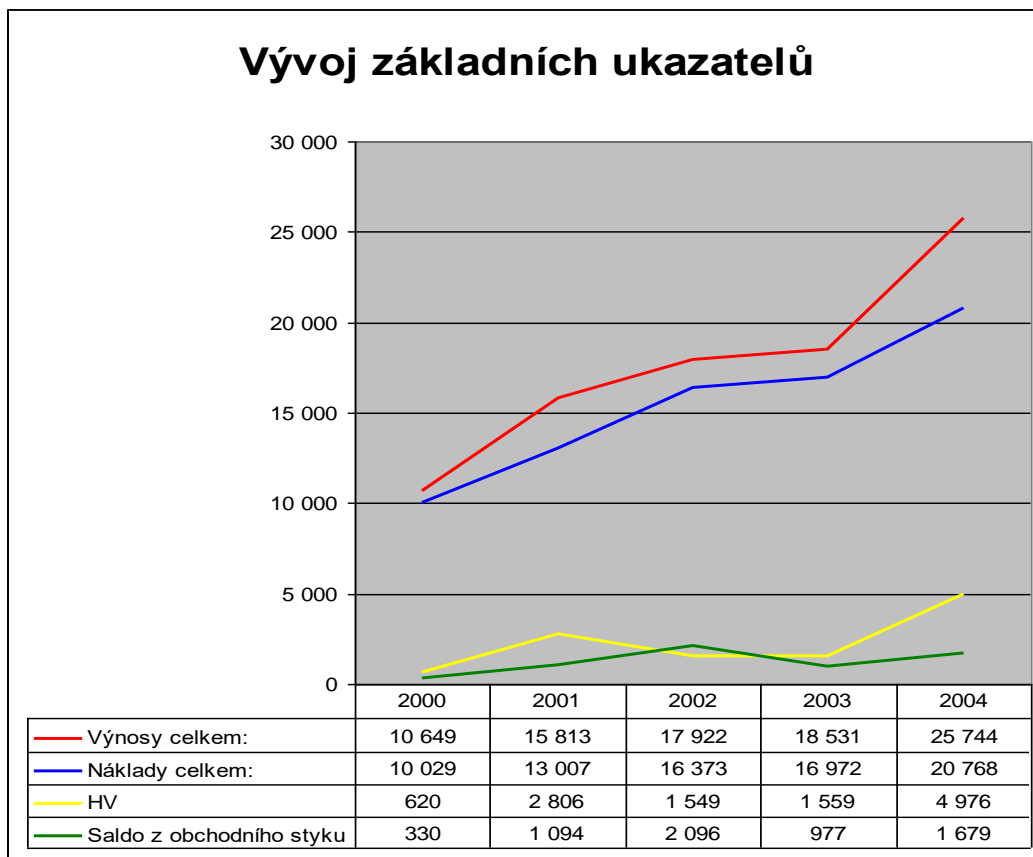
Vybrané řádky Výsledovky

Tabulka 10 Vybrané řádky Výsledovky (v tis. Kč)

Výsledovka v tis. Kč	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za prodej zboží	280	625	540	960	1 330
Náklady vynaložené na	164	350	440	570	306
Obchodní marže	116	275	100	390	1 024
Výkony	14 919	14 919	16 475	17	21 244
Spotřeba materiálu a energie	5 238	5 238	6 714	7 600	10 474
Služby	2 859	2 859	3 782	4 741	4 598
Přidaná hodnota	6 821	6 821	5 988	4 771	7 195
Osobní náklady	3 247	3 247	3 607	3 161	4 169
Daně a poplatky	20	20	26	23	20
Jiné provozní výnosy	496	496	1 023	1 052	2 804
Jiné provozní náklady	280	280	858	161	161
Odpisy dlouh.nehm.+hm.majetku	712	712	537	520	409
Provozní HV	3 059	3 059	1 982	1 959	5 232
Dan z příjmu za běžnou činn.	27	27	438	529	1 420
HV za běžnou činnost	2 702	2 702	858	950	3 522
Mimořádné výnosy	265	265	350	156	91
Mimořádné náklady	188	188	319	35	57
Mimořádný HV	77	77	32	80	34
HV za účetní období	2 780	2 780	890	1 030	3 556
HV před zdaněním	2 806	2 806	1 328	1 559	4 975
Pohledávky z obchodního styku	2 553	2 553	3 605	2 329	2 636
Závazky z obchodního styku	1 459	1 459	1 509	1 352	957

Sumarizace základních ukazatelů (v tis. Kč)

Tabulka 11 Sumarizace základních ukazatelů (v tis. Kč)



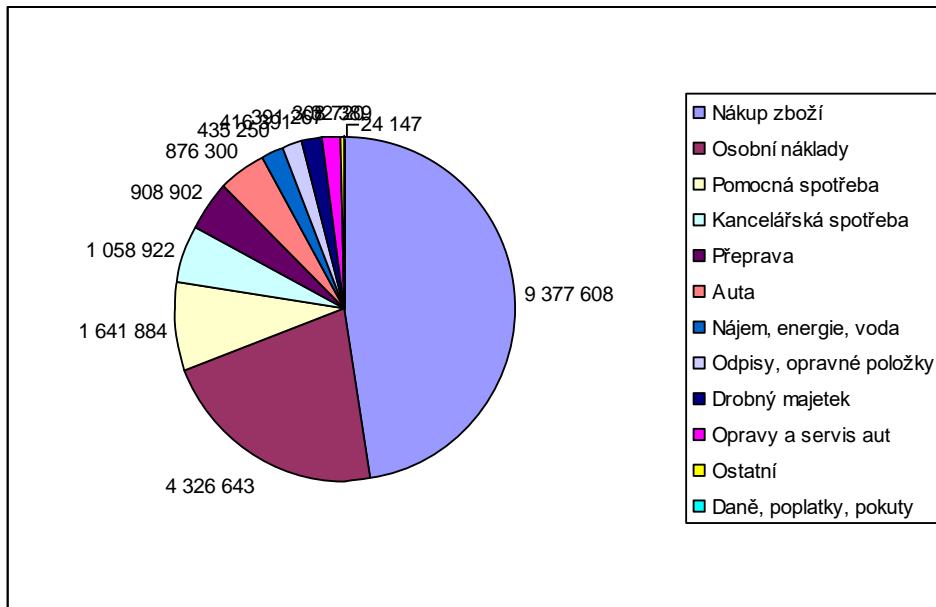
Náklady v roce 2005

Tabulka 12 Věcné členění nákladů ve firmě

Nákup zboží	9 377 608
Osobní náklady	4 326 643
Pomocná spotřeba	1 641 884
Kancelářská spotřeba	1 058 922
Přeprava	908 902
Auta	876 300
Nájem, energie, voda	435 250
Odpisy, opravné položky	416 391
Drobný majetek	391 267
Opravy a servis aut	308 720
Ostatní	32 389
Daně, poplatky, pokuty	24 147

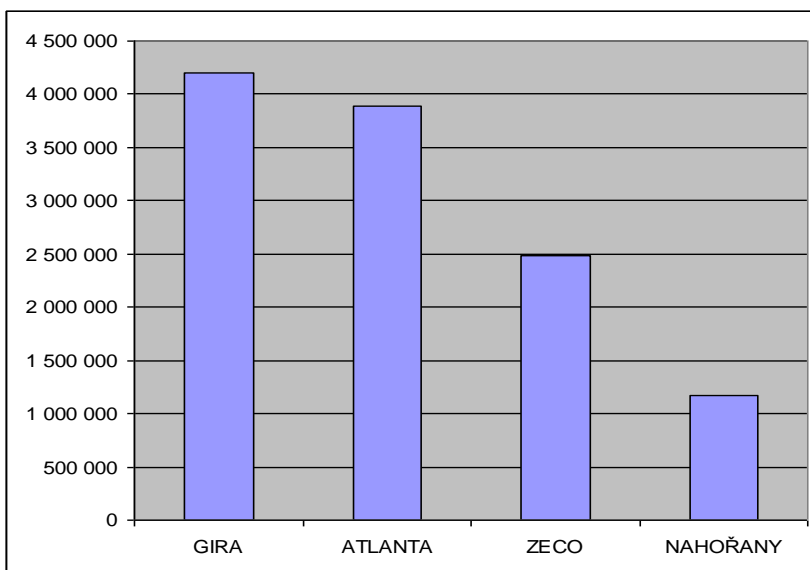
Věcné členění nákladů ve firmě v roce 2005

Graf 6 Věcné členění nákladů ve firmě



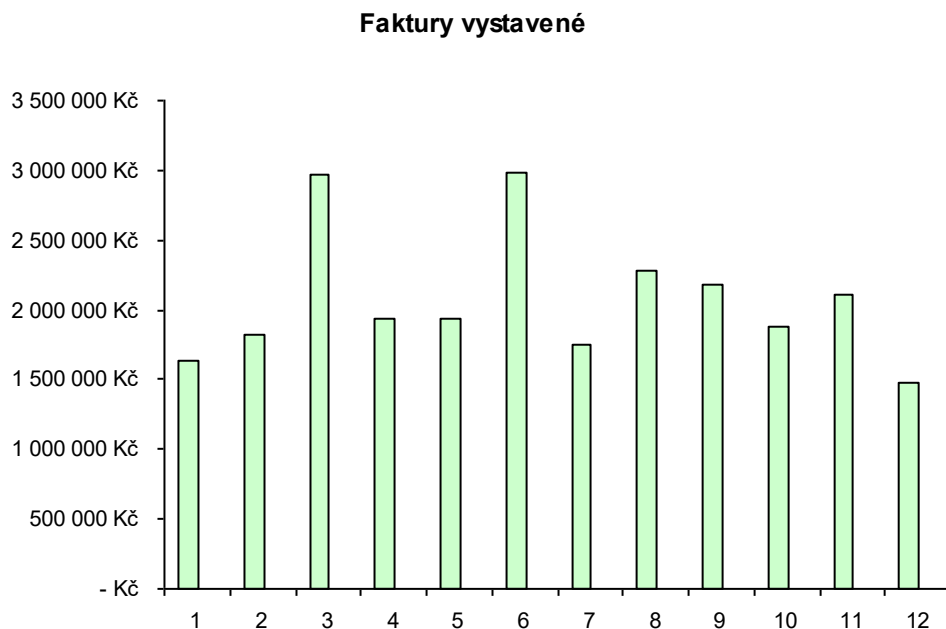
Podíl největších dodavatelů na nákladech za rok 2005

Graf 7 Podílu největších dodavatelů na nákladech



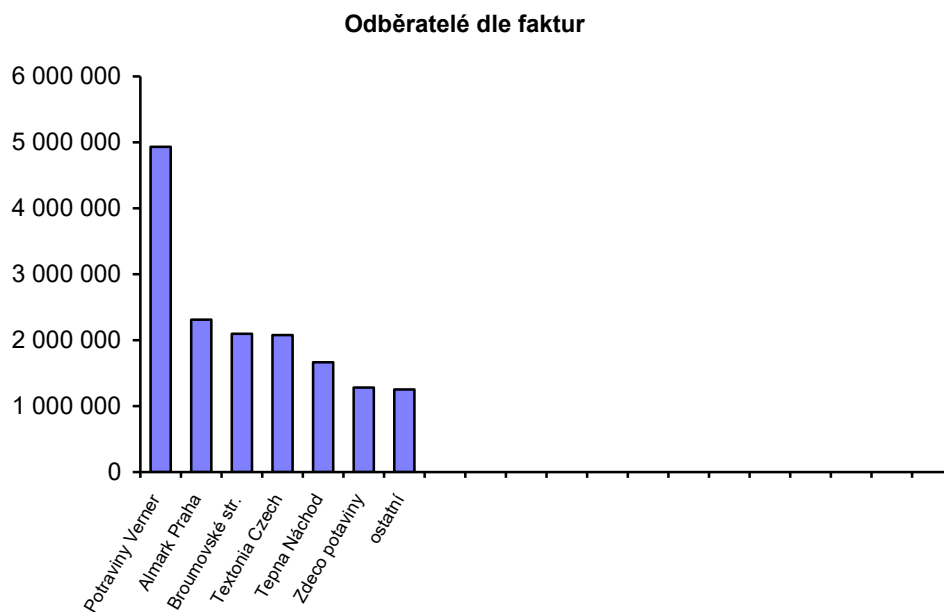
Fakturace v jednotlivých měsících 2005 (v Kč)

Graf 8 Fakturace v jednotlivých měsících 2005



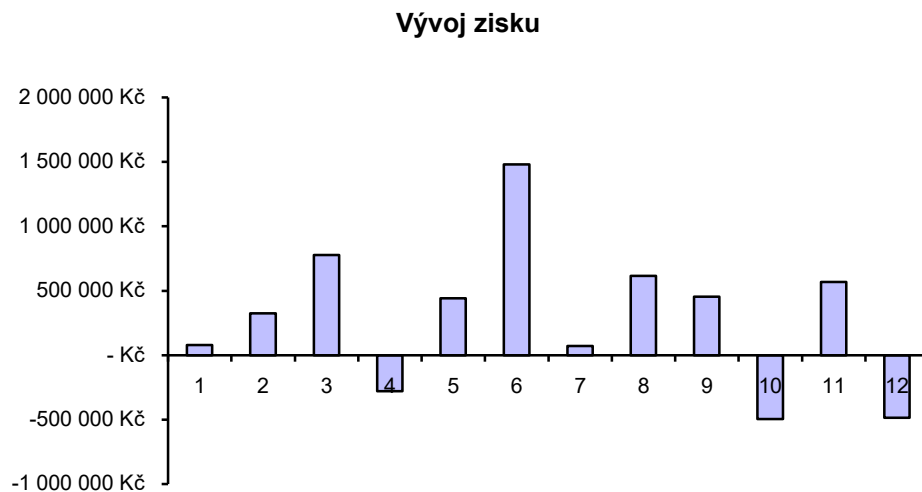
Podíl jednotlivých odběratelů na obrátu (v Kč)

Graf 9 Podíl jednotlivých odběratelů na obrátu (v Kč)



Vývoj zisku v roce 2005

Graf 10 Vývoj zisku v roce 2005



Poměrové ukazatele

Tabulka 13 Poměrové ukazatele

	2001	2002	2003	2004	2005
HV za účetní období	620	2 780	890	1 030	3 556
Vlastní kapitál	-4 020	1 464	2 354	3 385	6 940
Aktiva celkem	5 063	6 866	8 248	9 100	11 157
Tržby celkem	11 078	16 143	18 388	19 052	26 035
Náklady celkem	10 030	13 034	16 812	17 460	22 188

Analýza rentability

Tabulka 14 Analýza rentability

	2001	2002	2003	2004	2005
Rentabilita celkového kapit.	0,12	0,40	0,11	0,11	0,32
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,15	1,90	0,38	0,30	0,51
Ziskovost tržeb (ZT)	0,06	0,17	0,05	0,05	0,14
Obrat celkových aktiv (OCA)	2,19	2,35	2,23	2,09	2,33

Analýza likvidity

Tabulka 15 Analýza likvidity

	2001	2002	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	4 022	5 875	7 014	5 900	8 127
Zásoby	1 839	2 201	2 925	3 105	4 572
Finanční majetek	450	1 076	314	399	831
Krátkodobé závazky	2 431	2 038	2 308	2 149	2 086

	2001	2002	2003	2004	2005
Běžná likvidita (BEL)	1,65	2,88	3,04	2,75	3,90
Pohotová likvidita PHL	0,90	1,80	1,77	1,30	1,70
Peněžní likvidita (PNL)	0,19	0,53	0,14	0,19	0,40

Vývoj ostatních relevantních ukazatelů v tis. Kč

Tabulka 16 Vývoj ostatních relevantních ukazatelů

	2001	2002	2003	2004	2005
Vlastní kapitál	-4 020	1 464	2 354	3 385	6 940
Cizí zdroje	8 859	5 382	5 786	5 715	4 217
Vlastní kap./Cizí zdroje	-0,45	0,27	0,41	0,59	1,65
Přidaná hodnota	4 508	6 821	5 988	4 771	7 195
Aktiva celkem	5 063	6 866	8 248	9 100	11 157
Stálá aktiva	971	871	1 076	3 077	2 029
Oběžná aktiva	4 022	5 875	7 014	5 900	8 127
Krátkodobé pohledávky	1 721	2 553	3 686	2 329	2 636
Krátkodobé závazky	2 431	2 038	2 308	2 149	2 086
Saldo z obchod.styku	-710	515	1 378	180	550
HV za účetní období	620	2780	890	1030	3556

7.2 Sestavení plánu ve firmě VANDO Hronov

Dle teoretické části nyní následuje praktický postup sestavení plánu a cíle firmy VANDO s.r.o. Hronov. Údaje o firmách, záměrech, zaměstnancích a další mi byly poskytnuty vedením firmy. Postup plánování je skutečný a firma opravdu zamýšlí realizovat níže uvedený plán.

1) Fáze č. 1 - určení cíle

a) časový horizont - po konzultaci s vedením firmy, konkrétně panem Vaverou, je určen krátkodobý cíl firmy, 6 měsíců v období od 1.5.2006 do 31.10.2006

b) typ cíle – zvolen je obchodní typ cíle. Cíl je **Zvýšení podílu na trhu okresu Rychnov na Kněžnou**, konkrétně v obcích Nové Město nad Metují, Opočno, Dobruška. Potenciál obchodů a restaurací je zde velký. Důvodem pro rozhodnutí je ukončení činnosti firmy Zeco s.r.o. v Dobrušce. Firma byla velkoobchod ovocem a zeleninou a měla obsazeny obchody v okrese Rychnov. V současné době se tedy objevil velký potenciál získání nových zákazníků. Firma VANDO má 7 zákazníků v tomto okrese.

Zvolený cíl není hlavní prioritou firmy, nicméně po ukončení činnosti firmy Zeco je prioritou č. 1 prodeje pro oblast okresu Rychnov. Očekávaný nárůst obrátu v nové oblasti je 30-40%. V současné době je obrát ze sedmi prodejen cca 65000,- Kč měsíčně.

2) Fáze č. 2 - určení postupu

Postup bude následující:

- bude se jednat o nabídkový způsob prodeje
- určení míst, kam se pojedje s nabídkou.
- určení pracovníka
- dva dny v týdnu, úterý a čtvrtek. Ostatní dny jsou tzv. silné dny, určené pro zásobování stálých zákazníků

- příprava speciální nabídky. Bude se jednat o to, aby měl pracovník s sebou nejlepší zboží a nejširší nabídku. I ceník bude mírně upraven.
- týdenní prodej v nových obchodech bude zaznamenáván a vyhodnocován
- ve zvolených termínech bude prováděno hodnocení

Mezníky na cestě za splněním cíle budou v časovém rozmezí jednoho měsíce, vždy poslední pátek měsíce. V mezníku se provede vyhodnocení, porovnání s minulým mezníkem (obdobím).

3) Fáze č. 3 - určení úkolů

Úkoly pro úspěšné splnění cíle jsou tyto:

- úkol č. 1 vypracovat seznam míst, zhotoví A. Petrová, do 30.4.2006
- úkol č. 2 příprava rozšířené nabídky zboží, H. Alinová
- úkol č. 3 uskutečnění cest do určených míst dle rozvrhu, řidič J. Červa
- úkol č. 4 vyhodnocení prodeje v meznících, A. Petrová

Datum ukončení 31.10.2006

4) Fáze č. 4 - určení zdrojů

Lidské zdroje: řidič J. Červa, vedoucí skladu A. Petrová, H. Alinová

Finanční zdroje: předpokládané navýšení počtu kilometrů je cca o 120 km za týden. Toto představuje náklad na spotřebu cca. 1500,- Kč. Finanční zatížení je malé. Náklady na ohodnocení se také nezvýší, neboť úterý a čtvrtek čas návratu řidiče do firmy zhruba v 12.00 hod. Zbylý čas pracovní doby se využíval na úklid skladu apod. Při implementaci úkolů stoupne pracovní vytížení řidiče, nikoliv však nad rámec pracovní doby. Limit nákladů je vyjádřen pomocí ujetých kilometrů a počtem hodin v nové oblasti. Je stanoven na 200 km za týden a 14 pracovních hodin.

5) Fáze č. 5 - Určení kontroly

Jak již bylo uvedeno, kontrolní body, mezníky, budou prováděny každý měsíc. Tímto by se mělo předejít chybným krokům. Zároveň bude sledováno zlepšení a růst prodeje. Kontrolu bude provádět manažer nebo majitel firmy. Způsob kontroly bude porovnání prodeje z minulého období, tedy číselné vyjádření.

Skutečné splnění či nesplnění cíle bude zhodnoceno na konci třetího měsíčního období, určené jako konečný termín cíle. Díky mezníkům a kontrole bude možné již v průběhu plnění cíle upravit úkoly, změnit např. nabídku zboží, způsob prodeje, cen apod.

7.3 Zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod

Jak již bylo uvedeno v teoretické části a charakteristice firmy, marketingová činnost firmy je minimální. Následující část představuje jednu z mnoha činností v této oblasti. V metodice jsem uvedl, že po konzultaci s vedením firmy VANDO, VH-TRES, Cortex, bylo zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod vybráno jako první krok, který by firma učinila v oblasti marketingu. Postup je následující.

1) Fáze č. 1

určení hlavních konkurentů. Pro firmu jsou to tyto:

- 1) Dukato s.r.o. Trutnov
- 2) Autodoprava Špetla
- 3) Kaufland Náchod

Stručná charakteristika firem

1) Dukato s.r.o. Trutnov - sídlo firmy a sklad v Trutnově a Dolanech. Dvě podnikové prodejny s ovocem a zeleninou. Počet nákladních aut je cca. 10. Počet zaměstnanců 20. Firma dodává zboží na objednávku, nerozvažuje (nepřipravuje přesný počet kg zboží) rozváží zboží s nabídkou po prodejnách.

2) Autodoprava Špetla - soukromý podnikatel rozvázející ovoce a zeleninu. Bez skladu, zboží dováží přímo z velkoskladu na prodejny, převážně pouze nabídkovým způsobem. Vlastní pouze jedno nákladní auto.

3) Supermarket Kaufland Náchod – jedná se o klasický supermarket, který se nachází za Náchodem, směrem do Polska. Nabízí široký sortiment ovoce a zeleniny. Pochopitelně lze zakoupit i jiné zboží. Podrobný popis konkurenčního ohrožení bude popsán dále.

2) Fáze č.2 - charakteristika firmy VANDO

Charakteristika firmy VANDO Hronov – hlavní sortiment firmy je ovoce a zelenina. VANDO nemá podnikovou prodejnu, ale zákazníci mohou zboží zakoupit přímo ve skladu. 90% prodeje je uskutečňováno mimo sklad, 10% ve skladu.

Zboží na objednávku a nabídkový způsob prodeje přímo v obchodech.

42% je zboží na objednávku, to znamená, že si zákazníci dopředu zavolají objednávku zboží, která jim je doručena. Zboží je zákazníkům naváženo a připraveno, 58% zboží je prodáno přímo v prodejnách, restauracích a stáncích. Údaje byly získány v měsících prosinec 2005 a leden 2006.

Dodavatelé

Hlavními dodavateli jsou Gira Hradec Králové, Atlanta Hradec Králové, Zeco Hořice, Družstvo Nahořany. 62% zboží dodavatelé přivezou do skladu, 38% zboží si doveze firma VANDO vlastními dopravními prostředky. Vývěr zboží je prováděn telefonicky nebo osobně. Poměr je cca. 50:50.

3) Fáze č. 3 – posouzení produktu

a) zhodnocení vlastností zboží - vedení firmy se snaží o nejlepší a nejširší sortiment zboží. Větší důraz se klade na kvalitu před levnější cenou. Bodové ohodnocení vlastnosti zboží firmy VANDO je 7.

b) zhodnocení provedení zboží – nelze hovořit o provedení, ale spíše o úpravě zboží. Firma VANDO vlastní prostory, kde je zboží uskladněno. Pracovníci firmy kontrolují, čistí, omývají zboží před expedicí. K zákazníkovi se tedy dostane pěkně vypadající zboží. Na tuto činnost se klade velký důraz. Bodové ohodnocení provedení zboží firmy VANDO je 9.

c) zhodnocení spolehlivosti zboží – tedy trvanlivost zboží. Jak již bylo zmíněno, firma vlastní skladovací prostory, kde je udržována konstantní teplota pomocí klimatizace. Trvanlivost je tedy velmi dobrá oproti firmě Autodoprava Špetla, která nevlastní sklad a zboží někdy zůstává naložené celý den. Ovšem není k dispozici oddělený prostor např. pro dozrávání banánů. Bodové ohodnocení spolehlivosti zboží firmy VANDO je 6.

d) zhodnocení ceny zboží – jak již bylo uvedeno, firma dává přednost kvalitnímu sortimentu, který znamená vyšší cenovou úroveň. Další faktor zvyšující cenu je příprava zboží na objednávku. Tato činnost vyžaduje pracovní síly. Posledním podstatným faktorem jsou skladovací prostory. Je zřejmé, že náklady s nimi spojeny se odrážejí do koncové ceny zboží a zvyšují ji. Bodové ohodnocení ceny zboží firmy VANDO je 4.

4) Fáze č. 4 – posouzení produktu konkurenčních firem

Tři největší konkurenti byli zhodnoceni takto:

- 1) Dukato s.r.o. Trutnov:
 - vlastnosti zboží - 6
 - provedení - 7
 - spolehlivost - 6
 - cena – 5
- 2) Autodoprava Špetla:
 - vlastnosti zboží - 5
 - provedení - 3
 - spolehlivost - 3
 - cena – 7
- 3) Kaufland Náchod:
 - vlastnosti zboží - 8
 - provedení - 7
 - spolehlivost - 2
 - cena – 10

Tabulka 17 Vyhodnocení faktoru - produkt

PRODUKT	VANDO	konkurence
vlastnosti	7	6,3
provedení	9	5,7
spolehlivost	6	4,4
cena	4	7,3
průměr	6,5	5,8

5) Fáze č. 5 - posouzení služeb

Manažer by měl v oblasti služeb provést zhodnocení :

- 1) dostupnost
- 2) kvalita
- 3) použitelnost
- 4) poradenství

Službami ve firmě jsou myšleny činnosti zaměstnanců částečně mimo hodnotu zboží, tedy nezahrnuté do ceny, a částečně služby, které se promítají do ceny. Někdy je velmi obtížné tyto dva druhy od sebe rozlišit.

a) zhodnocení dostupnosti služeb - tento bod je myšlen jako dostupnost zákazníků k firemním službám a firmě samotné. Jak snadno je např. možné objednat zboží telefonicky, jak snadné je objednat. Součástí je i inzerce např. ve Zlatých stránkách atd. Firma se snaží o dobrou úroveň dostupnosti. Bodové ohodnocení dostupnosti služeb firmy VANDO je 6.

b) zhodnocení kvality služeb - kvalita služeb je ve firmě chápána především jako kvalita služby, která je poskytována během prodeje zboží. Jsou to například vykládky zboží u zákazníka, možnost přímé objednávky. Pro firmu je tento druh služeb a jeho kvalita prioritou. Zaměstnanci jsou o postoji firmy informováni. Bodové ohodnocení kvality služeb firmy VANDO je 7.

c) zhodnocení použitelnosti služeb - vedení firmy se snaží o maximální použitelnost, pod kterou si představují rozsah služeb. Od jednoduchých služeb, např. informace o telefonních číslech až po systém objednávek přes internet a e-mail. Bodové ohodnocení použitelnosti služeb firmy VANDO je 6.

d) zhodnocení poradenských služeb - poradenstvím ve firmě VANDO je chápáno jako schopnost poradit zákazníkům s výběrem zboží. Za tímto účelem se zaměstnancům podávají detailní informace o zboží, které firma prodává. Bodové ohodnocení poradenských služeb firmy VANDO je 5.

6) Fáze č. 6 – posouzení služeb konkurenčních firem

Tři největší konkurenti byly zhodnoceni takto:

- 1) Dukato s.r.o. Trutnov: - dostupnost služeb - 5
- kvalita služeb - 6
- použitelnost - 6
- poradenství - 6
- 2) Autodoprava Špetla: - dostupnost služeb - 3
- kvalita služeb - 3
- použitelnost - 3
- poradenství - 3
- 3) Kaufland Náchod: - dostupnost služeb - 5
- kvalita služeb - 4
- použitelnost - 3
- poradenství - 2

Tabulka 18 Vyhodnocení faktorů - služby

SLUŽBY	VANDO	konkurence
dostupnost	6	4,3
kvalita	7	4,3
použitelnost	6	4,0
poradenství	5	3,7
průměr	6	4,1

7) Fáze č. 7 - posouzení personálu

Jak již bylo uvedeno, personál a jeho kvalita je ve firmě VANDO stěžejní. Zákazníci se dostávají do přímého kontaktu se zaměstnanci a ti mohou pozitivně i negativně ovlivnit zákazníka a prodej. Posouzení personálu má přímý vliv na předešlou fázi, tedy hodnocení služeb. V některých momentech se dokonce překrývají. Je zřejmé, že pro manažera bude toto hodnocení nejobtížnější. Nelze pozorovat jeho vystupování a nebýt s ním. Existují dva způsoby sledování. Dotazování zákazníků na spokojenost a spoluúčast při prodeji. Obě metody mají nevýhodu v malé vypovídací schopnosti, přesto je možné učinit určitý záměr o celkové kvalitě personálu.

Činnosti manažera v oblasti personálu jsou tyto:

- 1) prozkoumání profesionality
- 2) prozkoumání zdvořilosti
- 3) prozkoumání spolehlivosti
- 4) prozkoumání komunikativnosti

a) zhodnocení profesionality zaměstnanců – profesionalita ve firmě VANDO je poměrně vysoká, především díky informacím o zboží, které jsou zaměstnancům poskytovány. Bodové ohodnocení profesionality zaměstnanců firmy VANDO je 9.

b) zhodnocení zdvořilosti – přestože by zdvořilost měla automatická, v mnohých případech tomu tak není a musí být zaměstnancům zdůrazňována. Opět se jedná o spokojenost zákazníků. Přestože se úroveň zlepšila, stále je co napravit. Ohodnocení zdvořilosti zaměstnanců firmy VANDO je 8.

c) zhodnocení spolehlivosti – v předchozím bodě jsem zmiňoval zdvořilost, jako automatickou vlastnost zaměstnanců a ne jinak je tomu i u spolehlivosti. Problém se spolehlivosti je, že se hůře vylepšuje a učí. Nejlepším opatřením je vybírat spolehlivé zaměstnance již od začátku. Firma

VANDO Hronov je se spolehlivostí zaměstnanců spokojena. Bodové ohodnocení spolehlivosti zaměstnanců firmy VANDO je 9.

d) zhodnocení komunikativnosti – komunikativnost = základ prodeje. Zaměstnanec musí se zákazníkem hovořit, ptát se, radit atd. V určitých momentech záleží pouze na něm, zda se zákazník rozhodne zakoupit zboží. I v tomto bodu je vedení spokojeno. Bodové ohodnocení komunikativnosti zaměstnanců firmy VANDO je 9.

8) Fáze č. 8 – posouzení personálu konkurenčních firem

Tři největší konkurenti byly zhodnoceny takto:

- 1) Dukato s.r.o. Trutnov:
 - profesionalita - 6
 - zdvořilost - 5
 - spolehlivost- 6
 - komunikativnost - 6
- 2) Autodoprava Špetla:
 - profesionalita - 5
 - zdvořilost - 4
 - spolehlivost- 6
 - komunikativnost - 6
- 3) Kaufland Náchod:
 - profesionalita - 3
 - zdvořilost - 3
 - spolehlivost- 4
 - komunikativnost – 4

Tabulka 19 Vyhodnocení faktoru - personál

PERSONÁL	VANDO	konkurence
profesionalita	9	4,7
zdvořilost	8	4,0
spolehlivost	9	5,3
komunikativnost	9	5,3
průměr	8,75	4,8

9) Fáze č. 9 – celkové zhodnocení a závěr

Hodnocení faktorů konkurenční výhody

Tabulka 20 Hodnocení faktorů konkurenční výhody

	Pozice firmy	Postavení konkurence	Důležitost pro zákazníka	Možnost zlepšení pozice	Možnost zlepšení u konkurence
Produkt	6,5	5,8	8	3,5	4,2
Služby	6	4,1	6	4	5,9
Personál	8,75	4,8	8	1,25	5,2

Všechny faktory jsou hodnoceny bodovým ohodnocením od 1 do 10, přičemž 10 je nejlepší hodnocení. Možnost zlepšení je dopočet do 10 od hodnoty pro jednotlivé faktory. Pohled na tabulku nám říká, že nejmenší rozdíl je v produktu. Důvodem jsou stejní dodavatelé, podobné cenové hladiny. Největší rozdíl cen, tedy nejlevnější ceny má Kaufland Náchod a to i přes fakt, že se nejedná o velkoobchod. Ceny jsou ovšem pravděpodobně pod úrovní nákupu a v březnu již byly podniknuty právní kroky.

Celkovým výsledkem a doporučením pro firmu VANDO je toto:

- 1) produkty firmy jsou srovnatelné s konkurencí
- 2) služby jsou lepší než v konkurenčních firmách
- 3) nejlépe ohodnocený faktor je personál

Faktem zůstává, že tento rozbor je v některých bodech velmi subjektivní, nicméně pocity a odhady jsou v obchodu často velmi osobní. Firmě VANDO se doporučuje zdůrazňovat své kvalitní služby a personál.

8 Průzkum použitelnosti

Jak jsem uvedl v metodice, byl proveden jednoduchý průzkum, s dotazy na použitelnost modelu činnosti v praxi. Kopie práce byly poskytnuty firmám a následně bylo požádáno o zodpovězení čtyř otázek týkajících se použitelnosti v praxi.

Konkrétně byly požádány tyto osoby:

1	VH-TRES s.r.o.
2	VH-TRES s.r.o.
3	VH-TRES s.r.o.
4	VANDO s.r.o.
5	VANDO s.r.o.
6	VANDO s.r.o.
7	VANDO s.r.o.
8	Eko eko s.r.o.
9	Eko eko s.r.o.
10	Eko eko s.r.o.
11	Neumann – účetnictví s.r.o.
12	CB Electro s.r.o
13	CB Electro s.r.o
14	Krmiva S. Rob s.r.o.
15	Proplast s.r.o.

Respondentům jsem položil tyto otázky:

- 1) Na kolik procent je dle Vašeho názoru použitelný model v oblasti financí?
 - 2) Na kolik procent je dle Vašeho názoru použitelný model v oblasti managmentu?
 - 3) Na kolik procent je dle Vašeho názoru použitelný model v oblasti marketingu?
 - 4) Použil by jste některý z modelů ve Vaší firmě? Ano / Ne
- Výsledky průzkumu jsem zpracoval do následující tabulky

Tabulka 21 Vyhodnocení průzkumu použitelnosti

Jméno	Firma	otázka č. 1	otázka č. 2	otázka č. 3	otázka č. 4
1	VH-TRES s.r.o.	60%	80%	40%	ano
2	VH-TRES s.r.o.	70%	60%	30%	ano
3	VH-TRES s.r.o.	50%	70%	35%	ano
4	VANDO s.r.o.	45%	90%	90%	ano
5	VANDO s.r.o.	65%	85%	85%	ano
6	VANDO s.r.o.	55%	75%	90%	ano
7	VANDO s.r.o.	50%	80%	80%	ano
8	Eko eko s.r.o.	60%	60%	60%	ano
9	Eko eko s.r.o.	55%	70%	60%	ano
10	Eko eko s.r.o.	75%	65%	40%	ano
11	Neumann účet.	70%	40%	40%	ano
12	CB Electro s.r.o	60%	80%	50%	ano
13	CB Electro s.r.o	50%	80%	60%	ano
14	Krmiva S. Rob	70%	50%	40%	ano
15	Proplast s.r.o.	80%	50%	40%	ano
	Průměr	61%	69%	56%	

Výsledek průzkum použitelnosti je patrný z tabulky viz. výše. Všechny tři modely by dle respondentů byly použitelné. Průměrné hodnoty jsou pro finanční analýzu 61%, pro model manažerské činnosti – plánování 69% a pro model v oblasti marketingu – konkurence a konkurenčních výhod 56%. Považuji tento výsledek za dobrý.

9 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit model manažerských činností v malém podniku. Potřebné zhodnocení jsem provedl nastudováním odborné literatury, knižních publikací a dalších zdrojů současně s osobními konzultacemi s odborníky a zástupci firem, v neposlední řadě krátkým průzkumem použitelnosti ve vybraných firmách.

Po uskutečnění průzkumu zdrojů jsem zjistil, že činnosti manažera jsou velmi rozmanité a komplikované. Pokusil jsem se ve spojení se zástupci firem a literárními zdroji vybrat ty činnosti, které jsou zvláště v malých podnicích poněkud zanedbávány. Samozřejmě toto neplatí ve všech firmách, ovšem firmy, které jsem navštívil, mi moje úvahy a myšlenky potvrdily.

Činnosti, kterým ve firmách není věnována plná pozornost jsem rozdělil do třech oblastí - oblast financí podniku, managementu a marketingu. V části finanční jsem se pak věnoval finanční analýze, v managementu plánování a v marketingové části konkurenci a konkurenčním výhodám. Všechny tyto oblasti jsem konzultoval tak, aby celá práce co nejvíce odpovídala praxi a reálnému fungování firem.

V praktické části jsem se pokusil mnou navržený model aplikovat ve firmě VANDO spol. s r.o. Hronov. Data pro zpracování modelu činností byla poskytnuta firmou VANDO se souhlasem vedení. Důraz byl kladen na skutečnou proveditelnost v praxi. Za velmi pozitivní výsledek mé práce považuji skutečnost, že firma VANDO skutečně zamýšlí mnou navržený model realizovat v praxi. Nejvíce zvažuje uskutečnit model plánování, jehož cílem je zvýšení prodeje v okresu Rychnov nad Kněžnou.

Cílem průzkumu použitelnosti bylo získat názor pracovníků různých firem na realizovatelnost modelu manažerských činností v praxi. Výsledkem průzkumu byl 60-ti % souhlas s možností použití modelu ve skutečném běhu firem. Názor 15-ti respondentů na použitelnost byl ve všech případech kladný.

10 Seznam použité literatury

1. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. : Management, Olomouc: Rubico, 2001, 642 stran, ISBN 80-85839-45-8
2. Bednářová, D. , Parmová, D. : Malé a střední podnikání, České Budějovice, 2003, 91 stran, ISBN 80-7040-625-9
3. Brealey, R.A., Myers, S.C. : Teorie a praxe firemních financí, Praha : Victoria Publishing, 1992, 971 stran, 80-85605-24-4
4. Donnelly, J., Gibson, L., Inancevich, J. : Management, Praha : Grada Publishing, 1997, 821 stran, ISBN 80-7169-422-3
5. Grünwald, R., Holečková, J. : Finanční analýza a plánování, Praha : Oeconomica, 2004, 180 stran, ISBN 80-245-0684
6. Heller, R. : Manuál manažera, Praha : Ikar, 2002, 256 stran, ISBN 80-249-0465-9
7. Handlíř, J. : Management pro střední a vyšší odborné školy, Praha : Computer Press, 1998, 228 stran, ISBN 80-7226-095-2
8. Hesková, M., a kolektiv : Marketing, České Budějovice : Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 189 stran, ISBN 80-7040-620-8
9. Kotler, P. : Marketing management, Praha: Grada Publishing, 2001, 719 stran, ISBN 80-247-0016-6
10. Kovanicová, D. : Abeceda účetních znalostí pro každého, Praha : Polygon, 2001, 414 stran, ISBN 80-7273-036-3
11. Král, B., a kol.: Nákladové a manažerské účetnictví, Praha: Prospektrum, 1997 - 407 stran, ISBN 80-7175-060-3
12. Mankiw, Gregory N.: Zásady Ekonomie, Praha: Grada Publishing, 1995, 763 stran, 80-7169-891-1
13. Mareš, S. : Základy managementu, Hradec Králové : Gaudeamus, 2004, 160 stran, ISBN 80-7041-774-9
14. Robbins, S. , Coulter, M. : Management, Praha: Grada, 2004, 600 stran, ISBN 80-247-0495-1

15. Porter, M.E. : Konkurenční výhoda, Praha : Victoria Publishing, 1999, 626 stran, ISBN 80-85605-12-0
16. Samuelson, P., Nordhaus, W. ; Ekonomie, Praha: Svoboda, 1991, 1011 stran, ISBN 80-205-0192-4
17. Světlík, J. : Marketing : cesta k trhu, Zlín : EKKA, 1996, 253 stran
18. Synek, M., a kolektiv : Manažerská ekonomika, Praha : Grada Publishing, 2003, 466 stran, ISBN 80-247-0515
19. Valach, J. : Základy finančního řízení podniku, Praha : Nad zlato, 1991, 213 stran, ISBN 80-900383-2-8
20. Veber., J., a kol. : Management - základy, prosperita, globalizace, Praha : Management Press, 2000, 700 stran, ISBN 80-7261-029-5
21. Vilímová, A. : Manažerská ekonomika, České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001, 99 stran, ISBN 80-7040-474-4
22. Vodáček, L., Vodáčková, O. : Management : teorie a praxe v informační společnosti, Praha : Management Press, 1999, 291 stran, ISBN 80-85943-94-8

A model of manager's activities for a small company

This paper deals with issues connected with activities of manager at a small company. The problems which are often solved in firms are non sophisticated steps in leading the company. However, it is necessary to try to find less efficient and missing activities, improve them and sometimes even start. My thesis will contain three main parts, which manager should do. At financial field – financial analysis, at management field – planning and at marketing field - competitive advantages of company.

11 Seznam tabulek a grafů použitých v diplomové práci

Tabulky

Tabulka 1	vzor tabulky Vybrané řádky Výsledovky (v tis. Kč)
Tabulka 2	vzor tabulky Sumarizace základních ukazatelů
Tabulka 3	vzor tabulky Věcného členění nákladu ve firmě
Tabulka 4	vzor tabulky Poměrových ukazatelů
Tabulka 5	vzor tabulky Analýza rentability
Tabulka 6	vzor tabulky Ukazatelů likvidity
Tabulka 7	vzor tabulky Vývoj ostatních relevantních ukazatelů
Tabulka 8	vzor tabulky Bodové hodnocení faktorů
Tabulka 9	vzor tabulky Hodnocení faktorů konkurenční výhody
Tabulka 10	Vybrané řádky Výsledovky (v tis. Kč)
Tabulka 11	Sumarizace základních ukazatelů (v tis. Kč)
Tabulka 12	Věcné členění nákladů ve firmě
Tabulka 13	Poměrové ukazatele
Tabulka 14	Analýza rentability
Tabulka 15	Analýza likvidity
Tabulka 16	Vývoj ostatních relevantních ukazatelů
Tabulka 17	Vyhodnocení faktoru - produkt
Tabulka 18	Vyhodnocení faktoru - služby
Tabulka 19	Vyhodnocení faktoru - personál
Tabulka 20	Hodnocení faktorů konkurenční výhody
Tabulka 21	Vyhodnocení průzkumu použitelnosti

Grafy

Graf 1	vzor grafu Věcné členění nákladů ve firmě
Graf 2	vzor grafu Podíl největších dodavatelů na nákladech
Graf 3	vzor grafu Fakturace v jednotlivých měsících 2004

Graf 4	vzor grafu Podíl jednotlivých odběratelů na obratu
Graf 5	vzor grafu Vývoj zisku v roce 2004 (v Kč)
Graf 6	Věcné členění nákladů ve firmě
Graf 7	Podíl největších dodavatelů na nákladech
Graf 8	Fakturace v jednotlivých měsících 2005
Graf 9	Podíl jednotlivých odběratelů na obratu (v Kč)
Graf 10	Vývoj zisku v roce 2005

1	Úvod	1
2	Literární přehled	6
3	Metodika	19
4	Představení firmy	22
	4.1 Firma VANDO spol. s r. o.	22
	4.1.1 Představení firmy VANDO s.r.o.	22
	4.1.2 Organizační schéma	22
	4.1.3 Profil firmy	23
5	Popis současného stavu firem VANDO s.r.o.	23
	5.1 VANDO s.r.o.	23
	5.1.1 Popis finanční situace firmy VANDO	23
	5.1.2 Současná situace v oblasti managementu	23
	5.1.3 Současná situace v oblasti marketingu	24
6	Model činností v oblasti financí, managementu a marketingu	24
	6.1 Oblast financí	24
	6.1.1 Finanční analýza - úvod	24
	6.1.2 Vývoj základních ukazatelů za posledních 5 let.	26
	6.2 Oblast managementu	35
	6.2.1 Činnosti manažera v oblasti managementu	35
	6.2.2 Význam plánování	35
	6.2.3 Prvky plánování	37
	6.2.4 Činnosti manažera v procesu plánování	39
	6.3 Kroky potřebné v oblasti marketingu	41
	6.3.1 Zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod	41
7	Aplikace navržených modelů na firmu VANDO	46
	7.1 Finanční analýza ve firmě VANDO Hronov	46
	7.2 Sestavení plánu ve firmě VANDO Hronov	52
	7.3 Zhodnocení konkurence a konkurenčních výhod	55
8	Průzkum použitelnosti	63

9	Závěr	65
10	Seznam použité literatury	67
11	Seznam tabulek a grafů použitých v diplomové práci	70