

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

David Švamberský

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David ŠVAMBERK**
Osobní číslo: **E09294**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku prostřednictvím vybrané analýzy vnitřního prostředí a navržení optimální strategie směřující k jeho dalšímu rozvoji.

Metodika

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýzy vnitřního prostředí daného podniku - analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, 4. Řízený rozhovor s představitelem ekonomického oddělení, 5. SWOT analýza, 6. Navržení nejvhodnější strategie pro budoucí rozvoj podniku.

Rámcová osnova

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

VEBER, J. A KOL. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

PETRÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

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

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení, zpracoval samostatně s použitím zdrojů, které mi poskytla firma a na základě odborné literatury uvedené v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích 15. 4. 2012

David Švamberg

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za připomínky a metodické vedení práce. Zároveň bych chtěl poděkovat managementu společnosti za vstřícný přístup a poskytnutí důležitých informací pro mou práci a v neposlední řadě řediteli společnosti za ochotu spolupracovat na mém dotazníku.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Literární rešerše.....	7
2.1	Strategické řízení	7
2.1.1	Význam strategie.....	8
2.1.2	Typologie strategií	8
2.2	Analýza prostředí	10
2.3	Analýza výsledků ve funkcionálních oblastech	12
2.3.1	Marketing	12
2.3.2	Finance	13
2.3.3	Řízení lidských zdrojů.....	17
2.4	SWOT analýza	21
3	Cíl a metodika	24
4	Charakteristika Elektro S. M. S., spol. s r. o.....	26
5	Analýza zhodnocení současného stavu	29
5.1	Marketing	29
5.2	Finanční analýza.....	33
5.3	Řízení lidských zdrojů.....	39
5.4	Řízený rozhovor	45
5.5	SWOT analýza	48
6	Diskuze.....	53
7	Závěr	58
8	Summary	59
9	Použitá literatura	61
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	65
11	Přílohy	67

1 Úvod

Analýza vnitřního prostředí byla a do budoucna zajisté bude pro podniky jednou z nejzákladnějších analýz, která by se měla provádět. Měly by ji v první řadě používat podniky, které si nestanovují své cíle ani strategie a zároveň chtějí zůstat úspěšní. Analýza podá obraz o tom, jak je na tom společnost uvnitř. Zhodnotí postavení společnosti vůči svým zákazníkům, úroveň řízení lidských zdrojů a podá informace o finanční stabilitě. Umožní také zpřehlednit silné stránky, díky nimž má společnost současné postavení na trhu a slabé stránky, které naopak brzdí nebo oslabují rozvoj podniku.

Pomocí analýzy identifikujeme mimo jiné i příležitosti a ohrožení. Zpracování těchto ukazatelů a následné porovnání s konkurenčními společnostmi nám napoví, jak si společnost doopravdy stojí.

Pro bakalářskou práci byl vybrán mně dobře známý podnik Elektro S. M. S., spol. s r. o. se sídlem na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích, ve kterém byla také absolvována třítydenní praxe na střední škole spolu s praxí na vysoké škole. Analyzovaná společnost má dvacetiletou historii působení na trhu České republiky. Společnost začala podnikat vesměs hned po přechodu České republiky z centralizované na tržní ekonomiku. Elektro S. M. S., spol. s r. o. se zabývá nákupem a následným prodejem elektromateriálu. Jedná se převážně o velkoobchodní společnost, která však vlastní i šest maloobchodních poboček v různých městech České republiky.

V bakalářské práci bude zhodnocena společnost v jednotlivých funkcionálních oblastech a následně bude navržen postup dalšího směřování a rozvoje podniku.

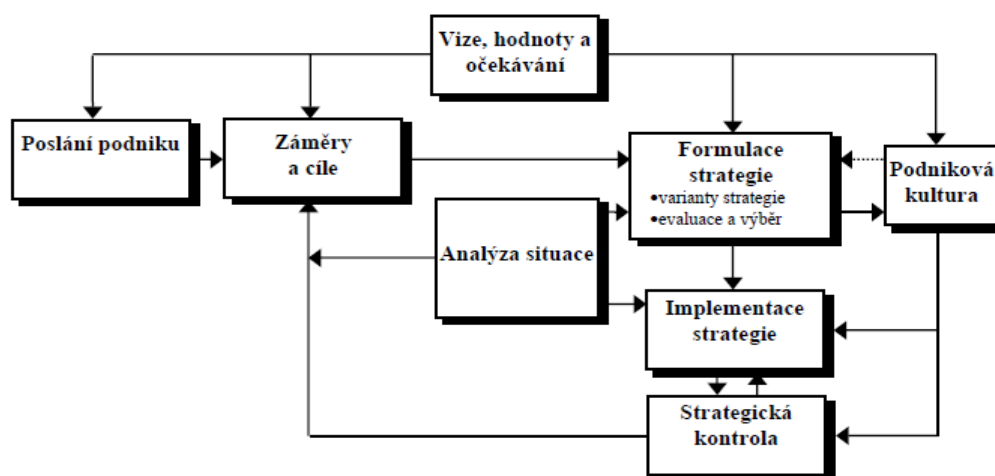
2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje (1).

Finlay (2000) uvádí, že strategické řízení se týká celkového směřování organizace a jako takové je důležité pro řídicí činnost. Současné trendy v podnikání znamenají, že mnohem více než kdy dříve mají manažeři příležitost a odpovědnost přispět ke strategickému řízení jejich organizace: Strategické řízení je příliš důležité a složité na to aby zůstalo pouze v rukou představenstva. Chcete-li z toho mít nějaký užitek (2).

Proces strategického řízení znázorňuje následující obrázek 1.



Obrázek 1. Model strategického řízení. Zdroj: 3

2.1.1 Význam strategie

Podle Charvát (2006) se procesem tvorby strategie zabýváme proto, že definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze. Slovo „dlouhodobě“ evokuje dlouhodobé řízení, respektive řízení mající dopad do vzdálenější budoucnosti. Řekli jsme, že řízení firmy, lidí lze přirovnat k řízení auta; někam jedeme. Vedení firmy, lidí zajišťuje to, abychom věděli, kam jedeme. A abychom věděli, kam jedeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá strategie. K definici strategie nám pomůže, když se všichni lidé ve firmě ztotožní s definovaným cílem. Když budou sdílet společné hodnoty. Je tomu tak proto, že když jsme osobně přesvědčeni o správnosti cíle a rozumíme mu, jsme schopni a ochotni lépe přispívat k naplňování cíle (4).

2.1.2 Typologie strategií

Při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. V zásadě se jedná o dvě úrovně:

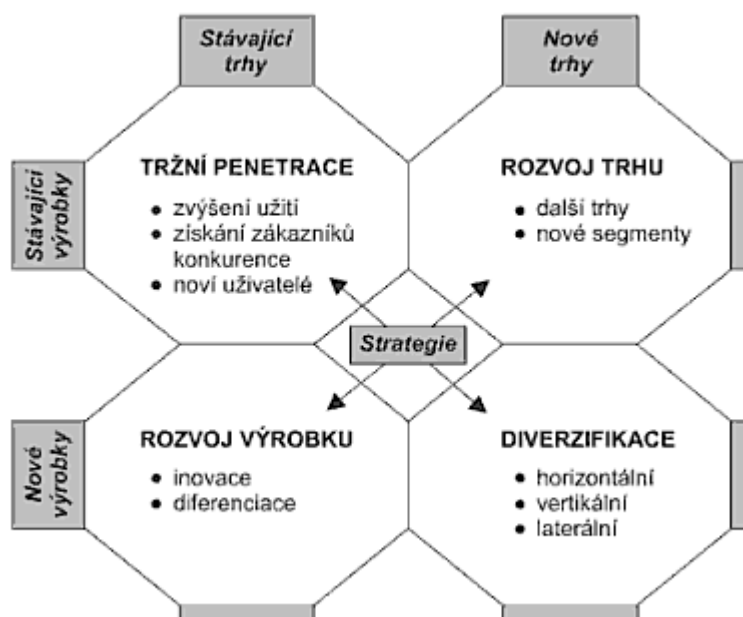
- podniková strategie – smyslem podnikové strategie je vymezení rozsahu činností a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace těchto činností
- dílčí strategie – je zaměřena na formulaci způsobu dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti (3).

Strategie podle Ansoffa

Ansoffovy růstové strategie jsou založeny na tržním prostoru pro výrobek, jedná se o vztah výrobek – trh. Ansoffova matice, která je zobrazena na následujícím obrázku 2, poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku (5).

Waters (2006) uvedl, že se Ansoff podíval na různé vstupní a výstupní strategie a na základní postoj k novým výrobkům. Diskutoval o jejich vlivu na provozní

strategie a popsal alternativy ve své matici činností současných a budoucích produktů a trhů (6).



Obrázek 2. Ansoffova matice. Zdroj: 7

Strategie podle Portera

Podle Tiché a Hrona (2003) Porter založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě dvěma způsoby:

- cestou nízkých nákladů nebo
- odlišením vlastní produkce od konkurenční.

Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry obsluhovaného trhu, umožňuje uplatňovat tři základní typy strategií (3).

Botten (2007) uvádí, že Porter používá termín "generický" ve významu systému klasifikace, do kterého můžeme zařadit konkurenční strategie skutečných - světových firem.

Píše: Úspěšné provedení každé generické strategie zahrnuje různé zdroje, silné stránky, organizační opatření a manažerský styl. Zřídka je firma vhodná pro všechny tři strategie (8, 9).

Na obrázku 3 nalezneme strukturu generických strategií.

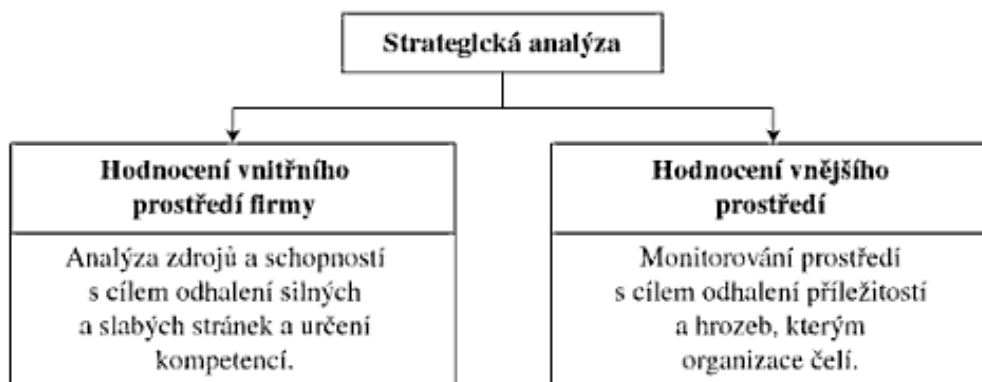


Obrázek 3. Struktura generických strategií podle Portera. Zdroj: 10

2.2 Analýza prostředí

Zamazalová (2010) chápe strategickou analýzu firmy jako nezbytnou pro globální, strategické, střednědobé a roční plánování. Jejím účelem je získat globální pohled na tržní pozici a tržní potenciál firmy a na směr, kterým by firma měla dále postupovat (11). Zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím firmy, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty atd., a zdrojovým potenciálem firmy. Nedílnou součástí strategické analýzy je predikce vývoje prostředí (12).

Obrázek 4 znázorňuje strategickou analýzu podle Zamazalové (2010).



Obrázek 4. Strategická analýza. Zdroj: 12

Analýza vnějšího prostředí

Singla (2009) uvedl, že je zde mnoho vnějších faktorů, které ovlivňují rozhodnutí organizace. Zahrnují v sobě politický stav, ekonomické podmínky, sociální stav, právní postavení, zákazníky, dodavatele, veřejnost atd. Všechny tyto faktory jsou všeobecně nazývány vnější prostředí podniku. Změny ve vnějším prostředí, nabízejí velmi dobré podmínky, může zde být, ale i nebezpečí. Do příkladu možností způsobených změnou ve vnějším prostředí patří rozvoj nových trhů, pokles úrokové sazby, dlouhodobé úvěrové vztahy dodavatelů, pozitivní politika státu atd (13).

Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro hodnocení globálního prostředí jsou:

- Step analýza, Analýza konkurenceschopnosti (Porterův model),
- Scénáře (3).

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje politiku, organizační strukturu, manažerský informační systém, systém výroby, výrobní kapacitu, atd. Analýza vnitřního prostředí pomáhá při určení silných a slabých stránek podniku. Pod tím je snaha zjistit, zda finanční prostředky podniku jsou k dispozici v dostatečném množství nebo ne, jaká je organizační struktura? Jaké je řízení výkonnosti? Jaké jsou výrobní metody? Jaká je výrobní kapacita?, atd. Na základě analýzy vnitřního prostředí podniku, můžeme rozhodnout, jak využít ziskové příležitosti, které nabízí vnější prostředí nebo jak úspěšně čelit plynoucím rizikům (13).

Swayne, Duncan a Ginter (2006) uvádějí, že přestože tento přístup zhodnocení funkčních oblastí byl úspěšný v některých případech, sám o sobě nedokáže vyřešit strategické problémy. Lepším přístupem je hodnotit různé způsoby, které organizaci vytvářejí hodnotu pro současné i potencionální zákazníky a zainteresované strany (14).

Mezi známé analýzy vnitřního prostředí patří: Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech a Portfolio analýzy (3).

2.3 Analýza výsledků ve funkčních oblastech

2.3.1 Marketing

Podle Kotlera a Armstronga (2010) je marketing podnikatelská funkce, která řeší vztahy se zákazníky více než jakákoli jiná. I když brzy objevíme podrobnější definici marketingu, možná nejjednodušší definice je tato: Marketing řídí ziskové vztahy se zákazníky. Dvojím cílem marketingu je přilákat nové zákazníky tím, že slibuje vyšší hodnotu a snaha udržet a rozvíjet zákaznické vztahy tím, že pomáhá uspokojovat potřeby zákazníků. Slovo marketing je rozhodující pro úspěch každé organizace, bez ohledu na to, kde jsou a které to jsou, velké firmy jako Mannai Corporation, Google, Carrefour, Toyota používají marketing (15).

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby, směn produktů a hodnot (16).

Pride a Ferrell (2008) uvádějí, jestliže se zeptáte několik lidí, co je marketing, budete pravděpodobně slyšet mnoho typů definic. Ačkoli mnoho lidí si myslí, že marketing je reklama nebo prodej, marketing ve skutečnosti zahrnuje mnoho dalších aktivit. V této knize, definujeme marketing jako proces vytváření, distribuce, prosazování a cen zboží, služeb, myšlenek a usnadnění výměny uspokojující vztahy se zákazníky a snaha vytvořit a udržovat příznivé vztahy se zúčastněnými stranami v dynamickém prostředí. Naše definice se shoduje s definicí americké marketingové asociace (AMA) (17).

Marketing je studium procesů výměny zejména pro ty, které jsou spojeny s poskytováním zboží a služeb. Tato definice neobsahuje žádné údaje o potenciálním významu a rozsahu působnosti předmětu. Předpokládá se znalost, že peníze se obvykle používá jako médium pro výměnu a neobsahují žádnou

známku o cílu výměny. Tento aspekt je lépe řešen definicí navrženou slavným americkým autorem učebnic marketingu, Philipem Kotlerem:

Marketing je lidská činnost zaměřená na uspokojení potřeb skrze procesní výměnu (18, 19).

2.3.1.1 Marketingový mix

Podle Kotlera a Armstronga (2010) je marketingový mix soubor kontrolovatelných, taktických marketingových nástrojů, které firma mísí k dosažení cílového trhu. Marketingový mix tvoří vše, co firma umí ovlivnit vzhledem k poptávce po svém zboží. Mnoho možností, je sbíráno do čtyř skupin proměnných, známých jako "čtyři P": produkt, cena, místo a podpora prodeje (15).

Synek (2007) uvádí, že pro ovlivňování potřeb a přání, formujících se na cílových trzích, je určena řada aktivit, označovaných jako marketingový mix. Do těchto jednotlivých skupiny bývají zpravidla zařazovány následující nástroje:

- produkt – jakost, technická úroveň, progresivita, značka, balení atd.
- prostorové přemísťování (marketingová, resp. tržní logistika) – odbyt, volba dodavatele, velikost a umístění skladů atd.
- prodejní cena – katalogové ceny, slevy, rabaty, platební a úvěrové podmínky
- podněcování odbytu (komunikační mix) – reklama, osobní prodej, podpora prodeje a publicity (20).

2.3.2 Finance

2.3.2.1 Finanční analýza

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy

již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě).

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (21).

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu a technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti a s ohledem na základní cíl podniku. Jejím základním úkolem je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro a mikroekonomickém prostředí (22).

Keřkovský a Vykypl (2006) uvádějí, že v praxi mnoha našich podniků je vedoucí finančního útvaru považován za důležitého pouze pro oblast tvorby rozpočtů, často bývá z procesu strategického řízení vyřazován, protože se o něm tvrdí, že je orientován krátkodobě, že je zaměřen pouze na dílčí část a nikoliv na celek, že vidí jen čísla místo celku, apod.

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

1. Posouzení „finančního zdraví“ firmy/SBU, tj. zhodnocení současného stavu, resp. východisek formulace nové strategie, z finančních hledisek.
2. Posouzení toho, zda je uvažovaný/navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici (1).

Podle Knápkové a Pavelkové (2010) slouží finanční analýza ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod (23).

2.3.2.2 Druhy finančních poměrových ukazatelů podle IAS

Finanční poměrové ukazatele lze rozdělit obecně podle mezinárodních standardů IAS, akceptovaných takovými institucemi jakými jsou například CIMA, ACCA, podle oblastí, ve kterých se používají, takto:

- provozní (operating): jedná se o poměrové ukazatele měřící finančních výkonnost především v oblasti tvorby zisku a výnosnosti a obratu kapitálu.
- finanční struktura a solventnost (financial structure and solvency): tento druh finančních poměrových ukazatelů se zabývá finanční strukturou firmy z hlediska schopnosti dostát svým krátkodobým (liquidity) a dlouhodobým (gearing) závazkům., tedy z hlediska solventnosti.
- investiční (investment): jedná se o takový druh finančních poměrových ukazatelů, které zobrazují a měří atraktivitu firmy pro investory, a to jak stávající, tak budoucí (24).

Ukazatel likvidity (liquidity ratios)

$Likvidita = \text{Oběžné prostředky (current assest)} / \text{Současné závazky (current liabilities)}$

Ukazatel likvidity se doporučuje udržovat ve výši 2-3. Jeho vysoká hodnota však nemusí být vždy žádoucí, protože může znamenat neefektivní využití oběžných prostředků.

$Rychlá likvidita = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby (inventories)}) / \text{Současné závazky}$

Tento ukazatel se např. v USA pohybuje kolem hodnoty 1, přičemž stabilní podniky ho mohou mít i nižší.

Ukazatel efektivnosti užití zdrojů (activity ratios)

Pro posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti využití zdrojů se používá několik základních ukazatelů:

$\text{Obrat zásob (inventory turnover)} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$

Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek zásob, příp. dobu obratu ($360 : \text{počet obrátek}$) zásob.

$\text{Obrat krátkodobých pohledávek (accounts receivable turnover)} = \text{Tržby} / \text{Pohledávky}$

Jestliže je hodnota ukazatele obratu krátkodobých pohledávek příliš malá, může signalizovat ztrátu prodejů z důvodů příliš restriktivní kreditní politiky. Z ukazatele lze vypočítat i průměrnou dobu inkasa:

$\text{Průměrná doba inkasa} = 360 / \text{obrat krátkodobých pohledávek}$

Ukazatele ziskovosti (profitability ratios)

Tyto ukazatele charakterizují, jak celkově efektivně podnik pracuje. Nejčastěji užívanými ukazateli jsou:

$\text{Ziskovost (profit margin)} = \text{Čistý zisk (net earnings, net profit)} / \text{Tržby (1)}$

Ukazatel zadluženosti

Nývltová a Marinič (2010) uvádějí, že celková zadluženost podniku je vyjádřena jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}$$

Zadluženost vlastního kapitálu zjistíme podílem cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} \quad (22)$$

2.3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (25).

Podle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (26).

Storey (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů má dvě hlavní formy existence. Jedna je ve formě akademického kurzu a činnosti - ta se odráží na konferencích, v časopisech, v knihách, v kurzech obchodních škol a tak dále. Na druhé straně, je ve formě praxe v organizacích, které zaměstnávají lidi, a tam se v rámci pracovněprávních vztahů řeší. Tyto dva modely existence se občas protínají a nelze je mezi sebou měnit. Jindy existují relativně nezávisle, každý poháněný vlastními zájmy, priority, předsudky a logikou (27).

Řízení lidského kapitálu se zaměřuje na získávání, analyzování a předkládání údajů, které poskytují informace pro orientaci strategických, investičních

a operativních rozhodnutí v rámci řízení hodnot přidávajících lidí, a to jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni liniového řízení (28).

2.3.3.1 Motivace

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyzilogické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkajících se motivace lze využít ve směru pracovní motivace. Úlohou jejích nástrojů je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy (29).

Armstrong (2009) upřesňuje motiv jako důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů (28).

Pokud se vám v tuto chvíli zdá, že problematika motivace se dá shrnout do jednoduché rovnice motivace = peníze, měli byste po přečtení této kapitoly změnit názor. Uvědomme si, že lidé ve firmě mají různé potřeby, různé cíle, dělají různé kroky k tomu, aby svoje potřeby uspokojovali. Motivace je problém dosti široký. My se budeme motivací zabývat ze dvou pohledů. Co bude motivovat lidi ve firmě k tomu, aby se podíleli na tvorbě strategie, a jak můžeme motivovat lidi k tomu, aby plnili cíle firmy (4).

2.3.3.2 Proces odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci

a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace (28).

2.3.3.3 *Proces hodnocení pracovníků*

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel jak postupovat při hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovní míst.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu atd.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednávání těchto otázek s pracovníky.

b) období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

c) období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovní výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu.
8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení (25).

2.3.3.4 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a na časování aktivit obou (30).

Koubek (2009) uvádí, že předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (25).

2.3.3.5 Vzdelávání

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.

Pomineme-li dávno překonaný názor, že podnikové vzdělávání je „zbytečná ztráta času“, jakkoli i ten se může vyskytnout, existují zhruba tři „vývojové stupně“ nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí
- systematický přístup
- koncepce učící se organizace (31).

2.4 SWOT analýza

Analýza SWOT navazuje na známé modely S-C-P (Structure – Conduct – Performance), které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, je možné vyjít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky (29).

Press a Linsenman (2011) uvádějí, že SWOT je zkratka pro silné (vlastnosti, které vás dělají speciálním a máte v nich výhodu v hospodářské soutěži), slabé stránky (které je třeba překonat nebo vaši protivníci by mohli mít v nich nad vámi výhodu), příležitosti (co můžete udělat, aby vaše podnikání mělo úspěch buď nyní, nebo v budoucnosti) a ohrožení (vše, co může poškodit vaše podnikání). Uvedení těchto vlastností na papír, vám vykreslí vaše podnikatelské vyhlídky (32).

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj. (33))

Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost (16).

Obrázek 5 znázorňuje SWOT matici podle Tiché a Hrona (2003).

	Slabé stránky (W) 1, ... 2, ...	Silné stránky (S) 1, 2,
Příležitosti (O) 1, 2,	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1, 2,	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 5. SWOT matice. Zdroj: 3

- **Strategie SO.** Firma se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopna nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.
- **Strategie ST.** Silné stránky firmy jsou podrobeny nepřízní okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení.
- **Strategie OW.** Firma má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucena čelit velkému množství svých slabých stránek. Strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek.
- **Strategie WT.** Firma je v situaci, kdy u ní převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik (34).

3 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku prostřednictvím vybrané analýzy vnitřního prostředí a navržení optimální strategie směřující k jeho dalšímu rozvoji.

V lednu 2011 bylo mnou vybráno téma bakalářské práce „Vnitřní prostředí vybraného podniku a jeho zhodnocení“. Sběr a studium sekundárních dat pro bakalářskou práci probíhalo v dubnu 2011, zabralo celkem tři měsíce. Byly využity knihy, internet, databáze společnosti a časopisy. Informace byly hledány nejen mezi českými zdroji. Z celkového počtu 34 zdrojů jich bylo 12 v anglickém jazyce. V té době bylo také zjišťováno, které informace bude společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. ochotna poskytnout za účelem dalšího zpracování. Z množství sdělených informací, byl finálně sestaven koncept, jak by mohla vypadat praktická část.

Pro zpracování praktické části byla použita analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, pod kterou spadá marketing, řízení lidských zdrojů a finanční analýza. Marketing společnosti byl identifikován za pomoci 4P, díky nimž bylo možno nastínit, jak je na tom společnost s produktem, distribucí, cenou a podporou prodeje.

Pro stanovení finanční analýzy byly zvoleny 4 finanční ukazatele, na kterých je demonstrována vnitřní situace podniku. Finanční ukazatele byly srovnány s konkurencí, která byla vybrána na základě stejného nebo podobného zisku a shodného počtu zaměstnanců. Při výpočtech bylo vycházeno z jednotlivých účetních závěrek společnosti v letech 2004 – 2010. V příloze 5 nalezneme vybrané údaje z jednotlivých účetních závěrek. V části řízení lidských zdrojů byla snaha identifikovat, jak společnost motivuje své zaměstnance, jak je vzdělává, jak přijímá nové zaměstnance, hodnotí své stávající zaměstnance a jaké benefity společnost dává svým zaměstnancům.

Pro sběr primárních dat byl proveden řízený rozhovor s ekonomickým ředitelem, který byl nápomocný při sestavování jednotlivých stránek SWOT analýzy ale i analýzy funkčních oblastí. Otázky byly směřovány i na vizi společnosti,

cíle do budoucnosti, plány se zaměstnanci a na vnitřní chod společnosti ve vztahu zaměstnanec – vedení společnosti. Řízený rozhovor proběhl 27. března 2012. Celkový počet otázek byl 23. Rozhovor byl nejdříve nahrán na diktafon a následně přepsán do Microsoft Wordu.

V praktické části byly také využity informace získané metodou pozorování, a to zejména díky vlastní pracovní zkušenosti v analyzovaném podniku.

Po zjištění všech potřebných údajů bylo možno zpracovat SWOT analýzu. Díky všem informacím a díky spolupráci ze strany společnosti byly sestaveny slabé a silné stránky spolu s příležitostmi a ohroženími. Pro výběr strategie byla použita metoda párového srovnání. Mezi sebou navzájem byly porovnávány všechny faktory ze SWOT analýzy a tím byla určena i jejich preference (váha).

Pro stanovení optimální strategie podniku bylo nejen vycházeno ze strategie, která vyšla ve SWOT matici, ale také z výsledků analýzy v jednotlivých funkcionálních oblastech.

4 Charakteristika Elektro S. M. S., spol. s r. o.

Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. je velkoobchodní společnost s maloobchodními prodejny se sídlem na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích. Společnost byla pod tímto názvem zapsána do obchodního rejstříku dne 8. ledna 1993 v Prachaticích. Základní kapitál je od založení stále 3 800 000 Kč a předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (mimo zboží zařazené mezi živnosti řemeslné, vázané a koncesované) včetně poradenské a zprostředkovatelské činnosti v oblasti obchodu, který je rozšířen i na hostinskou činnost, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy a ubytovací služby.

Historie

Firma Elektro S. M. S., spol. s r. o. byla založena v listopadu 1991 v Prachaticích jako výhradně česká společnost se zaměřením na prodej elektroinstalačního zboží. Zakladatelé firmy byli zároveň i prvními zaměstnanci. Prodejní prostory společníci získali ve stejném roce při malé privatizaci v Jánské ulici, kde zakoupili budovu bývalého Elektroservisu. I když byl přínosem nedostatečně rozvinutý socialistický trh v oboru elektro, nebylo jednoduché vybudovat prosperující firmu. Společníkům se však podařilo v krátké době navázat kontakty a obchodní spolupráci s německým velkoobchodem a přivést na český trh chybějící sortiment. Společnost tehdy měla zázemí ve zkušenostech a znalostech trhu Jindřicha a Jaromíra Stehlíka – dvou ze zakladatelů společnosti. Tempo rozvoje společnosti a zvyšující se poptávky po nabízeném zboží s sebou přinesly i navýšení počtu zaměstnanců.

V roce 1996 došlo k transformaci vedení společnosti na ryze rodinnou, když své zkušenosti i podíl ve firmě předal Jindřich Stehlík svému vnukovi Eriku Nebeskému a následně odkoupil třetinový podíl další vnuk Tomáš Stehlík. Jelikož přestaly stávající prostory vyhovovat rozvíjející se firmě a jejím aktivitám, přestěhovala se v roce 1996 do zrekonstruovaných prostor, které v minulých letech sloužily jako skladové prostory společnosti. Management i veškerý sortiment společně s nabízenými službami se ocitl pod jednou střechou v ulici

Kasárenská 483. Podnikatelský duch však nenechal uvolněné prostory v Jánské ulici ležet ladem a po rozsáhlé rekonstrukci zde vzniklo moderní Fitnesscentrum. V roce 1997 následovala expanze do Strakonice a v roce 2002 do Českého Krumlova, kde firma zřídila pobočky s kompletním sortimentem. Firma posléze odkoupila a zrekonstruovala areál bývalých Vojenských staveb v Českých Budějovicích, v ulici Dobrovodská 43.

V roce 2010 byl vývoj ovlivněn rozdělením společnosti na část zabývající se obchodem a část zabývající se správou budov. Toto oddělení bylo realizováno formou prodeje části společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. nově vzniklé společnosti Elektro S. M. S. Development s. r. o. Na tuto společnost byl převeden nemovitý a movitý majetek, týkající se správy budov, který byl do 31. 12. 2009 v majetku společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Po uskutečnění tohoto převodu se společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. věnuje rozvoji obchodní činnosti.

V roce 2012 se počet prodejen zmenšil z původních osmi na šest poboček v různých městech České republiky. V současné době provozuje podnik sedm e-shopů. Společnost se stala držitelem norem ISO 9001. V únoru roku 2012 se počet zaměstnanců ustálil na čísle 87. Počet pracujících bychom mohli rozšířit ještě o 12, jednalo by se o pracovníky, kteří spolupracují na základě živnostenského oprávnění. Současná hodnota společnosti se pohybuje okolo 100 milionů.

Organizační struktura

V příloze 1 najdeme organizační strukturu společnosti. Strukturu bych definoval jako funkční. Mezi výhody této organizační struktury bych jistě zařadil, jasnou cestu ke kariéře, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení apod. Naopak mezi slabé stránky této struktury jsem vybral, pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti apod (více např. v 35). Dle současné organizační struktury je ředitelem Jaromír Stehlík, který je zároveň i ekonomickým ředitelem, pod kterého spadá celá společnost. Mezi vedoucí složky podniku, které jsou mu podřízeny, bych uvedl vedoucí obchodních oddělení,

kteří jsou zároveň společníky společnosti. Pod obchodní oddělení v současnosti spadají všechny pobočky společnosti, e-shop, obchodní zástupci a fakturace. Mezi další silný článek spadající pod ředitele společnosti je hlavní účetní a technický ředitel.

5 Analýza zhodnocení současného stavu

5.1 Marketing

K objasnění současné situace podniku z hlediska marketingu tzn. jak je na tom společnost ohledně svého zboží, kde všude nabízí své služby svým zákazníkům, jakou cenou ohodnocují své zboží a v neposlední řadě, jak si udržuje povědomí o své společnosti mezi zákazníky, byl použit marketingový mix a jeho 4P.

Produkt

Zboží

Mottem společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je mít sortiment od kabelů po svítidla. Jedná se o veškerý elektroinstalační materiál jako kompletní sortiment. Elektroinstalačním materiálem se rozumí kabely, zásuvky, vypínače a spínače, rozvaděče, svítidla, světelné zdroje, přístroje a jištění, spojovací materiál topné systémy a vedlejším materiálem domácí telefony, motory, transformátory, nářadí, měřicí přístroje, baterie, kondenzátory apod. Jak již bylo uvedeno v charakteristice podniku, společnost má i maloobchodní prodejny, ve kterých nabízí elektromateriál pro domácí použití, jako jsou stropní svítilny, lampičky, žárovky apod.

Dodavatelé

Jedním z hlavních dodavatelů svítidel je společnost Philips Česká republika s. r. o., pro kterou je společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jedním z významných dealerů v České republice. Popisovaná společnost obchoduje se společnostmi Philips nejen v oblasti domácích svítidel, ale také v oblasti svítidel určených pro velkoodběratele. Dalším velkým dodavatelem je společnost Massive, která má také zastoupení v České republice skrze společnost Svítidla Králův Dvůr a. s. a dodává výhradně designová svítidla do maloobchodních prodejen. Artemide má také společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jako jednoho z hlavních dealerů v České republice. Artemide se zaměřuje

na designová svítidla do domácností. Druhá oblast, která je hlavním zdrojem příjmů, je prodej kabelů. Hlavními dodavateli kabelů jsou Draka kabely a. s., Prysmian Kablo s. r. o. a tyto společnosti doplňují dodavatelé z EU Klaus Faber a Meinhart Kabel Österreich GmbH. Tito dodavatelé tvoří 90 % dodávek kabelů pro celou společnost.

Služby

Maloobchodní prodejny společnosti hlavně v Českém Krumlově a v Praze poskytují doplňkové služby k prodeji elektroinstalačního materiálu. Doplňková služba zahrnuje dopravu a následnou montáž, jedná se z větší části o instalace v rodinných domech. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. drží záruku na všechno své zboží dva roky. U internetových obchodů platí také, že pokud se vám zboží nelíbí, můžete ho zaslat zpět do čtrnácti dnů.

Cena

Cena ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je tvořena nákupní cenou a marží z prodeje. Marže se pohybuje v průměru zhruba okolo 18 % z nákupní ceny. U kabelů a svítidel tj. u velkoobchodního zboží je to 16 %, ale v maloobchodních prodejnách marže vystoupá až na 40 %. Ve velkoobchodní části jsou odběratelé vždy zařazováni do skupin podle odběrů, věrnosti společnosti a platební morálky. Odběratelům jsou poskytovány množstevní slevy a výjimečně bonusy za celoroční odběry zboží. Doba splatnosti se na běžných fakturách pohybuje okolo třiceti dnů a při velkých odběrech se doba splatnosti prodlužuje až na devadesát dnů. Za další zvýhodnění lze považovat, pokud odběratel zaplatí dříve než je faktura splatná, má nárok na případné poskytnutí platebního skonta.

Místo

Jak již bylo uvedeno v charakteristice, společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. má sídlo na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích. Zde se nachází hlavní velkoobchod společnosti spolu se skladem a maloobchodem. Velkoobchody můžeme také najít kromě Českých Budějovic i v Českém Krumlově, Prachaticích,

Strakonících, Kroměříži a v Jindřichově Hradci. Velkoobchod i maloobchod najdeme v pobočkách pod jednou střechou.

Zásobování prodejen bývá každotýdenní nebo dle potřeby. Pro doplňování zásob elektromateriálu společnost využívá své vlastní dopravní prostředky. V evidenci společnosti je 5 přepravních vozů určeno přímo pro tento účel. Při větším odběru zboží je zákazníkovi nabídnuta možnost přepravy zboží prostředky společnosti. Při objednání zboží přes e-shop jsou využívány zasilatelské společnosti Česká pošta nebo PPL nebo je zde varianta objednat si zboží na prodejnu v kterémkoli městě a společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. tam zboží doručí zcela zdarma. U každé z již zmíněných poboček se nachází parkoviště o kapacitě minimálně 25 parkovacích míst. V centrále společnosti se kapacita pohybuje okolo 60 míst. Každá pobočka je situována, aby byla snadno dosažitelná z center měst. Pobočky nejsou vzdáleny dále než 2 – 3 kilometry od centra města. Nachází se vždy blízko zastávky MHD nebo IDS.

Propagace

Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. podporuje prodej pomocí věrnostních akcí pro stávající klienty. Začátkem roku 2006 se poprvé pořádala akce typu venkovního grilování, ze které se stala každoroční záležitost. Akce tohoto typu se u zákazníků společnosti těší velké účasti. Každá pobočka společnosti proto pořádá tuto akci pro své stávající klienty. Dalším z věrnostních akcí je výlet do Alp pro třicet největších klientů, který se již podruhé uskuteční v březnu 2012, dále můžeme hovořit i o pozvání na hokejové nebo fotbalové zápasy.

V letech 2008 – 2009 byla umístěna upoutávka na společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. v rádiu a následně byl polepen autobus městské hromadné dopravy. Polep, který jsem zmínil na autobuse, nesl název společnosti, motto společnosti od kabelů po svítidla a internetovou adresu. Na reklamu v rádiu byl najat herec Zdeněk Srstka, který přeřikával jednotlivá hesla s přirovnáním ke ztraceným zvířatům. V té době Srstka působil jako uvaďeč pořadu o zatoulaných zvířatech, reklama tedy proto byla stavěna jako lehká nadsázka.

V současné době se společnost v maloobchodní části zaměřuje spíše na internetový obchod. S tímto záměrem souvisí i umístování reklam na portálu Seznam a Google. Mimo tyto činnosti se vedení společnosti nepokouší nijak oslovit nové zákazníky pomocí reklam, letáků apod.

Na obrázku 6 můžeme vidět, jak vzhled internetových stránek společnosti, tak i design maloobchodní prodejny v Českých Budějovicích. Internetová stránka je poměrně jednoduchá na obsluhu. Je tvořena hlavní horní lištou, která odkazuje na příslušné sekce, dále pak zde můžeme vidět Novinky a akce, které společnost zprostředkovává obchodním partnerům a probíhající slide show fotek měnících se po jedné minutě, současná fotka je maloobchodní prodejna.



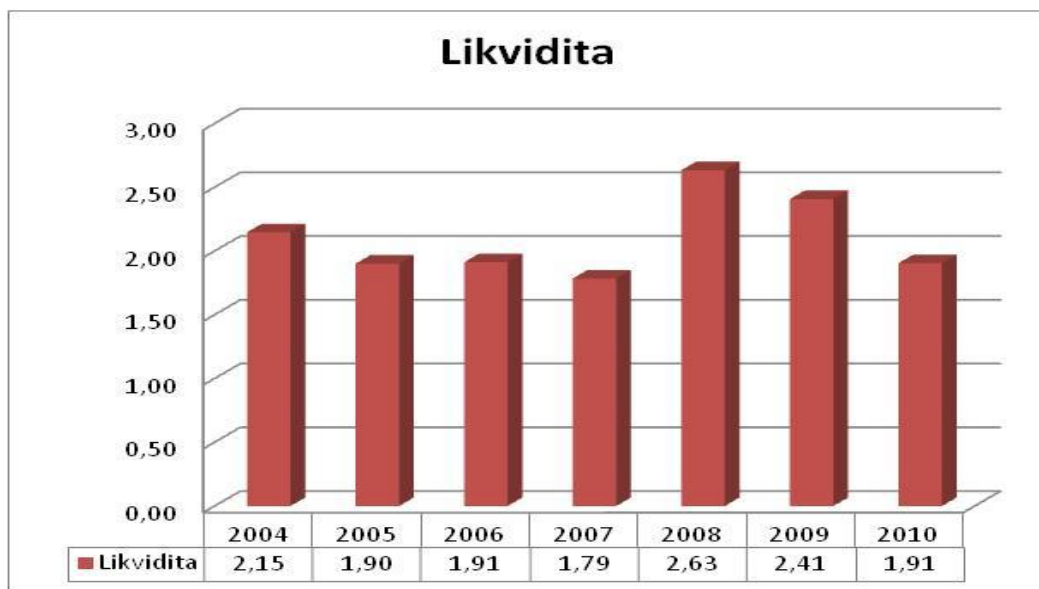
Obrázek 6. Elektro S. M. S., spol. s r. o. Zdroj: 40

5.2 Finanční analýza

V části finanční analýza je počítáno s daty od roku 2004 do roku 2010. Ze základních ukazatelů finanční analýzy byly vybrány: likvidita společnosti, efektivnost užití zdrojů, ziskovost a zadlužení. U některých ukazatelů byla dosažená hodnota v analyzovaném podniku srovnána s konkurenčními podniky.

Celková likvidita

Pro výpočet likvidity jsem použil oběžné prostředky spolu se současnými závazky za roky od 2004 do 2010. Optimální hodnota likvidity by se měla pohybovat okolo 2 – 3. Na obrázku 7 můžeme vidět, že společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. drží svou likviditu v optimální míře. V roce 2008 nastal menší výkyv, který posunul hodnotu nepatrně k hraniční hodnotě 3. V této době svět postihla tzv. „Světová finanční krize“. Současné závazky společnosti tehdy klesly o celkových 35 % oproti minulému roku, což vedlo k výkyvu o 0,85.



Obrázek 7. Celková likvidita. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Pro porovnání likvidity byly vybrány tři společnosti, které mají stejnou podnikatelskou činnost a dosahují podobných hodnot tržeb. Jak můžeme vidět v tabulce 1, jedná se o společnosti Fagor Elektro s. r. o. se sídlem v ulici

Dělnická 9 Praha 7 – Holešovice, Tauer Elektro a. s. se sídlem na Okružní 251/19 Mohelnice a Aspera, spol. s r. o. se sídlem v Rudolfově v Dubičné 104 okres České Budějovice. U společnosti Fagor můžeme vidět, že jejich firemní politika si dává za cíl držet likviditu pod hranicí hodnoty dva. TAUER ELEKTRO a.s. má podobnou strategii jako předchozí společnost, hlídá si svou likvidní hladinu pod hodnotou 2. V tabulce 1 máme také údaje o společnosti Aspera. Aspera, spol. s r. o. je jeden z největších konkurentů Elektro S. M. S., spol. s r. o. v oblasti prodeje elektromateriálu, kabelů, svítidel atd. v Českých Budějovicích i po České republice. Jejich likvidita je až čtyřikrát větší než doporučená hodnota. Hodnota oběžných aktiv v roce 2004 převýšila současné závazky až o 81 %. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2007, kdy oběžná aktiva převýšila současné závazky o 91 %.

Likvidita společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je v porovnání s likviditami společností Fagor Elektro a Tauer Elektro vyrovnaná. Všechny tři společnosti se snaží svou likviditu držet u hranice 2. Naopak je to u společnosti Aspera, která má svou likviditu ve srovnání s ostatními společnostmi velmi vysokou.

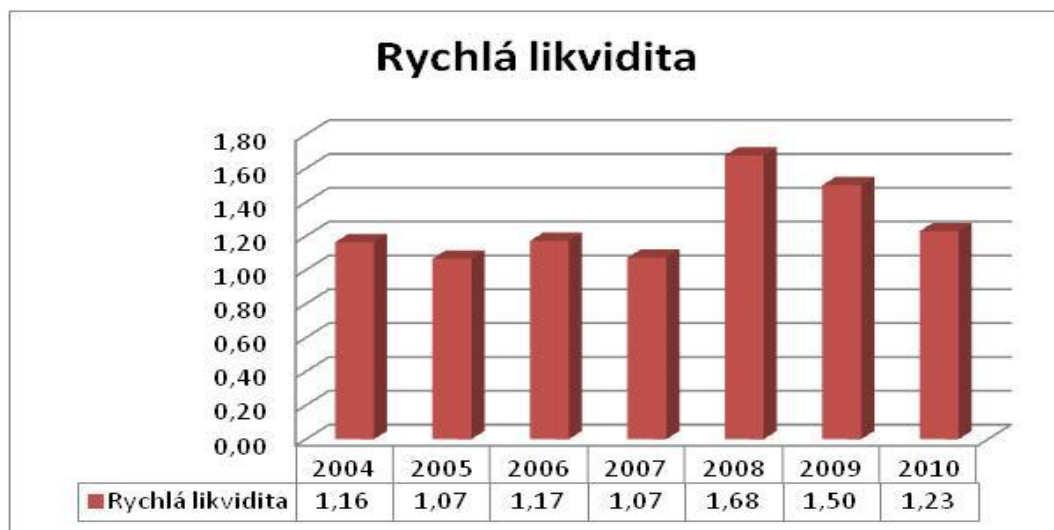
Tabulka 1. Likvidita konkurenčních společností

Likvidita							
Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fagor Elektro s. r. o.	0,98	1,14	1,14	1,33	1,20	1,27	1,44
Tauer Elektro a. s.	1,42	1,43	1,40	1,57	2,10	2,07	1,80
Aspera, spol. s r.o.	5,22	10,06	5,96	11,42	9,42	9,56	4,95

Zdroj: vlastní výpočty dle 37, 38, 39

Rychlá likvidita

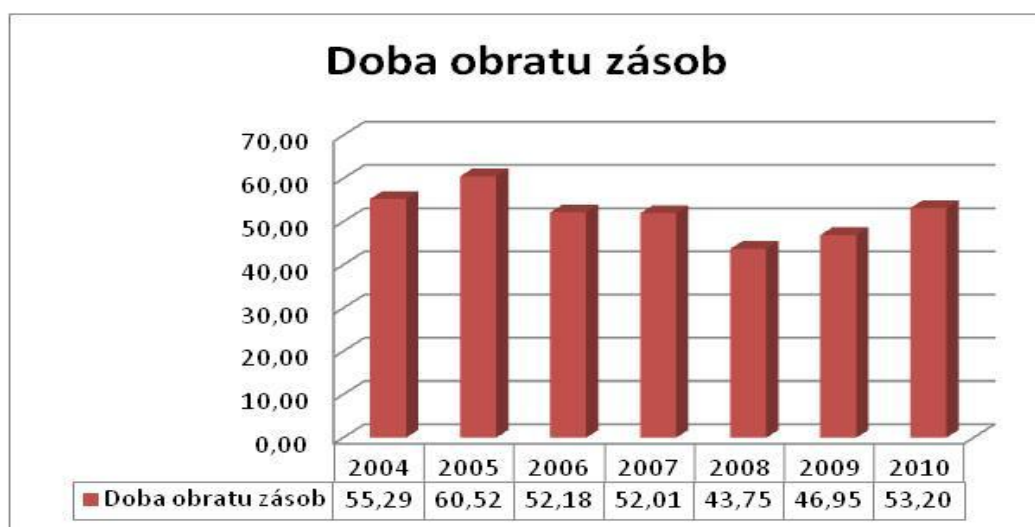
Jak bylo uvedeno výše, tak i u rychlé likvidity nastal výkyv v roce 2008. Upravená likvidita po odečtení hodnoty zásob zmenšila rozdíl mezi roky 2007 a 2008 o 0,6. Jak můžeme vidět na obrázku 8, rychlá likvidita se pohybuje zhruba okolo hodnoty 1. Doporučená hodnota je 1 – 1,5, přičemž doporučená hodnota v USA se pohybuje také okolo 1.



Obrázek 8. Rychlá likvidita. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Ukazatel efektivity užití zdrojů

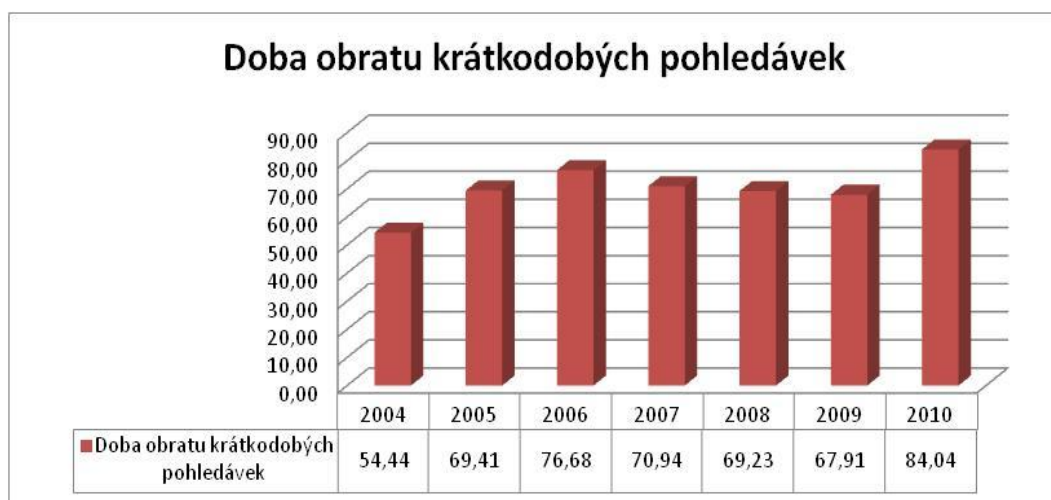
Jako zástupce ukazatelů efektivity užití zdrojů byl vybrán ukazatel doby obratu zásob. Čím je ukazatel doby obratu zásob nižší, tím méně zdrojů k financování zásob firma potřebuje a naopak. Za doporučenou hodnotu pro společnost s hlavní náplní činnosti nákupu a následného prodeje zásob je považováno 60 dní. Při výpočtech se vycházelo z hodnot obratu zásob, které nalezneme v příloze 2. Na obrázku 9 můžeme vidět, že hodnoty společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. se drží pod hranicí 60 dnů. Můžeme tedy říci, že společnost je efektivní v přeměně zásob na tržby.



Obrázek 9. Doba obratu zásob. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Na následujícím obrázku 10 můžeme vidět vyrovnané hodnoty doby obratu krátkodobých pohledávek. Při výpočtech se vycházelo z obratu krátkodobých pohledávek v příloze 3. Za výbornou hodnotu se považuje 14 dní, naopak při více jak 70 dnech je výsledek považován za neuspokojivý. Z obrázku 10 je vidět, že v roce 2005, 2006, 2007, 2010 hodnoty překročili již zmíněnou hodnotu 70 dnů. Můžeme tedy říci, že společnost je velmi tolerantní vůči svým odběratelům. Tyto výsledky jsou z větší míry ovlivněny tím, že se jedná o velkoobchodní společnost, kde se při větších odběrech zboží nechává delší doba splacení.



Obrázek 10. Doba obratu krátkodobých pohledávek. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Ukazatele ziskovosti

Na obrázku 11 ziskovosti můžeme vidět růstovou tendenci od roku 2004 do roku 2007. V roce 2003 se společnost přemístila z původního sídla v Prachaticích do Českých Budějovic. V témže roce byly otevřeny pobočky v Českém Krumlově a ve Strakoniciích, které stále patří mezi nejvýnosnější z celkového počtu šesti poboček. Od roku 2007 si vedení společnosti začalo hlídat svůj výsledek hospodaření, proto lze říci, že vypovídací schopnost tohoto obrázku nemusí na sto procent odpovídat realitě. V tabulce 2 jsou hodnoty konkurenčních hodnot společnosti.



Obrázek 11. Ziskovost. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

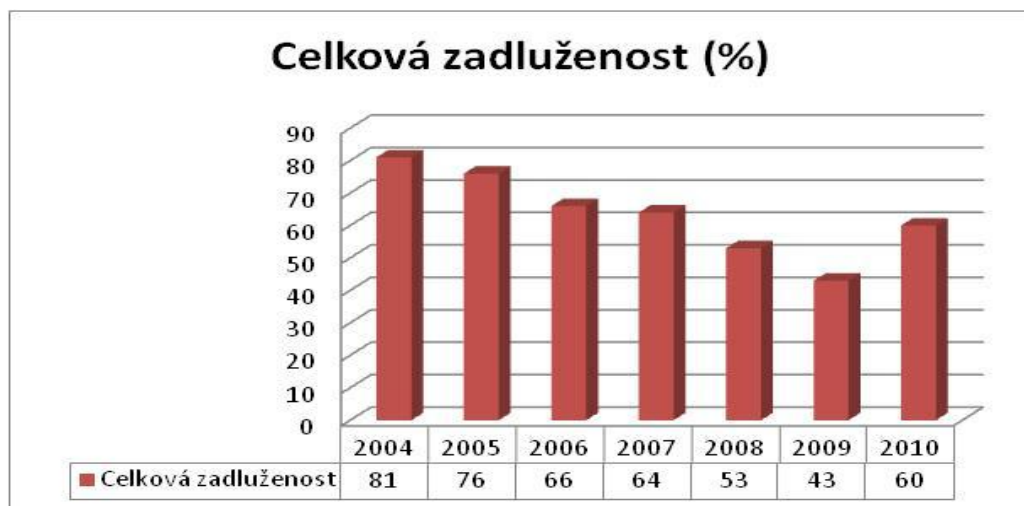
Tabulka 2. Ziskovost konkurenčních společností

Ziskovost							
Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fagor Elektro s. r. o.	-0,08	0,07	0,03	0,08	0,04	0,06	0,04
Tauer Elektro a. s.	0,05	0,07	0,07	0,05	0,06	0,02	-0,03

Zdroj: 37,38

Ukazatel zadluženosti

Na obrázku 12 můžeme vidět údaje o celkové zadluženosti podniku. Celkovou zadluženost považuji za poměrně vysokou. Doporučený standard zadluženosti pro malé a střední podniky je 40 %. V roce 2004 dosahuje zadluženost enormního podílu na aktivech společnosti a to zhruba v 81 %. Tyto vysoké údaje zapříčinilo neustále rozrůstání společnosti a i vysoká tolerance vedení vůči cizím zdrojům. Dále můžeme vidět mírný pokles v roce 2009. Jedním z důvodů bylo vytvoření sesterské společnosti Elektro S. M. S. Development s. r. o. Díky převedení majetku na druhou společnost nyní hodnotí banky Elektro S. M. S., spol. s r. o. a Elektro S. M. S. Development s. r. o. jako jednu společnost. Tolerance bank vůči vysokému zadlužení se díky tomuto kroku zlepšila.



Obrázek 12. Celková zadluženost. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Pro srovnání byla vypočtena zadluženost společnosti. Jak můžeme vidět v tabulce 3, hodnoty společnosti Aspera jsou poměrně nižší než hodnoty analyzované společnosti, přičemž společnost Aspera dosahuje nepatrně vyšších tržeb.

Tabulka 3. Zadluženost společnosti Aspera, spol. s r. o.

ASPERA, spol. s r.o. (%)		
Rok	2009	2010
Zadluženost	31	49

Zdroj: vlastní výpočty dle 39

Zadluženost vlastního kapitálu

Z předchozího obrázku 12 jsme viděli, že zadluženost dosahuje velmi vysokých hodnot. Na následujícím obrázku 13 vlastní kapitál byl několikrát převyšěn cizími zdroji. V roce 2004 je nejvyšší hodnota za celkových 6 let. Jak můžeme vidět, tak klesající tendence od roku 2005 se obrátila v roce 2010, kde zadlužení začalo opět růst z důvodů investování do menší elektrárny.



Obrázek 13. Zadluženost vlastního kapitálu. Zdroj: vlastní výpočty dle 36

5.3 Řízení lidských zdrojů

V této oblasti je zhodnocen stav zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání, motivace, benefity zaměstnanců a příjem nových zaměstnanců.

Stav zaměstnanců

V současné době má společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. 83 zaměstnanců a 16 vedoucích pracovníků. Největší počet zaměstnanců má centrála společnosti a to 50, zbytek je rozdělen mezi pobočky. Průměrný věk zaměstnanců je 37 let. V současné době se fluktuace zaměstnanců pohybuje okolo 1 %, můžeme tedy říci, že je poměrně nízká. V posledních letech se počet zaměstnanců společnosti ustálil na hodnotě 76. V tabulce 4 můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti oproti vývoji počtu zaměstnanců za celý obor velkoobchodu. Z tabulky 4 je vidět, že v letech 2007 – 2008 došlo k největšímu nárůstu zaměstnanosti v oboru celkem o 3,02 %. Spolu s trendem růstu zaměstnanosti v obchodu i společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. navýšila také svůj počet zaměstnanců o 6. V následujících letech 2008 – 2009 došlo k poklesu hodnot zpět na hodnoty z roku 2007. V těchto letech si společnost udržela svůj stav zaměstnanců a nemusela propouštět své pracovníky i přes tzv. Globální finanční krizi. Za rok 2010 tvoří společnost

0,015 % z průměrné zaměstnanosti v celém oboru. V letech 2005 – 2010 došlo v oboru velkoobchod k nárůstu zaměstnanosti o 3,25 %.

Tabulka 4. Průměrný počet zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců						
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců obor velkoobchod	487900	494600	507100	522400	506900	504300
Průměrný počet zaměstnanců Elektro S. M. S., spol. s r. o.	54	59	70	76	76	76

Zdroj: 40, 41

Mzdový systém

Tabulka 5 nám znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. k únoru roku 2012, která dosahuje 20 108 Kč. Hrubá měsíční mzda společnosti tvoří v porovnání s hrubou měsíční mzdou v České republice 77 % její hodnoty. V porovnání s hrubou měsíční mzdou v oboru tvoří hrubá měsíční mzda společnost 76 %. Můžeme tedy říci, že hrubá mzda společnosti je na slušné úrovni, dosahuje víc jak polovinu průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a průměrné hrubé měsíční mzdy v oboru. Odměňování zaměstnanců Elektro S. M. S., spol. s r. o. se provádí hodinovou mzdou nebo měsíční mzdou, kde hodinovou mzdou jsou ohodnoceni skladníci na všech pobočkách a prodavači taktéž na pobočkách i v centrále. Ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni formou měsíční mzdy.

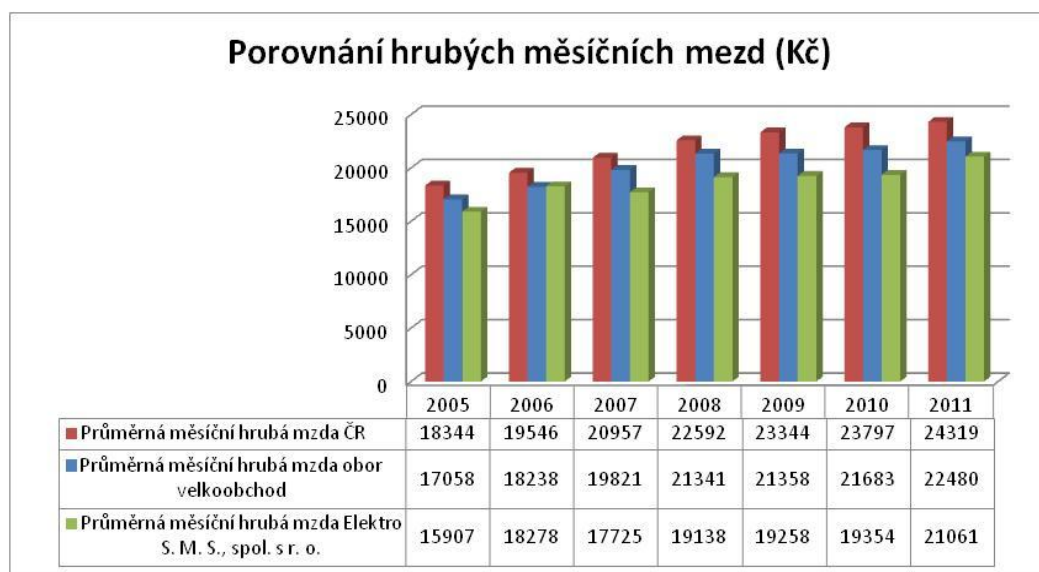
Mzdy vždy stanovuje vedení společnosti podle kategorie, kam nový zaměstnanec nastupuje. Průměrná hrubá měsíční mzda skladníka činí zhruba 18 000 Kč hrubého. Vedoucí skladu má svou měsíční hrubou mzdu stanovenou ve výši 24 000 Kč. Dále pak například zaměstnanci ve fakturaci se pohybují okolo 19 000 Kč hrubého. Naopak vedení společnosti má svou hrubou mzdu na stavenou zhruba ve výši 500 000 Kč.

Tabulka 5. Průměrné hrubé měsíční mzdy v únoru roku 2012

Průměrné měsíční hrubé mzdy v únoru roku 2012 (Kč)	
Průměrná měsíční hrubá mzda ČR	26067
Průměrná měsíční hrubá mzda obor velkoobchod	26469
Průměrná měsíční hrubá mzda Elektro S. M. S., spol. s r. o.	20108

Zdroj: 40,42

Dále byl porovnán vývoj mezd v letech 2005 – 2011. Jak můžeme vidět na obrázku 14 hrubé měsíční mzdy mají již od roku 2005 růstovou tendenci. Výjimkou pro společnost byly roky 2006 – 2007, kdy došlo k poklesu hrubých měsíčních mezd o 3 % oproti trendu. Tento pokles způsobilo rozšíření skladovacích prostor společnosti v Českých Budějovicích a s tím spojený příjem nových zaměstnanců do skladu. Ti svou nižší mzdou snížili průměr společnosti, ale již v roce 2008 společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. zaznamenávala osmi procentní nárůst hrubých mezd. Tento trend pokračoval až do roku 2011. Bohužel nelze zde započíst průměrné hrubé mzdy roku 2012, jelikož jejichž hodnota byla zjištěna pouze na období leden až únor. V průměrné hrubé mzdě nejsou tedy započítána čtvrtletní a roční hodnocení. V letech 2005 – 2011 došlo k celkovému nárůstu průměrných měsíčních hrubých mezd v České republice o 32 %, v oboru velkoobchod se jednalo o 33 % a ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. o 32 %.



Obrázek 14. Porovnání hrubých měsíčních mezd. Zdroj: vlastní zpracování dle 40,41

Motivace

Motivaci svých zaměstnanců se snaží mít vedení společnosti co nejpropracovanější. Motivační plán je stanoven vždy na rok dopředu, odvíjí se od objemu tržeb, které společnost realizuje za měsíc. Podle splněného plánu jsou zaměstnancům a obchodním zástupcům rozdělována měsíční ohodnocení. Ohodnocení se pohybuje v rozmezí 0 – 30 %. Ohodnocení může také ovlivnit vedoucí dané sekce, který schvaluje prémie svým podřízeným. Hodnotí se pracovní nasazení za daný měsíc, ochota spolupracovat, řádné plnění svých závazků, dodržování pracovních postupů apod.

Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. jsou zaměstnanci hodnoceni také čtvrtletními prémie, které taktéž vycházejí ze splnění plánu na daný rok. Na konci roku jsou zaměstnanci hodnoceni ročními prémie, kde vedení společnosti zhodnotí celoroční práci zaměstnanců a jejich přínos pro společnost.

Hodnocení obchodní zástupců

Obchodní zástupci jsou v průběhu roku hodnoceni jak ze splnění plánu, tak i provizí ze zakázek, které dovedou sehnat a které se samozřejmě uskuteční. Provize za zprostředkování a realizaci činí zhruba 10 % z hodnoty zakázky. Hodnocení obchodních zástupců na konci roku je značně propracovanější než pro hodnocení ostatních zaměstnanců

Obchodní oddělení je rozděleno do částí nákup a prodej. Obchodní zástupci, kteří mají na starost nákup, jsou kladně odměňováni na základě výsledných statistik o nízkém počtu zásob na skladě a podle obratu. Naopak obchodní zástupci v prodeji jsou hodnoceni na základě provedených obchodů a mají také za svou povinnost hlídat splatnosti faktur svých odběratelů. Jsou odpovědní za ověření bonity svých zákazníků a jsou penalizováni za opožděné platby svých odběratelů.

Můžeme tedy říci, že společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. motivuje své zaměstnance pouze přes peněžní odměny. Na druhou stranu by se dalo

za motivaci považovat i zavedení elektronického systému evidence docházky. Zaměstnanec si musí vždy zaznamenat svůj příchod do práce, odchod na oběd, příchod z oběda a odchod z práce. Statistiky jsou na konci měsíce překládány vedení společnosti a ti podle pozdních příchodů, brzkých odchodů apod. vyhodnotí, zda má zaměstnanec nárok na prémie nebo naopak bude ještě potrestán za své nedodržování pracovních povinností.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. není zdaleka na tak vysoké úrovni jako třeba v jiných stejně velkých společnostech, ale i v této společnosti se snaží rozvíjet své zaměstnance. Zaměstnanci jsou hlavně vzděláváni v zákonem daných vzděláváních, jako je např. bezpečnost práce na pracovišti. Mezi další vzdělávání by se dala zařadit školení od dodavatelů světel a kabelů, které jsou určeny pro zaměstnance společnosti, konkrétně obchodní zástupce a skladníky ohledně nových produktů a postupů. Co se týče školení na vyšších pozicích, tak konkrétně vedoucí účetního oddělení má svá školení volitelná. Nejsou jí pevně dána, ale při potřebě je jí umožněno, na školení docházet. Dále zde mají vedoucí zaměstnanci možnost docházet na kurzy angličtiny, ale i tento kurz je pro ně volitelný. Samotné vedení společnosti neabsolvuje žádné školení z hlediska zdokonalení svých manažerských, marketingových nebo obchodních dovedností. V 2007 proběhlo ve společnosti školení vedoucích pracovníků ve zdokonalování jejich manažerských dovedností, školení absolvovalo i vedení společnosti.

Další péče o zaměstnance

Zaměstnanci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. jsou zvýhodňováni při nákupu elektro zboží ve společnosti. Je zde možnost koupit lampičku, kabel, zásuvku atd. se slevou z katalogové ceny.

Zaměstnancům společnosti je nabízena možnost stravování ve formě obědů od společnosti Madeta. Místnost v přilehlé budově je speciálně upravena jako jídelna. Zaměstnancům je umožněn výběr vždy ze dvou obědů na den, obědy

se objednávají vždy týden dopředu. Zaměstnavatel přispívá na tyto obědy do hranice uznatelných nákladů. Zaměstnanci si doplácí zhruba 25 Kč na oběd. Tato varianta byla zvolena vedením společnosti z obavy nedodržování zákonem stanové lhůty 30 minut na polední přestávku. Pokud by zaměstnanci museli docházet do jiné jídelny nebo do jiných potravinových prodejen, mohli by docházet k jejich opoždění a nedodržování lhůty. Jedna třetina všech zaměstnanců dostává od společnosti stravenky v hodnotě 60 Kč. Zaměstnanci si na stravenky musejí přispívat 27 Kč. Jedná se o zaměstnance, kteří nepracují v hlavním areálu společnosti.

Mezi další zvýhodnění určitě patří, přispívání na penzijní fond. V tuto chvíli je tato možnost nabídnuta třiceti zaměstnancům z celého počtu 83. Finanční prostředky zaslané na tyto fondy jsou zohledňovány při ročním hodnocení, odečítají se od prémie, kterou by mohl zaměstnanec obdržet. Obchodní zástupcům je také umožněno použít služební vozidla pro osobní účely. Jinak se zde již v minulosti objevila ochota vedení společnosti zapůjčit firemní vozidlo nebo firemní nářadí zaměstnancům na vyšších pozicích.

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. se nevyznačuje přílišnou složitostí. Společnost nemá funkci personalistky a ani nevede personální oddělení. Získávání zaměstnanců probíhá poměrně jednoduše. Při získávání nových pracovníků má hlavní slovo vedoucí dané sekce a upřednostňuje se doporučení zaměstnanců společnosti. Vedoucí pracovník si vytyčí představu o tom, jaký by měl nový člen kolektivu být, co musí splňovat, aby mohl plnit příslušnou funkci apod. Dále je rozeslána poptávka na úřad práce a mezi zaměstnance jestli o nějakém kompetentním člověku neví. Ve většině případů se sejde zhruba šest životopisů.

Autoři životopisů jsou pozváni na pohovor, který je poměrně krátký, pohybuje se zhruba okolo 20 minut. Během pohovoru se nepíše žádné testy nebo se nedělají zkoušky osobnosti apod. Ve společnosti vesměs sází na první dojem, styl životopisu a vystupování. Po skončení pohovorů jsou výstupy uchazečů

hodnoceny a následně je vybrán jeden, který je vyrozuměn, že uspěl ve výběrovém řízení a požaduje se jeho vyjádření, jestli má opravdu zájem, pracovat ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Ostatním uchazečům je vyrozuměno, že v přijímacím řízení neuspěli, ale že jejich životopisy byly založeny do archivu a v případě uvolnění nějaké nové pozice budou vyrozuměni.

5.4 Řízený rozhovor

Na základě 23 diferencovaných otázek byl proveden řízený rozhovor s ekonomickým ředitelem společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o.

1. Používáte marketing jako nástroj komunikace se zákazníky?
Je pro vaši společnost vzhledem k jejímu zaměření důležitý?

Za dobu působení naší společnosti jsme si nechali dělat snad jen jeden marketingový výzkum při založení pobočky v Českých Budějovicích. Cílem bylo zjištění potřeb zákazníku v Českých Budějovicích, jinak ho běžně nepoužíváme. Vzhledem k tomu, že se orientujeme na velkoobchod, není pro nás marketing nezbytnou součástí podnikání.

2. Plánuje společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. v blízké době expandovat do dalších měst v České republice?

Na rok 2012 určitě ne, v dalších letech uvidíme.

3. Jak postupujete při stanovení prodejní ceny v maloobchodě a jak ve velkoobchodě?

Při prodeji v maloobchodě je naše marže větší než při prodeji ve velkoobchodu. Cenu stanovujeme z nákupní ceny a marže.

4. Jak hodnotíte řízení lidských zdrojů ve vaší společnosti?

Já myslím, že je na solidní úrovni.

5. Mohou zákazníci ovlivňovat hodnocení Vašich zaměstnanců?

Ano, zákazníci se mohou vyjádřit k výkonu našich zaměstnanců. Buď přímo svému obchodnímu zástupci, nebo některému z jednatelů společnosti.

6. Objevily se v době vašeho vedení společnosti nějaké námitky ze strany zaměstnanců? Výhrady vůči vedení, delegování pravomocí, nespokojenost s pracovními podmínkami, s náplní práce apod.?

O žádných námitkách zatím nevím, alespoň se tedy nedostaly až ke mně.

7. Jsou vaši zaměstnanci spokojeni se základním odměňovacím systémem, který je ve vaší společnosti nastaven?

Já myslím, že ano. Žádný ze zaměstnanců doposud neprojevil nevoli vůči odměňování.

8. Jaký motivační systém je vaší společnosti nastaven?

Naše zaměstnance motivujeme za objem obchodu za měsíc. Podle splnění plánu je možnost dát zaměstnanci prémie 0 – 30 % k základní mzdě. Odměny jsou přidělovány jak podle splnění plánu, tak i podle hodnocení vedoucích pracovníků. Dále pak máme čtvrtletní odměny, které se také pojí s objemem obchodu a poslední jsou roční prémie, kde hodnotíme celkový výkon zaměstnance a jeho přínos pro naši společnost.

9. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s tímto motivačním systémem? Objevily se již v minulosti námitky na toto téma?

Myslím, že našim zaměstnancům odměňovací systém vyhovuje. Nezaznamenal jsem doposud žádné námitky.

10. Chystáte se vzdělávat vaše zaměstnance mimo rámec povinného vzdělávání?

V současné době jsou vedoucím zaměstnancům nabízeny hodiny angličtiny. V roce 2007 proběhlo školení managementu společnosti. O žádném jiném vzdělávání zatím neuvažujeme.

11. Je pro Vás při výběru pracovníků rozhodujícím faktorem vzdělání?

Ne není. Přihlížíme spíše na praxi a zkušenosti.

12. Jak získáváte nové zaměstnance?

Zasíláme poptávku na úřad práce, dále přes známosti nebo přes doporučení.

13. Jste spokojeni s pozicí vaší společnosti na trhu?

Ano, řadíme se mezi největší prodejce na jihu Čech i v České republice.

14. Lze očekávat ve vašem odvětví nově příchozí konkurenci?

V současné době o žádné nevím, pouze se očekává nový dodavatel.

15. Jaké jsou podle Vás slabé a silné stránky podniku?

Silné stránky jsou určitě jisté zázemí podniku, pozice na trhu a široký sortiment.

Jako slabou stránku bych nejspíše uvedl možná vyšší zadluženost.

16. Zaznamenal jste současná nebo budoucí ohrožení pro Váš podnik?

V současné době se mluví o nově příchozí finanční krizi. Obávám se tedy, že možná dojde k poklesu našich tržeb, ale doufám, že ne o moc. V současné době o konkrétních ohroženích nevím, možná tedy určité změny v legislativě a zdanění právnických a fyzických osob.

17. Máte nějaký nápad, co byste chtěl změnit v chodu vaší společnosti?

Možná změnit software, se kterým firma pracuje.

18. Kam hodláte směřovat podnik Elektro S. M. S., spol. s r. o. v roce 2012?

Rád bych, kdybychom se udrželi na trhu jako doposud a samozřejmě se trochu rozšířili.

19. Na jak dlouho dopředu plánujete cíle a vize podniku?

Plán je stanoven vždy na rok dopředu. Podle něho se také postupuje při odměňování.

20. Kde vidíte společnost v roce 2013?

Jako doposud. Mezi prvními třemi v jižních Čechách a mezi deseti v České republice. Nemáme zatím ambice ani cíle nějak dramaticky expandovat.

21. Sledujete finanční ukazatele podniku, jako jsou např. zadluženost, likvidity apod.? Pokud ano, jsou pro Vás nějak směrodatné?

Ukazatele zpracováváme pro naše banky, je to důležité pro získávání provozních úvěrů.

22. Zaznamenáváte počínání Vaší konkurence? Změny v prodejní taktice apod.? Jak reagujete na tyto změny?

Ano, na konkurenci hlavně v oblasti Českých Budějovicích dáváme pozor. V současné době naše konkurence zakoupila nový areál a bude se rozšiřovat. Zatím nemáme v plánu nějak reagovat, uvidíme v budoucnosti.

23. Využíváte některé z podpor na rozvoj podnikání?

Využívali jsme je v roce 2011. Bohužel nám to nic nového nepřineslo pouze administrativní náročnost.

5.5 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz, rozhovoru a vlastního pozorování lze shrnout strategicky významné faktory do SWOT analýzy.

Silné stránky

1) Pozice na trhu

Elektro S. M. S., spol. s r. o. zaujímá místo mezi třemi největšími prodejci elektromateriálu na jihu Čech. Z hlediska republiky se nachází mezi nejlepšími deseti.

2) Široký sortiment

Společnost nabízí široký sortiment od kabelů až po domácí svítidla.

3) Obchodní dovednosti vedení společnosti

Obchodní dovednosti se ukázaly jako silná stránka již v začátcích. Společnost se postupně propracovala mezi jedny z největších prodejců. Možná i jako důkaz by mohlo sloužit, že během tzv. „Světové finanční krize“ nemuseli propouštět ani jednoho zaměstnance.

4) Zázemí podniku

Centrála společnosti spolu se 3 pobočkami se nachází v areálu sesterské společnosti Elektro S. M. S. Development s. r. o. Odpadají tedy výdaje na údržbu a opravy.

5) Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků bychom mohli měřit podle tržeb společnosti. 80 % zákazníků se vrací pro další nákup.

6) Stabilita podniku

Společnost se již 20 let drží na trhu a stále se rozrůstá.

Slabé stránky

7) Nedostatečná propagace společnosti

Zaznamenal jsem velkou absenci marketingové komunikace. Propagace probíhá pouze přes pár věrnostních akcí jako je např. grilování, oslava dvacátého výročí společnosti apod. V minulých letech běžely reklamy v rádiu, ale vedení společnosti již tento typ reklamy nepodporuje.

8) Slabé vedení společnosti po personální stránce

V současné době se v podniku nenachází nikdo, kdo by se staral o personální vztahy, nábor zaměstnanců, řešení konfliktů a vzdělávání apod.

9) Vyšší zadluženost

Podle výsledků z finanční analýzy mohu říci, že zadluženost překročila v minulých letech optimální hranici 40 % zhruba i o 30 %.

Příležitosti

10) Nenasycenost republikového trhu

Stále existují místa, kde by mohla společnost otevřít svou novou pobočku např. v Plzni, Hradci Králové, Ústí nad Labem apod.

11) Rozšíření nabídky pro jiný segment zákazníků

Podle mne je stávající sortiment, jak jsem již uvedl široký. Mohu ale říci, že konkrétněji maloobchodní sortiment je zaměřen na movitější skupinu občanů. Jedná se spíše o designové lampičky, svítilny atd.

12) Zájem investorů o firmu

V minulosti pár společností zaslalo nabídku na zakoupení společnosti.

13) Nové příležitosti pro investice

Firma využila přicházejícího trendu v podobě fotovoltaických panelů. Vystavěla menší elektrárna v areálu společnosti na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích.

14) Dotace z EU

V současné době existuje řada dotací na podporu malého a středního podnikání např. Spolupráce – Klasty, Progres, Start, Program Nemovitosti, Program Marketing apod. Jde o snahu podpořit malé a střední podniky v jejich rozvoji a školení pracovníků.

Ohrožení

15) Rychle se měnící trendy

Jako v elektronice, kde se mění technologie ze dne na den, tak i v kabelech a svítidlech tomu není jinak. Pokud společnost nedokáže držet krok s měnícími se trendy, přijde o své zákazníky.

16) Stávající a nově příchozí konkurence

V současné době se stávající konkurence v podobě společnosti Aspera přesouvá do novějších a větších prostor.

17) Odchod klíčových pracovníků

Díky méně propracované personalistice, by mohlo docházet k odchodu klíčových pracovníků.

18) Legislativa

Nové nařízení vlády upravující zacházení s elektromateriálem popř. elektro odpadem.

19) Ekonomická krize

Ekonomická krize by mohla zapříčinit ztrátu prodejů, propouštění apod.

Výběr strategie

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možné ohrožení, využívá se při tom tzv. Fullerův trojúhelník. V nejběžnější modifikaci této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici (matice párového srovnání viz příloha 4). Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí každé kritérium v porovnání s ostatními získá. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem realizovaných srovnání, čímž dojde ke kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria. Normované váhy kritérií se tedy stanoví dle následujícího vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}$$

kde f_i počet preferencí i-tého kritéria,

n počet kritérií,

$n(n-1)/2$ počet uskutečněných srovnání kritérií.

Tabulka 6. Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
1	13	2	11,71
2	11	3	9,91
3	17	1	15,32
4	8	5	7,21
5	8	5	7,21
6	9	4	8,11
7	2	10	1,80
8	2	10	1,80
9	1	11	0,90
10	9	4	8,11
11	7	6	6,31
12	6	7	5,41
13	7	6	6,31
14	5	8	4,50
15	1	11	0,90
16	3	9	2,70
17	0	12	0,00
18	1	11	0,90
19	1	11	0,90
Celkem	111	X	100

Zdroj: autor

Z tabulky 7 vyplývá, že největší váhu mají silné stránky a příležitosti celkem 90 %. Zjištěná strategie za pomoci této metody je v tomto případě SO. Ze strategie SO vyplývá, že společnost by měla využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí. Podle součtu četností v tabulce 6 je zřejmé, že silné stránky mají přes 50 % konkrétněji, 59,46 % a příležitosti 30,63 %. Naopak slabé stránky mají pouze 4,5 % a ohrožení 5,41 %.

Tabulka 7. SWOT matice

SWOT matice (%)		
	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	35	90
Ohrožení	10	65

Zdroj: autor

6 Diskuze

V této části zhodnotím výsledky z jednotlivých funkcionálních oblastí, strategii vycházející ze SWOT analýzy a pokusím se navrhnout řešení případných problémů a návrhů na další rozvoj podniku.

Marketing

Po zpracování 4P mohu společnosti doporučit pouze zlepšení v jejich podpoře prodeje. Jejich nabídka produktů je dostačující, strategie cen se v současné době měnit nehodlá a ani místo kde zboží prodávají. Doporučil bych tedy zlepšit práci se svými zákazníky. Navrhoval bych pro zlepšení povědomí o společnosti tiskovou reklamu v novinách v podobě inzerátu např. v pátečních Českobudějovických listech apod. Inzerát by měl být nejdále na 5 straně. Reklamu bych si představoval obdélníkového tvaru s velkým názvem společnosti. Pod název bych dal motto společnosti, dále pak lokaci obchodu a otevírací dobu. Logo společnosti by bylo v pozadí.

Dále bych navrhoval zlepšení webových stránek. Myslím tedy častější aktualizace a správnost uvedených údajů. V minulosti se již stalo, že zaměstnanci uvedení na internetových stránkách ve společnosti nepracovali již dva měsíce. Objevily se zde i chyby v e-mailových adresách apod. V současné době, pokud klikneme na záložku e-shop na internetových stránkách společnosti, objeví se pouze odkazy na jiné stránky, kde se e-shopy nacházejí. Odkazy jsou tříděny podle značek a dodavatele. Jako potencionální zákazník bych přivítal v tomto ohledu změnu. Pokud by společnost sjednotila tyto e-shopy do jednoho a vytvořila tak jednu databázi, bylo by to jistě efektivnější než překlikávat mezi sedmi stránkami. Samozřejmě by se na této stránce dalo třídit zboží podle značky apod.

Dále bych zlepšil službu E-shop z jiného pohledu, konkrétněji v oblasti vyřizování objednávek a následného balení. V současné době se zhruba 10 % zásilek vrátí s tím, že zboží, které bylo zasláno, se neshoduje s objednaným zbožím. Tyto vrácené zásilky se projeví ve výdajích na další odeslání a balení. Je zde patrné, že společnost si tímto nejen navyšuje náklady a snižuje efektivitu

práce, ale také si kazí svou pověst mezi svými zákazníky. Tuto chybu shledávám v neodbornosti zaměstnanců, kteří mají na starosti odesílání zásilek.

Po řízeném rozhovoru s ekonomickým ředitelem a po zpracování části marketingu bylo vcelku jasné, že společnost nemá zájem dělat do budoucna nějaká marketingová šetření. Samotný ředitel řekl: „První a vlastně jediný marketingový výzkum, který jsme si nechali dělat na začátku vstupu do Českých Budějovic, se ukázal být velmi nespolehlivý a bohužel neodpovídal požadavkům současných zákazníků“. Od této doby bych řekl, že se společnost zradila v provádění podobných aktivit, ale pokud se na to podíváme komplexněji, Elektro S. M. S., spol. s r. o. má své stálé zákazníky, kteří se k ní vrací a díky obchodním dovednostem vedení společnosti stále noví přicházejí. Nemohu tedy s jistotou říci, zda bych doporučil provést marketingové šetření za stávajících podmínek, kdy se společnost nehodlá dále rozšiřovat a jak bylo uvedeno též v řízeném rozhovoru s ekonomickým ředitelem společnosti: „Vzhledem k tomu, že se orientujeme na velkoobchod, není pro nás marketing nezbytnou součástí podnikání“.

Finanční analýza

Po zpracování všech sedmi finančních ukazatelů je jasné, že společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. je na tom poměrně dobře, při porovnání s doporučenými hodnotami uváděnými v odborné literatuře. Jednou z poněkud negativně působící skutečnosti je výše zadluženosti, která dosahovala až 80 %. Doporučoval bych tedy zaměřit se na oblast cizích zdrojů, jejich korekci, aby v budoucnu nedošlo k dalšímu předlužení společnosti. Ohrožení z hlediska vypovězení úvěrů bankovními institucemi nehrozí. Banky v České republice považují společnost za lukrativního klienta a díky rozdělení společnosti na dvě ji považují za zcela bezpečnou týkající se svých investic. Dále bych rád doporučil, aby si společnost hlídala splatnost svých krátkodobých pohledávek, jejichž hodnota dosahuje hranice, která je v odborné literatuře považována za neuspokojivou a to 70 dnů. V porovnání s konkurenčními podniky mohu říci, že si analyzovaná společnost vede poměrně slušně.

Řízení lidských zdrojů

Pokud se doposud zdálo, že ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. probíhá vše v naprostém pořádku, měl bych námitku ohledně řízení lidských zdrojů. V současné době společnost zaměstnává 83 zaměstnanců. Troufám si říci, že ne všichni zaměstnanci jsou správně řízeni. Rád bych v této kapitole nastínil problematiku řízení lidských zdrojů převážně v centrále společnosti, kde jsem i já působil.

Po uskutečnění řízeného rozhovoru s ekonomickým ředitelem jsem identifikoval, jaký styl řízení uplatňuje vedení společnosti vůči svým zaměstnancům. Styl řízení bych tedy definoval jako autokraticko-demokratický. Ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. jsou situace, ve kterých vedení společnosti stanovilo přísné dodržování postupů, ale objevily se zde také situace, kdy si zaměstnanci mohli řešit problém po svém. Co se týká hodnocení jednotlivých zaměstnanců, stanovilo vedení jasný platební základ pro každou pozici ve společnosti. Příznivě vítám i ochotu vedení zvýšit mzdu zaměstnance, pokud jsou přesvědčeni o jeho kvalitách a přínosu pro společnost.

Motivace

Negativně však hodnotím motivaci zaměstnanců. Podle odborné literatury je lidský kapitál jeden z největších potenciálů pro společnost. Nemyslím si tedy, že motivace pouze přes finanční ohodnocení je tím nejlepším řešením. Doporučil bych vedení společnosti, aby se svými zaměstnanci více hovořili, popř. uznávali jejich úspěchy nejen přes peněžní ohodnocení. Z mého pozorování a z rozhovoru se zaměstnanci společnosti, jsem bohužel neslyšel, že by vedení hodnotilo zaměstnance ve smyslu „dobrá práce nebo jsme s vámi velmi spokojeni“, podle mne i tato sebekratší věta může v podvědomí zaměstnance vyvolat pocit, že je chtěný a že pracuje správně.

Ekonomický ředitel společnosti v řízeném rozhovoru na otázku ohledně nespokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem uvedl, že se doposud nesetkal s námitkami vůči motivačnímu systému. To ale může být dáno obavou

zaměstnanců z negativní reakce vedení společnosti vůči jeho námitce. Obecně je známo, že vedení nemá rádo námitky týkající se peněz.

Vzdělávání

Jak jsem již uvedl v části řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců Elektro S. M. S., spol. s r. o. se pohybuje v rámci zákonem stanovených vzdělávání. Výjimkou bylo školení vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, které se uskutečnilo v roce 2007. Bohužel rady, které školící společnost udělila vedení společnosti, nebyly nijak využity. Vesměs se rady týkaly oblasti řízení lidských zdrojů zahrnující komunikaci se zaměstnanci, jejich řízení, hodnocení apod. Byla udělena rada, aby si s každým zaměstnancem jeho vedoucí, sedl a probral s ním jeho celoroční práci, přínos pro podnik a zda jsou s jeho prací spokojeni. Obávám se, že ani tato rada nebyla vyslyšena. Doporučoval bych zavést každoroční školení vedoucích pracovníků nebo alespoň jednou za dva roky. Školení by se týkalo oblasti řízení lidských zdrojů. Navrhuji tyto typy školení Klíčové manažerské rozhovory, Koučování pro manažery a Efektivní delegování. Podmínkou konání těchto kurzů by byla přítomnost jednatelů společnosti, kteří podle mne určují trend společnosti nejen v obchodní části, ale i uvnitř společnosti.

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců popsané v praktické části v Elektro S. M. S., spol. s r. o. může znít poněkud amatérsky, ale jak jsem se dozvěděl, při vstupu na trh v Českých Budějovicích si společnost nechala personální agenturou vyhledat zaměstnance na pozice skladníků, asistentky a fakturantky. Bohužel ani jeden z vybraných uchazečů nebyl přínosem pro společnost. Od té doby je společnost trochu zrazena v tomto stylu hledat nové zaměstnance, proto se teď spíše spoléhá na hledání nových zaměstnanců přes doporučení. V současné době systém nabírání zaměstnanců přes doporučení funguje dobře, nenavrhuji zde radikálnější změnu. Tento systém se společnosti osvědčil a ani ona nehodlá tento systém v současné době nijak měnit.

Navrhovaná strategie

Jako optimální strategie ze SWOT analýzy vyšla strategie využití. Společnost by měla využívat své silné stránky pro uskutečnění příležitostí. Jako jedny z nejvýraznějších silných stránek bych vyzdvihl pozici na trhu, dále pak schopné vedení společnosti a spokojenost zákazníků. Myslím si, že nejen díky těmto stránkám může společnost zůstat na trhu tam, kde je právě teď nebo se zlepšit tzv. využít příležitostí.

Z mého pohledu by největší příležitostí pro společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. mohla být nenasycenost republikového trhu nebo příležitosti pro další investování. Pokud by se jednalo o rozšíření prodejen společnosti, v tomto případě bych doporučoval provést marketingový výzkum, jehož cílem by bylo zhodnotit danou lokalitu z hlediska koupěschopné poptávky. Společnost si představuje zákazníky ve věku od 18 do 65 let. Dalším cílem marketingového výzkumu by bylo zjištění zájmu o rozšíření nabídky elektromateriálu v daném městě.

Jako druhou podle mne efektivní příležitost jsem uvedl nové příležitosti pro investování. Pod tímto bych si představil rozšíření společnosti skrze koupi nových konkurenčních společností nebo kapitálového podílu na nich. Potencionální společnosti bych vybíral v lokalitách, kde zatím nemá společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. žádné aktivity, tedy v severních nebo západních Čechách. Společnost již uskutečnila investici v řádu milionů do vystavění malé elektrárny v areálu společnosti.

Závěrem bych, společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. vřele doporučil, aby se zaměřila na své zaměstnance a zlepšila svou činnost po personální stránce. V ostatních hlediscích si myslím, že společnost se nevymyká průměrnému střednímu podniku v České republice.

7 Závěr

V závěru bych rád komplexně zhodnotil mou bakalářskou práci na téma vnitřní prostředí Elektro S. M. S., spol. s r. o. a jeho zhodnocení. Podnik, který jsem si vybral, jako předmět mého zkoumání možná není zcela dokonalý, ale v porovnání se svou konkurencí si stojí poměrně dobře. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o., i tak nemohu srovnávat např. se společnostmi, které přišly ze zahraničí, které si přinesly své know-how, měly jasnou podnikovou kulturu, stanoveny své cíle, propracovanější systém řízení lidských zdrojů apod. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. je rodinnou firmou, která začala podnikat v malém městě na jihu Čech. Jejímí ambicemi není pohltnout trh České republiky, proto i vedení společnosti rozhoduje a řídí se svým „selským rozumem“. Posuzujme tedy společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jako ryze rodinnou průměrnou střední firmu v České republice.

V mé bakalářské práci je společnost hodnocena v jednotlivých funkcionálních oblastech spolu s vytvořením SWOT analýzy. Funkcionální oblasti zahrnovaly marketing, řízení lidských zdrojů a finanční analýzu. Společnosti navrhuji využít příležitosti jako je nenasycenost republikového trhu a příležitosti pro investování. Dále bych navrhoval zlepšit práci se zaměstnanci.

V dnešní době ve společnosti obecně i v podnikatelském sektoru vítězí neurvalost, touha po penězích a v lobování v politice. Snadno se tedy může stát, že tento střední podnik převálcuje současný trend společnosti. Věřme tedy, že do budoucna si společnost udrží svou současnou pozici a bude schopna stále nabízet nové pracovní příležitosti pro občany České republiky.

Přínosem bakalářské práce je vůbec první vypracování analýzy na zhodnocení vnitřního prostředí podniku Elektro S. M. S., spol. s r. o. Doposud nikdo ze společnosti neanalyzoval oblasti marketingu a lidských zdrojů, nesestavil SWOT analýzu a nenavrhl strategii směřující k jeho rozvoji. Zároveň byly sestaveny otázky do řízeného rozhovoru, které mohou být nápomocné i při zpracování podobných závěrečných prací.

8 Summary

The aim of the thesis is to evaluate the current situation of the selected company selected by the internal environment analysis and design of optimal strategies for its further development.

In conclusion I would like to comprehensively evaluate my bachelor thesis on the analysis of internal environment of Elektro S. M. S., spol. s r. o. The company, which I chose as my subject of study may not be perfect, but compared with its competitors it stands quite well. Elektro S. M. S., spol. s r. o., also cannot compare for example with companies that came from abroad, which brought their know-how, had a clear corporate culture, set objectives sophisticated human resources management system, etc. Elektro S. M. S., spol. s r. o. is a family company which started business in a small town in South Bohemia. Its ambition is not to absorb the Czech market, therefore, management decisions and follow their "common sense". Judge therefore Elektro S. M. S., spol. s r. o. as a purely average medium family firm in the Czech Republic.

In my thesis, the company is evaluated in various functional areas along with the creation of a SWOT analysis. Functional areas include marketing, human resources management and financial analysis. I suggest the company to use opportunities such as unsaturation of the republic market and opportunities for investment. Furthermore, I would suggest to improve the work with employees.

Today in society generally and in the private sector wins savage, the desire for money and lobbying in politics. So easily can happen that medium-sized enterprise crushes by the current trend of the company. Believe, therefore, that in the future, the company retains its current position and still be able to offer new job opportunities for citizens of the Czech Republic.

The benefit of this work is the first make an analysis to assess the internal environment of business Elektro S. M. S., spol. s r. o. So far has never been company analyzed in marketing and human resources, not established a SWOT analysis and proposed a strategy to develop. At the same time were

compiled questions into a directed interview, which may be helpful also in processing similar theses.

Key words: marketing, human resources management, SWOT analysis, internal environment, analysis of results in functional areas

9 Použitá literatura

- 1) KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- 2) FINLAY, P. *Strategic management: an introduction to business and corporate strategy*. London: Pearson Education, 2000, 751 s. ISBN 9780201398274
- 3) TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9
- 4) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- 5) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 278 s. ISBN 9788024715353
- 6) WATERS, D. *Operations strategy*. London: Cengage Learning EMEA, 2006, 472 s. ISBN 9781844801954
- 7) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 378 s. ISBN 9788024714790
- 8) PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Michigan: Free Press, 1980, 396 s. ISBN 9780029253601
- 9) BOTTEN, N. *CIMA Official Learning System Management Accounting Business Strategy*. 4. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, 645 s. ISBN 9780750684675
- 10) ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 176 s. ISBN 9788024740089
- 11) VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999, 100 s. ISBN 80-7169-666-8
- 12) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. 2. vydání, 449 s. ISBN 9788074001154
- 13) SINGLA, R. K. *Business management*. New Delhi: FK Publications, 2009, 220 s. ISBN 9789380006369

- 14) SWAYNE, E. L., DUNCAN, J. D., GINTER, M. P. *Strategic management of health care organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006, 888 s. ISBN 9781405124324
- 15) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. London: Pearson Education, 2010. 13, ilustrované vydání, 613 s. ISBN 9780137006694
- 16) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 1041 s. ISBN 9788024715452
- 17) PRIDE, M. W., FERRELL, O. C. *Marketing*. Stamford: Cengage Learning, 2008. 15 vydání, 605 s. ISBN 9780547167473
- 18) KOTLER, P. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1980, 728 s. ISBN 9780137015573
- 19) ADCOCK, D., HALBORG, A., ROSS, C. *Marketing: principles and practice*. London: Pearson Education, 2001. 4 vydání, 534 s. ISBN 9780273646778
- 20) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 4 vydání, 452 s. ISBN 9788024719924
- 21) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s. ISBN 9788024724812
- 22) NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 204 s. ISBN 9788024731582
- 23) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 205 s. ISBN 9788024733494
- 24) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3
- 25) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 26) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 9788024714073

- 27) STOREY, J. *Human resource management: a critical text*. London: Cengage Learning EMEA, 2007. 3. ilustrované vydání, 292 s. ISBN 9781844806157
- 28) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 442 s. ISBN 9788024728902
- 29) VEBER, J. A KOL. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- 30) DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 9788071798934
- 31) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s. ISBN 9788024704050
- 32) PRESS, E., LINSENMAN, C. *Start Your Own Lawn Care Or Landscaping Business*. 3, přepracované vydání. London: Entrepreneur Press, 2011, 240 s. ISBN 9781599184081
- 33) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 269 s. ISBN 8024726904
- 34) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 427 s. ISBN 9788024733395
- 35) CZECH TRADE. *Funkční organizační struktury*. [online] 1997 [cit. 12 – 03 – 06]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=4>
- 36) Účetní závěrka společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o
- 37) INTERNET INFO, S.R.O. *Fagor Elektro s. r. o.* [online] 2007 [cit. 12 – 03 – 06]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.podnikatel.cz/hospodarske-vysledky/61459003/>
- 38) INTERNET INFO, S.R.O. *Tauer elektro a. s.* [online] 2007 [cit. 12 – 03 – 06]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.podnikatel.cz/hospodarske-vysledky/25921100/>
- 39) Výroční zpráva společnosti Aspera spol. s r. o.

- 40) Interní informace společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o.
- 41) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [online] 2012 [cit. 12 – 03 - 28]. Dostupný na World Wide Web:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o_csu
- 42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce*. [online] 2012 [cit. 12 – 03 - 28]. Dostupný na World Wide Web:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

10 Seznam obrázků, tabulek a příloh

<i>Obrázek 1.</i> Model strategického řízení	7
<i>Obrázek 2.</i> Ansoffova matice.....	9
<i>Obrázek 3.</i> Struktura generických strategií podle Portera	10
<i>Obrázek 4.</i> Strategická analýza	10
<i>Obrázek 5.</i> SWOT matice	23
<i>Obrázek 6.</i> Elektro S. M. S., spol. s r. o.....	32
<i>Obrázek 7.</i> Celková likvidita.....	33
<i>Obrázek 8.</i> Rychlá likvidita.....	35
<i>Obrázek 9.</i> Doba obratu zásob	35
<i>Obrázek 10.</i> Doba obratu krátkodobých pohledávek	36
<i>Obrázek 11.</i> Ziskovost	37
<i>Obrázek 12.</i> Celková zadluženost.....	38
<i>Obrázek 13.</i> Zadluženost vlastního kapitálu	39
<i>Obrázek 14.</i> Porovnání hrubých měsíčních mezd.....	41

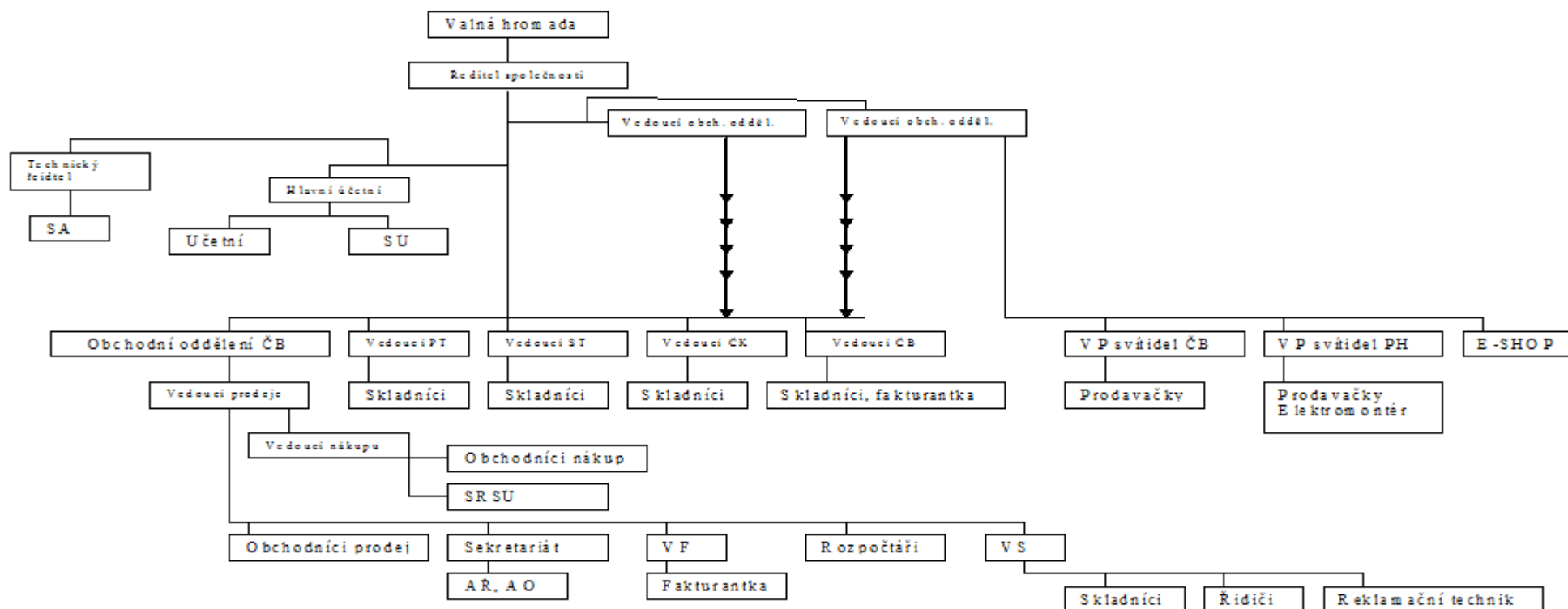
<i>Tabulka 1. Likvidita konkurenčních společností</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 2. Ziskovost konkurenčních společností</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 3. Zadluženost společnosti Aspera, spol. s r. o.</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 4. Průměrný počet zaměstnanců</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 5. Průměrné hrubé měsíční mzdy v únoru roku 2012</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 6. Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 7. SWOT matice.....</i>	<i>52</i>
<i>Příloha 1 Obrázek 15 Organizační struktura</i>	<i>67</i>
<i>Příloha 2 Obrázek 16 Obrat zásob</i>	<i>68</i>
<i>Příloha 3 Obrázek 17 Obrat krátkodobých pohledávek</i>	<i>68</i>
<i>Příloha 4 Obrázek 18 Fullerův trojúhelník (trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení)</i>	<i>69</i>
<i>Příloha 5 Tabulka 8 Závěrka společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o.</i>	<i>70</i>

11 Přílohy

Příloha 1

Obrázek 15 Organizační struktura

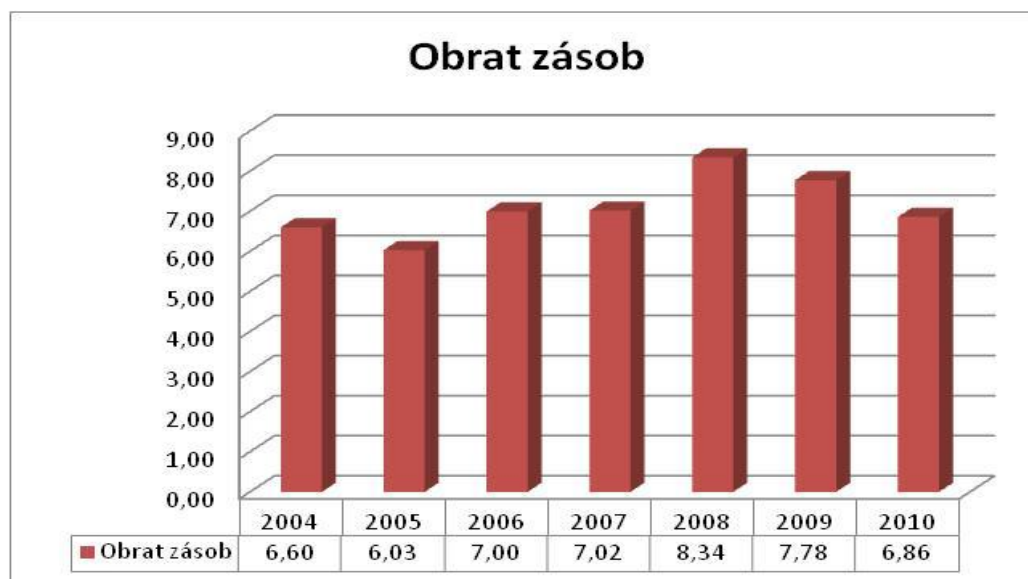
Organizační schéma:



Zdroj: 40

Příloha 2

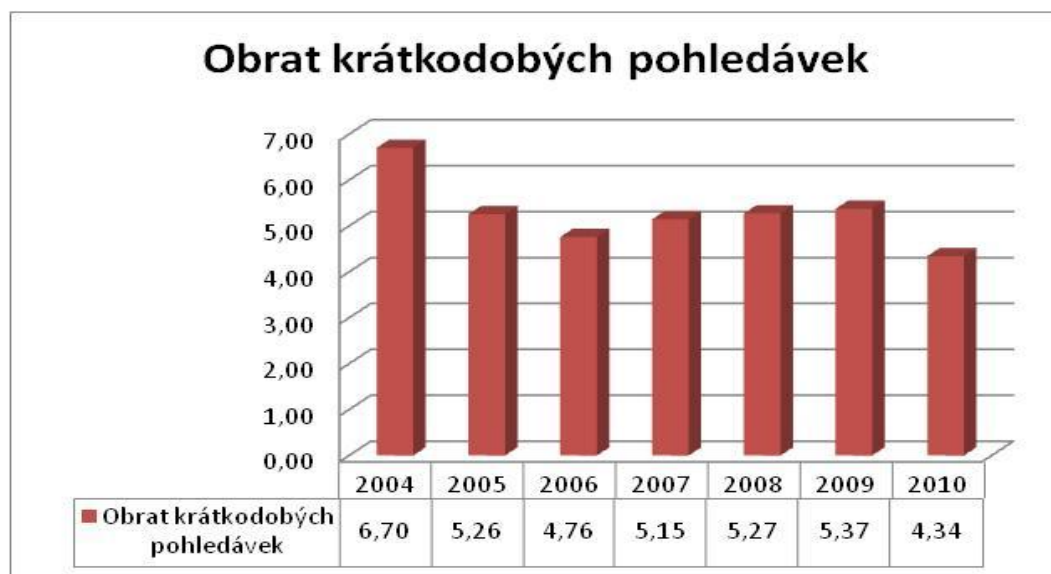
Obrázek 16 Obrat zásob



Zdroj: vlastní výpočty dle 36

Příloha 3

Obrázek 17 Obrat krátkodobých pohledávek



Zdroj: vlastní výpočet dle 36

Příloha 4

Obrázek 18 Fullerův trojúhelník (trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení)

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
								11	12	13	14	15	16	17	18	19	
									11	11	11	11	11	11	11	11	11
									12	13	14	15	16	17	18	19	
										12	12	12	12	12	12	12	12
										13	14	15	16	17	18	19	
											13	13	13	13	13	13	13
											14	15	16	17	18	19	
												14	14	14	14	14	14
												15	16	17	18	19	
													15	15	15	15	
													16	17	18	19	
														16	16	16	
														17	18	19	
															17	17	
																18	19
																18	
																	19

Zdroj: autor

Příloha 5

Tabulka 8 Závěrka společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o.

Vybrané výsledky z účetních závěrek 2004 - 2010 (tis. Kč)							
Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	271394	273657	384393	525480	548777	493483	655504
Zásoby	41114	45377	55009	74947	65948	63569	95624
Krátkodobé pohledávky	40478	52045	80835	102224	104362	91957	151060
Oběžné aktiva	89744	103394	142048	187768	181335	168772	269689
Současné závazky	41789	54375	74263	105183	68829	70087	141524
Čistý zisk	7806	10845	28845	36057	16405	10824	8824
Cizí zdroje	104924	113335	127485	161502	132464	104187	185883
Aktiva celkem	129670	149119	191717	253420	249522	243546	311521
Vlastní kapitál	24224	35068	63310	90637	115142	137668	122627

Zdroj: 36