

Projekt strategického rozvoje společnosti XY

Bc. Eva Dostálová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva DOSTÁLOVÁ**
Osobní číslo: **M100257**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt strategického rozvoje společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska pro strategické řízení společnosti.
- Popište výchozí analýzy potřebné pro zpracování strategického rozvoje firmy.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň strategického řízení ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete koncept strategického rozvoje firmy.
- Formulujte závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, R., D. NORTON a I. GRUSOVÁ. Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Firemní strategie: Plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 8072266578.
KOURDI, J. Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
TIDD, J., J. BESSANT a K. PAVITT. Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Polčáková
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2012

Pospišilová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem společnosti XY, a. s. Teoretická část vychází ze základních poznatků o strategickém řízení a analýzách vnějšího a vnitřního okolí společnosti. V návaznosti na tyto poznatky jsou v analytické části provedeny jednotlivé analýzy, jejichž výsledky jsou sumarizovány do přehledné analýzy SWOT. Tento oddíl zahrnuje rovněž představení samotné společnosti a zhodnocení celkové úrovně strategického řízení. Projektová část se orientuje na strategický rozvoj v oblasti řízení lidských zdrojů a konkrétně se dotýká vytvoření nového motivačního programu, který by měl být následně ve firmě implementován.

Klíčová slova: strategické řízení, strategický rozvoj, motivační program, zaměstnanci

ABSTRACT

This thesis deals with the strategic development of the XY, a. s. company. The theoretical part is based on basic knowledge of the strategic management and analyses of the external and internal environment of the company. Based on the above mentioned theoretical knowledge, particular analyses, the results of which are summarized in a comprehensive SWOT analysis, are carried out in the analytical part. This section also includes the company profile as well as the evaluation of the overall level of strategic management. The project part focuses on strategic development of human resources management, and concerns, in particular, creation of a new motivation programme which should be then implemented in the company.

Key words: strategic management, strategic development, motivation programme, employees

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí mé diplomové práce, Ing. Martině Polčákové, a to zejména za její čas, ochotu pomoci a také za cenné rady, díky kterým mohla být tato práce úspěšně dokončena. Zároveň bych velmi ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti, kteří trpělivě odpovídali na mé dotazy. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu při studiích.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	13
1.1 ÚROVNĚ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	13
1.2 ROZDÍLY MEZI STRATEGICKÝM, TAKTICKÝM A OPERATIVNÍM ŘÍZENÍ.....	13
1.3 TOP MANAGEMENT VE VZTAHU KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ	14
1.4 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	15
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	16
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY	17
2.1.1 Analýza PESTLE	17
2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí.....	18
2.1.3 Analýza konkurence.....	21
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU.....	21
2.2.1 Audit zdrojů	21
2.3 SWOT ANALÝZA	23
3 POSLÁNÍ, HODNOTY, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY	25
3.1 PROHLÁŠENÍ POSLÁNÍ.....	25
3.2 PROHLÁŠENÍ HODNOT.....	25
3.3 PROHLÁŠENÍ VIZE.....	25
3.4 DEFINOVÁNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	26
4 NÁVRH STRATEGIE	27
4.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	27
4.2 OBECNÉ STRATEGICKÉ ALTERNATIVY	28
4.2.1 Strategie stability.....	28
4.2.2 Strategie expanze	28
4.2.3 Strategie omezení	29
4.2.4 Kombinace předcházejících strategií	29
4.3 SPECIFICKÉ STRATEGICKÉ ALTERNATIVY	29
5 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE	30
5.1 VÝBĚR STRATEGIE.....	30
5.2 IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	30
6 INOVACE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA	31
6.1 TYPY INOVACÍ.....	31
6.2 PROCES INOVACE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	34
7.1 PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ CÍLE.....	34
7.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	34
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35

8.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE A STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI XY, A. S.....	35
8.2	PORTFOLIO VÝROBKŮ A NABÍZENÉHO ZBOŽÍ	36
8.3	HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	36
8.3.1	Horizontální integrace	36
8.3.2	Organigram	37
8.4	KVALITA PRODUKTŮ	38
9	ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	39
9.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	39
9.2	SOUČASNÁ STRATEGIE	39
9.3	PLÁNOVÁNÍ.....	40
10	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	42
10.1	ANALÝZA PESTLE	42
10.2	ANALÝZA KONKURENCE	43
10.3	PORTERŮV MODEL 5 SIL	45
10.3.1	Konkurenční rivalita odvětví.....	45
10.3.2	Hrozba vstupu do odvětví	46
10.3.3	Smluvní síla zákazníků	46
10.3.4	Smluvní síla dodavatelů	47
10.3.5	Hrozby substitučních výrobků	48
11	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	49
11.1	AUDIT ZDROJŮ	49
11.1.1	Fyzické zdroje	49
11.1.2	Lidské zdroje	50
11.1.3	Finanční zdroje.....	52
11.1.4	Nehmotné zdroje	55
12	SWOT ANALÝZA	56
12.1	SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI.....	56
12.2	SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI.....	57
12.3	PŘÍLEŽITOSTI SPOLEČNOSTI.....	57
12.4	HROZBY SPOLEČNOSTI	58
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	59
13	PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	60
13.1	SOUČASNÝ STAV	60
13.2	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	62
13.2.1	Zdůvodnění projektu	62
13.2.2	Hlavní cíl projektu.....	62
13.2.3	Kritéria úspěchu projektu	63
13.2.4	Omezení projektu	63
13.2.5	Analýza vlivu zainteresovaných stran.....	63
14	MOTIVAČNÍ PROGRAM +	64

14.1	DOVOLENÁ JAKO BONUS ZA VĚRNOST	64
14.2	PODNIKOVÉ PŮJČKY A PODPORA V OBLASTI FINANČNÍ GRAMOTNOSTI	65
14.3	SHARE YOUR IDEAS WITH US!	67
14.4	MEETING S NADŘÍZENÝMI A VEDENÍM SPOLEČNOSTI XY, A. S.	67
14.5	ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ FORMOU ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	68
14.6	ZAHRANIČNÍ STÁŽ V PARTNERSKÝCH ORGANIZACÍCH.....	69
14.7	TEAMBUILDING	70
14.8	VŠEOBECNÉ VYJÁDŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ	71
15	KOMUNIKACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU MEZI ZAMĚSTNANCE	72
16	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ NÁROČNOSTI PROJEKTU	73
16.1	CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	73
16.2	NÁKLADY NA PROPAGACI NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU +	75
16.3	ROZPOČÍTÁNÍ NÁKLADŮ NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE.....	75
17	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	77
18	RIZIKA NAVRHOVANÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU +	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Strategické řízení představuje v současné době dynamického a těžce předvídatelného tržního prostředí jeden z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších úkolů pro top management společnosti. Všeobecně je známo, že české podniky a čeští manažeři této oblasti nevěnují dostatek pozornosti. Nedocení strategického řízení však odráží dnešní problémy českých společností, které křečovitě, operativně a často neadekvátně reagují na vyvstalé překážky bez jejich hlubší analýzy. Stále výhradně uplatňované operativní řízení bylo přijatelné někdy před dvaceti lety. Dnešní trh se však vyznačuje mnohem větší komplexností.

„Na budoucnosti je nejbáječnější to, že ji můžeme sami utvářet.“

Charles Handy

V diplomové práci je analyzována konkrétní společnost, jejíž vedení uplatňuje v současné době strategii expanze a plně se věnuje strategickému rozvoji společnosti zejména v oblasti výrobních technologií, postupů a exportu do zahraničních zemí. V organizaci byla však zaznamenána absence podrobnějšího strategického řízení vztahu s vlastními zaměstnanci. Přitom právě pracovníci představují jeden z nejdůležitějších faktorů, který je pro efektivní výkon potřeba stále stimulovat. V této poměrně často diskutované a propírané problematice je důležité postavení zaměstnavatele, neboť on je tím, kdo nastavuje úroveň vnitrofiremní kultury. Všeobecně můžeme konstatovat, že najít zaměstnance nepředstavuje často pro firmu problém. Problémem již však bývá, zejména u kvalifikovanějších pracovních sil, si je udržet a vybudovat v nich pocit sounáležitosti a loajálnosti vůči podniku. I když je v současné době přirozeně zaměstnanci preferována finanční motivace, nehmotná stimulace hraje na pracovišti stále významnější roli.

I cílem této předkládané práce je v projektové části posílení vztahu mezi společností a jejími zaměstnanci, a to implementací nově navrženého motivačního programu, který se soustředí především na již zmíněnou nehmotnou motivaci zaměstnanců, kterou firma doposud postrádá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

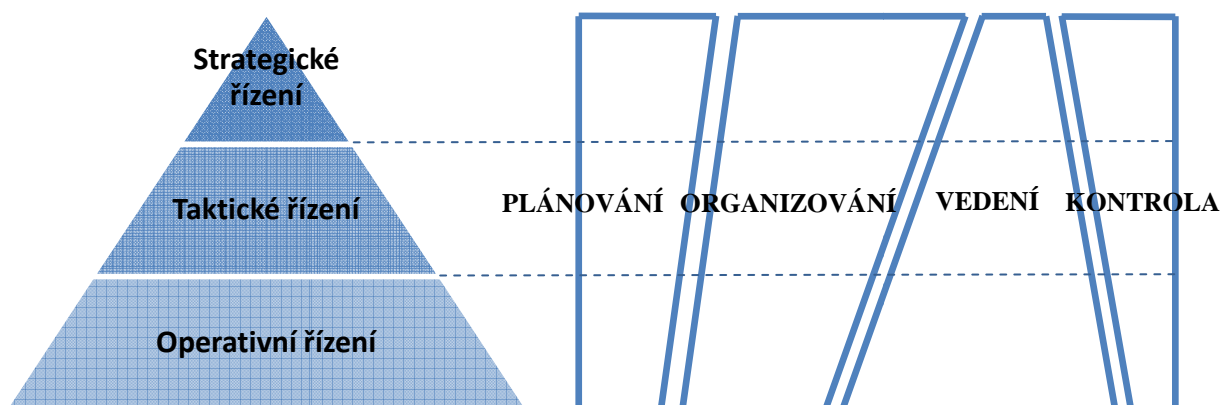
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

První kapitola diplomové práce se zabývá všeobecně úrovněmi řízení ve společnostech a přehledně zobrazuje významné rozdíly mezi nimi. Dále je zde popsán také vztah top managementu ke strategickému řízení a jeho celkový proces.

1.1 Úrovně řízení ve společnosti

Všeobecně se řízení ve společnostech rozděluje do tří úrovní, které jsou znázorněny na obr. 1. Jde o operativní, taktické a strategické řízení. Všechny tři zmíněné stupně na sebe v podniku hierarchicky navazují, ale zároveň se vyskytuje potřeba je od sebe striktně oddělovat. (Keřkovský a Vykpěl, 2002)

Strategickým řízením se v každém podniku zabývá výhradně top management společnosti. Jeho úkolem je vytvořit a poskytnout kvalitní zázemí pro taktické a operativní řízení, které má nejčastěji v kompetenci střední a nižší management. Spolupráce jednotlivých úrovní je tedy neodmyslitelná. Obr. 1 nám graficky znázorňuje hierarchii řízení ve společnosti a rovněž nabízí možnost srovnání rozložení manažerských činností (plánování, organizování, vedení, kontrola) na jednotlivých stupních řízení. (Keřkovský a Vykpěl, 2002)



Obrázek 1. Úrovně manažerského řízení a rozhodování (Keřkovský a Vykpěl, 2002, s. 4)

1.2 Rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením

Každý stupeň řízení si s sebou nese svá určitá specifika a vlastnosti. Nelze říci, která úroveň řízení je pro podnik nejdůležitější, neboť každá má ve společnosti své opodstatnění. Strategické řízení je stejně důležité jako řízení taktické či operativní.

Vnímat pouze budoucnost nebo se zaměřovat výhradně na současnost není klíčem k úspěchu. Úspěchem naopak je, pokud společnost dokáže do svého „organismu“ integrovat všechny tyto tři zmíněné stupně řízení. Hlavní rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením jsou naznačeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Zásadní rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení (Souček, 2003)

Strategické řízení		Taktické a operativní řízení
1.	Úkol top managementu.	Střední a nižší management.
2.	Vytváří podnikovou strategii, definuje podnikové cíle a cesty k jejich dosažení.	Vytváří tzv. subcíle pro jednotlivé útvary společnosti; ty se odvozují od celopodnikových cílů definovaných strategickým managementem.
3.	Dlouhodobý časový horizont.	Krátkodobý časový horizont.
4.	Dosažení stanovených cílů lze hodnotit pouze s delším časovým odstupem.	Stanovené cíle lze hodnotit bezprostředně, popř. v relativně krátkém časovém úseku.
5.	Nelze založit na předchozích zkušenostech, konfrontace se stále novými událostmi, situacemi a jevy; těžce předvídatelný vývoj faktorů ovlivňujících firmu.	Rutinní záležitost; lze využít rozhodování na základě předchozích zkušeností.
6.	Management strategického řízení pracuje především s externími informacemi; složitější práce a postupy při jejich ověřování.	Informace z vnitropodnikových zdrojů; prověřené, lehce dostupné.

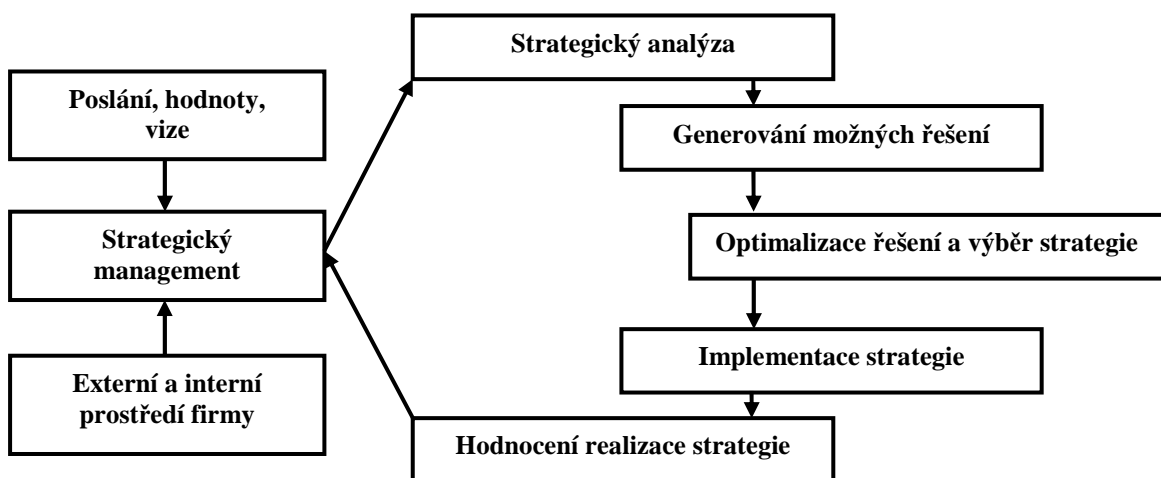
1.3 Top management ve vztahu ke strategickému řízení

Úloha top managementu při zpracování a implementaci podnikové strategie je rozhodující, neboť právě ředitel společnosti popř. vysoce postavení manažeři představují důležitý základní kámen pro vytvoření dobré podnikové strategie a samotného kvalitního strategického plánování a řízení společnosti. Aktivní účast a přesvědčení o její smysluplnosti tvoří první dva body z osnovy pro úspěšnou implementaci podnikové strategie. Zde v mnohých českých firmách často dochází k nedocení potřebu mít vlastní podnikovou strategii. Jedná se totiž o pojem abstraktní, nehmatatelný a v důsledku těchto nelichotivých atributů také podceňovaný. Někteří manažeři jsou přesvědčeni, že časová náročnost spojená s vytvořením strategie a následná pravidelná aktualizace nemůže být pro společnost efektivní. Často dochází ke zlehčování jejího významu, kdy manažeři tvrdí, že celou strategii mají jednoduše v hlavě, nebo že v důsledku dynamického tržního prostředí nelze vytvářet strategie do budoucna. Pravdou je, že dnešní trh, na kterém se firmy pohybují, vykazuje neustále prvky dynamičnosti a nepředvídatelnosti. Ovšem o to více zde vyvstává potřeba plánovat, vytvářet variantní řešení, směřovat podnik k určitým cílům, snažit se předvídat trh, na kterém se společnost pohybuje atp. Pokud si toto top

management společnosti neuvědomuje, pohybuje se svou lodí na rozbouřeném moři bez možnosti doplout na pevninu. Toto nestabilní zázemí pak vnímají negativně jak samotní zaměstnanci, tak především zákazníci, což představuje z hlediska finanční zdraví společnosti poměrně závažný problém. (Souček, 2003)

1.4 Proces strategického řízení

Strategické řízení v každé firmě by mělo být chápáno jako nepřetržitý proces, který se skládá z několika logicky na sebe navazujících kroků, které můžeme vidět níže graficky znázorněny na obr. 2. Ještě před samotným začátkem procesu strategického plánování je důležitá formulace poslání, hodnot a vize společnosti a v neposlední řadě také vytyčení důležitých strategických firemních cílů. Dalším krokem je provedení strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí organizace, aby vedení (top management) společnosti získalo komplexní obraz o stávající pozici vlastní organizace na trhu. V návaznosti na výstupy jednotlivých analýz se vypracovává nejlépe několik strategických variant jako reakce na různé situace na současném dynamickém trhu. Následný výběr té nejvhodnější varianty se uskutečňuje na základě vytyčených kritérií. Po výběru neoptimálnější varianty strategie se pokračuje procesem implementace a celý pomyslný kruh se uzavírá závěrečným zhodnocením zavedené strategie, tedy porovnáváním plánovaných a skutečně dosažených hodnot. Níže graficky znázorněný proces představuje nekonečnou smyčku. Jakmile firma úspěšně ukončí jedno strategické období, plynule přechází v plánování na další vytyčené strategické období a celý uvedený cyklus se opakuje. (Košťan a Šuleř, 2002)



Obrázek 2: Proces strategického plánování (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 7)

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

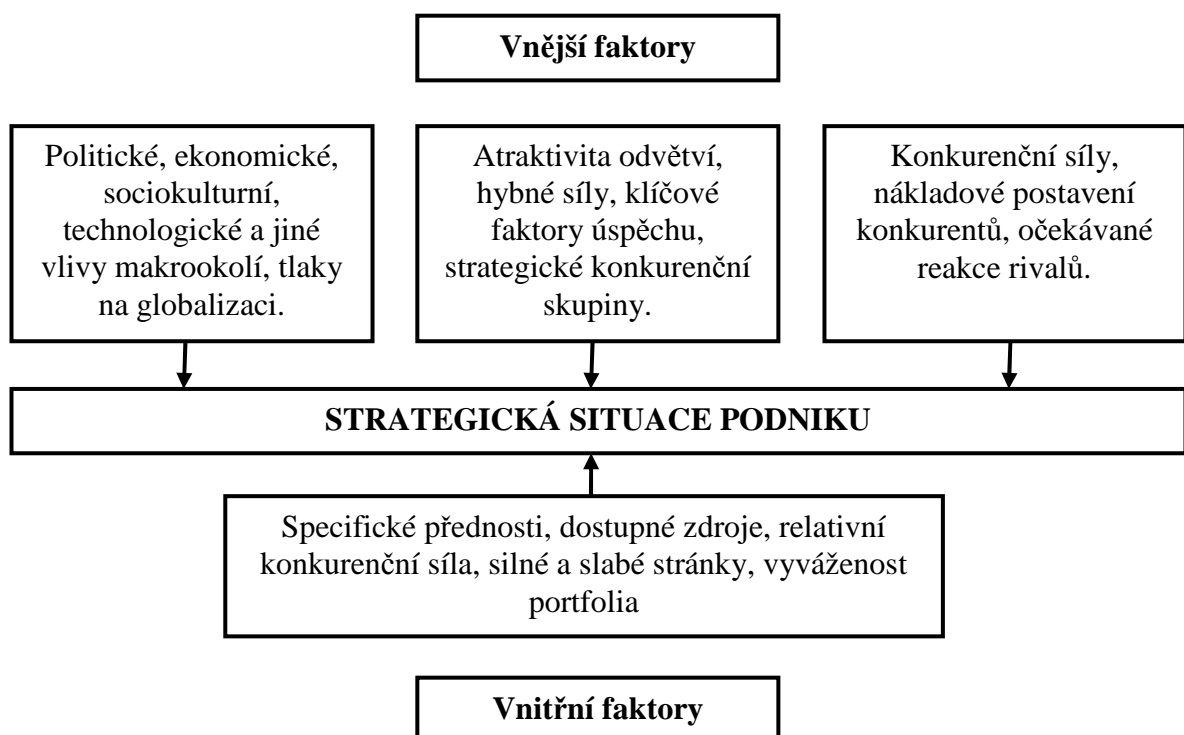
Strategická analýza představuje jeden ze základních pilířů pro formulaci kvalitní podnikové strategie. Jejím hlavním úkolem je aktivně vytvářet podmínky pro dlouhodobou budoucí existenci podniku. Tento bod představuje rozdíl oproti klasickému operativnímu řízení, které se ve své podstatě vůbec nezaměřuje na budoucí vývoj podniku. Z tohoto důvodu můžeme strategické řízení a vytváření podnikové strategie chápat jako stěžejní konkurenční výhodu.

Jak vyplývá z mnoha provedených průzkumů, české společnosti stále v oblasti strategického řízení a vytváření podnikových strategií významně pokulhávají. Zřejmě je to dáno i faktem, že neexistuje žádná univerzální či obecná podniková strategie, která by byla aplikovatelná na více podniků.

Hlavním cílem strategické analýzy je tak vytvoření podnikové strategie šité na míru podniku. Stěžejní je identifikovat relevantní faktory, následně provést jejich důkladnou a pečlivou analýzu a závěrečné zhodnocení. (Sedláčková, 2000)

V rámci strategické analýzy se vymezují dva základní okruhy:

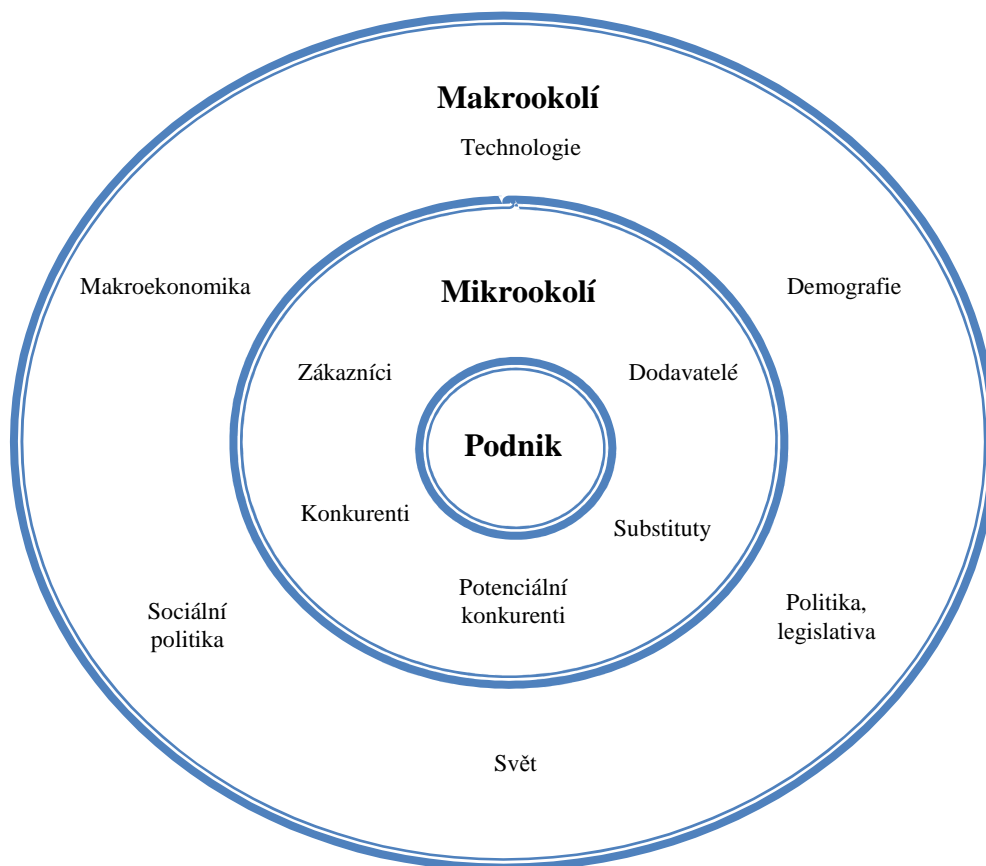
- a) strategická analýza orientovaná na vnější okolí (obecné, oborové, zahraniční),
- b) analýza vnitřních zdrojů podniku, tzv. interní analýza. (Sedláčková, 2000)



Obrázek 3: Strategická analýza (Sedláčková, 2000, s. 5)

2.1 Strategická analýza vnějšího okolí firmy

Žádná firma nefunguje jako samostatná a izolovaná jednotka, naopak jsou všechny významně ovlivňovány svým okolím, tedy prostředím, ve kterém společnost vyvíjí svoji podnikatelskou činnost. Toto vnější prostředí se dle Dedouchové (2001) dělí na mikrookolí, které představuje dané odvětví podniku a makrookolí, které je společné pro všechna odvětví. Jednotlivé subjekty a rozdělení vnějšího prostředí podniku je patrné z obr. 4.



Obrázek 4: Okolí podniku (Dedouchová, 2001, s. 16)

2.1.1 Analýza PESTLE

Pro analýzu obecného okolí podniku je vhodná a často používaná analýza PEST. Podle zkratky si můžeme odvodit, že se jedná o vnější analýzu faktorů politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. V současné době se tento model rozšiřuje ještě o dvě další oblasti, legislativní a ekologickou. Jedná se o tzv. PESTLE

analýzu (**Political, Economic, Social, Technological, Legislative and Ecological factors**). Každá z uvedených oblastí určitým způsobem a různou měrou ovlivňuje činnost podniku. Pro získání pro podnik relevantních informací často není nutné analyzovat všech šest zmíněných oblastí. Důležité je vybrat ty, které mají na firmu největší vliv. Hlavní úkol analýzy PESTLE totiž spočívá právě v identifikaci těch oblastí, jejichž změny by mohly mít eventuálně velmi významný dopad na společnost. (Sedláčková, 2000)

Politické faktory. Analýza současného nestabilního politického prostředí společnosti je velmi důležitá, protože politické dění se dotýká každého podniku bez omezení. Při této analýze se organizace může zaměřit na stabilitu vlády a politického prostředí daného státu, členství země v Evropské unii a jiných mezinárodních organizacích, dále také na fiskální a monetární politiku, na politické vztahy s ostatními zeměmi apod. (Sedláčková, 2000)

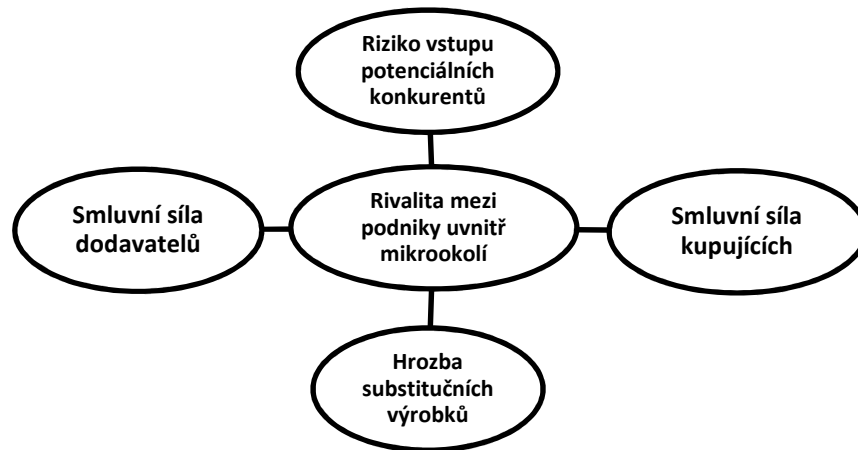
Ekonomické faktory. Vývoj makroekonomických trendů má přímý dopad na rozhodování podniku. Z tohoto hlediska lze za nejdůležitější faktory považovat míru ekonomického růstu, míru inflace, úrokovou míru, daňovou politiku země a směnný kurz. (Sedláčková, 2000)

Sociální faktory. Neustále vzniká potřeba analyzovat i sociální faktory, které se neustále vyvíjejí. Změny mohou vznikat například v poptávce po výrobcích či službách společnosti, ale také v nabídce. Celkově se mění pohled lidí na svět, mění se i životní styl, kupní síla a úroveň obyvatelstva, stále diskutovanější je problematika životního prostředí atp. (Mallya, 2007)

Technologické/technické faktory. Zejména v oblasti technologických/technických trendů, které se v současné době vyznačují poměrně velkou turbulencí, je nutné sledovat a zajímat se o změny v tomto prostředí. Výsledky analýz mají významný dopad na inovační činnost firmy a zejména pak na odvrácení případné zastaralosti stávajících technologií. (Sedláčková, 2000) Je třeba zjistit případnou podporu vlády v oblasti výzkumu, integrovat možné nové pracovní metody a techniky, nalézt ekonomicky výhodnější substituty atp. (Mallya, 2007)

2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Pro potřeby analýzy oborového okolí se často využívá tzv. Porterův model konkurenčního prostředí, jehož hlavním úkolem je identifikovat faktory, které mají největší vliv na vývoj strategické pozice podniku. (Kislíngerová, 2005)



Obrázek 5: Porterův model pěti sil (Dedouchová, 2001, s. 18)

Prvním z pěti hybných sil je **riziko vstupu potenciálních konkurentů** do odvětví. Zde se jedná o společnosti, které v současné době nepředstavují přímou konkurenci, ale mají určitý potenciál se jí do budoucna stát. Reálná hrozba vzniku nových konkurentů se odvíjí od vstupních bariér, které se liší podle různých odvětví. Pokud jsou bariéry vstupu nízké a v daném sektoru dojde k významnému růstu ziskovosti, lze současně očekávat i zvýšený zájem ze stran společností o vstup do tohoto atraktivního odvětví. V případě vyšších bariér či stagnace poptávky nelze očekávat významný příliv nových konkurentů do odvětví. (Sedláčková, 2000) Ekonom Joe Bain vymezil tři základní bariéry nového vstupu. Jedná se o **oddanost zákazníků**, **absolutní nákladové výhody** a **míru hospodárnosti**. Zejména u stabilních společností s dlouholetou tradicí lze očekávat silnou oddanost zákazníků vůči výrobkům. Tato skutečnost představuje velké komplikace pro nové hráče, kteří budou mít velmi složitou úlohu při akvizici zákazníků. Jejich získání je z finančního hlediska velmi nákladné a navíc spojené s poměrně velkým rizikem neúspěchu. V případě problematiky absolutních nákladů představují nižší absolutní náklady výhodou pro potenciální konkurenty. Absolutní nákladové výhody můžeme spojit například s vyspělejšími výrobními technologiemi a dlouhodobými zkušenostmi v oboru atp. Míra hospodárnosti představuje vztah mezi absolutními nákladovými výhodami a velikostí podílu na určitém trhu. (Dedouchová, 2001)

Druhou z pěti hybných sil je **rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí**. Vzájemné konkurenční soupeření je přirozenou součástí podnikatelského světa. Pokud se však rivalita mezi společnostmi v odvětví nachází na nízké úrovni, mají firmy možnost dosahovat vyšších zisků, a to díky možnosti zvýšit ceny. Tento tolerantní jev mezi konkurenčními

společnostmi bývá ale spíše ojedinělý. Častějším případem je situace, kdy rivalita mezi konkurenčními společnostmi je vysoká a dochází k tzv. cenovým válkám, což se významně odráží v ziscích společností, které musí tlačit ceny častěji spíše dolů, aby si udržely svůj podíl. (Dedouchová, 2001) Podniky se snaží svoji pozici ovlivňovat zejména nasazením efektivních konkurenčních strategií, které počítají jak s ofenzívou, tak i s defenzivními tahy. Důležitá je rychlá reakce na strategický tah konkurenta a odpověď protiútokem. (Sedláčková 2000)

Třetí hybnou silou je **hrozba substitučních výrobků**. Této oblasti by měly firmy věnovat zvýšenou pozornost, zejména nacházejí-li se v odvětví, kde zákazníci mohou výrobky lehce substituovat. Zákazníci mají možnost porovnávat jak kvalitu, tak i cenu konkurenčních produktů. Tím jsou vyvolávány tlaky na diferenciaci výrobku od substitutů. Snaha výrobců o odlišení své produkce může spočívat například ve zkvalitnění prodejních a servisních služeb, zvýšení kvality, zdůraznění předností (např. recyklovatelnost) nebo také častými praktikami je snižování cen. (Sedláčková, 2000)

Smluvní síla dodavatelů představuje čtvrtou hybnou sílu Porterova modelu. Dodavatele můžeme rozlišit na silné a slabé. Silní dodavatelé mohou představovat pro společnost potenciální hrozbu. Důvodem je schopnost zvyšovat ceny svých materiálů, komponentů, služeb atp. Podnik musí často na novou cenu přistoupit nebo se domluvit na nižší kvalitě. Tento krok je však potřebné důkladně zvážit, neboť pokles kvality může vyvolat snížení poptávky, a tím i další propad v ziscích. Na druhou stranu, pokud má společnost tzv. slabého dodavatele, je ve výhodnější pozici, kdy může tlačit jak na ceny, tak i na kvalitu. Za slabé dodavatele můžeme považovat společnosti, které svůj odbyt významným podílem realizují u jednoho zákazníka. Tento zákazník se pro něj stává klíčovým a jeho ztráta může předznamenat existenční problémy společnosti. (Dedouchová, 2001) Analyzovat sílu dodavatelů je pro společnost z ekonomického hlediska nezbytné, protože dodavatelské ceny se odrážejí v kalkulaci cen výrobků a také v konečné ziskovosti daného výrobku. (Sedláčková, 2000)

Se **smluvní silou kupujících** je to velmi podobné jako u dodavatelů. Příliš velká kupní síla zákazníků tlačí prodejní ceny co nejnižší, zejména pak, pokud se firma uchází o lukrativní zakázku. Pro firmu to znamená významné snižování zisku oproti předpokládaným kalkulacím. Vyjednávací síla kupujících však může spočívat také v tlaku na zlepšení kvality, výhodnější platební podmínky, prodloužení záruky atp. (Sedláčková, 2000)

2.1.3 Analýza konkurence

Analýza konkurenčních společností představuje důležitou součást strategické analýzy, neboť poznání největších hráčů v odvětví umožňuje managementu firmy odkrýt potenciální možnosti rozvoje, příp. úspor, a zároveň také identifikovat výhody oproti analyzovaným konkurenčním společnostem. Právě kvalitním provedením analýzy konkurenčních společností získává firma celkový obraz konkurenčního prostředí. Především by pak měla být firma schopná posoudit pozici vlastní společnosti vůči konkurentům a učinit případná opatření při zjištění negativních výsledků. Při analýze je důležité nezaměřovat se jen na největší konkurenty, ale také na malé a potenciální konkurenty národního i zahraničního trhu. Jejich podceňování se nemusí vyplatit. (Sedláčková, 2000)

Doporučený postup při analýze konkurence:

- identifikace stávajících konkurentů, včetně potenciálních,
- důkladná analýza konkurence (cíle, strategie, předpoklady, výhody a nevýhody výrobků, nákladové postavení),
- předpověď profilu reakce konkurentů. (Sedláčková, 2000)

2.2 Strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřního prostředí společnosti představuje vyhodnocení výchozí pozice firmy. Umožňuje poznat vlastní dostupné zdroje a také schopnosti. Hlavním cílem je však identifikovat takové zdroje a schopnosti, které jsou pro společnost strategicky významné a mohou představovat konkurenční výhodu podniku. (Sedláčková, 2000)

2.2.1 Audit zdrojů

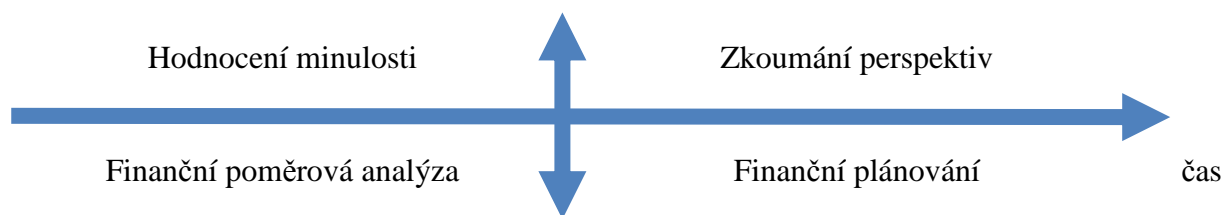
Audit zdrojů je jedním z efektivních a systematických nástrojů, pomocí něhož můžeme zjistit odpovědi na následující otázky:

- Jaké zdroje (fyzické, lidské, finanční, nehmotné) má společnost k dispozici?
- Jak efektivně jsou zdroje, které má společnost k dispozici využívány?
- Do jaké míry jsou zdroje flexibilní a vzájemně vyvážené? (Košťan a Šuleř, 2002)

Hmotné zdroje. Hlavní představitele hmotných zdrojů společnosti často najedeme v rozvaze, a jsou jimi např. pozemky, budovy, výrobní haly, stroje, vybavení prostor atp. Je důležité, aby společnost vedla detailní přehled o veškerém svém hmotném majetku a jeho nejrůznějších vlastnostech (stáří, technický stav, kvalita stroje). (Sedláčková, 2000)

Lidské zdroje. Každá společnost by měla mít rovněž perfektní přehled o lidských zdrojích, které jí jsou k dispozici. Kromě obecných údajů o počtu a struktuře zaměstnanců je důležité zajímat se o kvalitu a vzdělanost vlastních pracovníků; věnovat dostatečnou pozornost motivování a utváření dobrých vzájemných vztahů. Dokonale sladěný tým motivovaných lidí totiž předznamenává také nemalou konkurenční výhodu. (Sedláčková, 2000)

Finanční zdroje. „*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.*“ (Růčková, 2008, s. 9)



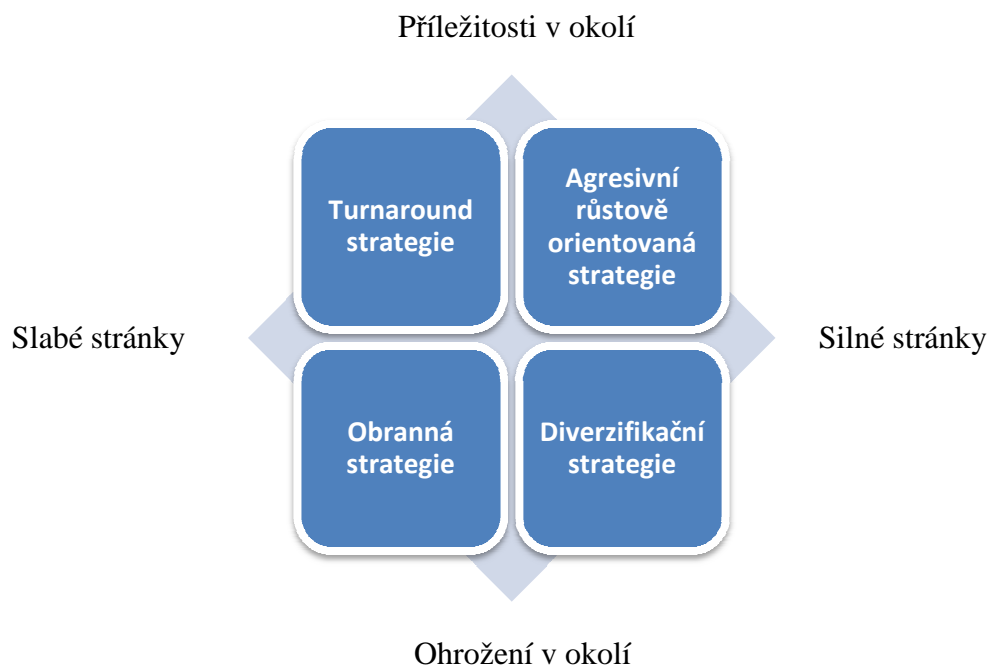
Obrázek 6: Časové hledisko hodnocení informací (Růčková, 2008, s. 9)

Jak můžeme vidět na obr. 6, finanční analýza nám poskytuje nejen zhodnocení minulého vývoje společnosti až po současnost (analýza ex-post), ale je také zároveň opěrným pilířem pro důležité finanční plánování, které bývá spojeno jak s běžným chodem společnosti, tak také se strategickým dlouhodobým budoucím rozvojem firmy (analýza ex-ante). (Růčková, 2008) Aby bylo možné se spolehnout na výsledky finanční analýzy, je zapotřebí kvalitních a komplexních vstupních informací. I v současné době jsou nejčastějšími zdroji dat pro finanční analýzu účetní výkazy společnosti (tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow), které se následně doplňují o data z interních zdrojů společnosti (finanční či manažerské účetnictví, kalkulace). (Růčková, 2008)

Nehmotné zdroje. Za nehmotné zdroje jsou považovány licence, patenty, know-how, ochranné známky apod. I tyto prvky je při analýze interního prostředí důležité zohlednit, protože jejich hodnota může značit další konkurenční výhodu. (Sedláčková, 2000)

2.3 SWOT analýza

SWOT analýzu nelze jednoznačně zařadit ani mezi vnější ani mezi vnitřní analýzy společnosti. Naopak spojuje tyto dvě oblasti dohromady. SWOT analýza umožňuje identifikovat silné a slabé stránky uvnitř společnosti (Strengths and Weaknesses), které se následně porovnávají s příležitostmi a hrozbami okolí podniku (Opportunities and Threats). Hlavním cílem při zpracování SWOT analýzy je především rozvíjení silných stránek společnosti v kontrastu potlačení či celkového odstranění slabin na straně jedné a efektivního využití příležitostí a naopak eliminace hrozeb na straně druhé. U SWOT analýzy není důležitá pouze identifikace jednotlivých faktorů, ale také vyhodnocení jejich vlivů a vazeb mezi nimi. (Sedláčková, 2000)



Obrázek 7: Diagram analýzy SWOT (Sedláčková, 2000, s. 79)

Identifikace jednotlivých kvadrantů:

I. kvadrant: První kvadrant je nejpříznivějším ze všech čtyř kvadrantů, neboť se zde setkávají silné stránky podniku, které mohou pozitivně podpořit uvedené příležitosti. Výsledkem této kombinace by měla být agresivní, růstově orientovaná strategie, která je cílem mnoha společností. Strategie je založena na ofenzivním přístupu. (Sedláčková, 2000)

II. kvadrant: Druhý kvadrant představuje konfrontaci silných stránek společnosti a hrozeb z vnějšího okolí. Je důležité včas identifikovat možné hrozby a využitím právě definovaných silných stránek je přeměnit v příležitosti společnosti. Jak je patrné z obr. 7, výsledkem je diversifikační strategie. (Sedláčková, 2000)

III. kvadrant: Ve třetím kvadrantu je strategie založena na maximalizaci příležitostí a eliminaci slabých stránek; mluvíme o tzv. strategii turnaroundu. (Sedláčková, 2000)

IV. kvadrant: Poslední a zároveň nejméně příznivý kvadrant představuje kombinaci slabých stránek a zároveň také vystupujících hrozeb. V této situaci je vhodné nastolit tzv. obrannou strategii, jejímž úkolem je eliminovat slabé stránky a odvrátit hrozby okolí. (Sedláčková, 2000)

Kvalitně zpracovaná SWOT analýza se stává důležitým dokumentem při formulaci vlastní podnikové strategie společnosti, která by se měla zaměřit především na podporu silných stránek a příležitostí podniku. I když se „SWOTka“ řadí zřejmě mezi nejstarší nástroje analýzy, stále nachází svá opodstatnění a je přizpůsobována současným podmínkám firem. Mnohé společnosti vytvářejí tuto analýzu na základě využití systému Balanced Scorecard, kdy se matice rozšiřuje o čtyři další perspektivy (finanční, zákazníků, procesů a růstu). (Kaplan a Norton, 2010)

3 POSLÁNÍ, HODNOTY, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY

Následující kapitola se zabývá fází formulace poslání, hodnot, vize a cílů společnosti.

3.1 Prohlášení poslání

Poslání společnosti si lze představit jako rozcestník ukazující směr, kterým se společnost chce do budoucna ubírat. Poslání odpovídá na otázku, proč společnost existuje. I když se často jedná pouze o pár vět, jejich vypovídací hodnota je stěžejní. Definování poslání firmy je obvykle v kompetenci vrcholového vedení společnosti. Mělo by uvádět, co firma poskytuje svým zákazníkům, ale také například občanům. Zejména pro zaměstnance vymezení poslání znamená určitou jistotu, že se top management zaobírá budoucí existencí společnosti. Jsou velmi dobře informováni o cíli a mohou tak všichni společně usilovat o jeho dosažení. (Kaplan a Norton, 2010)

Pro vymezení poslání neexistují žádná závazná pravidla, pouze určitá doporučení, kterými je dobré se řídit. Poslání firmy by nemělo být příliš všeobecné a obsahovat prázdné fráze, mělo by vyjadřovat stanovisko, kým se společnost chce stát; na jakých trzích a s jakými výrobky chce podnikat; a především je důležité, aby se pod toto poslání podepsal vrcholový manažer společnosti, který se s ním sám ztotožňuje. (Košťan a Šuleř, 2002)

3.2 Prohlášení hodnot

Stanovení firemních hodnot představuje určitý postoj dané společnosti, její chování a potažmo také povahu. Hodnoty jsou oporou vnitrofiremní kultury a vyjadřují, co je pro společnost opravdu důležité. (Kaplan a Norton, 2010)

3.3 Prohlášení vize

Definování vize společnosti je obvykle vymezeno dlouhodobějším časovým úsekem (cca 3 a více let). Prohlášení vize by se ve své podstatě mělo zaměřovat na trh a zároveň vyjadřovat, jak by měla být společnost vnímána vnějším okolím. (Kaplan a Norton, 2010)

Základní prvky, které by měla vize obsahovat:

- stanovení cíle, který je vzhledem k současné situaci poměrně náročný,
- vymezení určité tržní niky,
- vymezení časového horizontu. (Kaplan a Norton, 2010)

3.4 Definování strategických cílů

Po stanovení poslání, hodnot a vize společností je důležité rovněž definování strategických cílů firmy. Ty představují žádoucí stav, kterého se společnost snaží dosáhnout během vytyčeného strategického období. Jednotlivé cíle se mohou u různých podniků lišit, některé se zaměřují výhradně na ziskovost, jiné na spokojenost zákazníků či kvalitu výrobků a služeb. Rozhodování je však často ovlivňováno řadou faktorů, např. minulým vývojem podniku. Jednotlivá strategická období na sebe kontinuálně navazují, a proto se do stanovování nových cílů promítají i předchozí zkušenosti. Dalšími vlivy mohou být samotné schopnosti manažerů či disponibilita výrobními faktory nebo také vliv vnějšího prostředí podniku. Při samotné formulaci cílů je vhodné postupovat od obecných cílů ke specifickým a následně si stanovit priority. Stanovené cíle by měly splňovat určité podmínky, které jsou blíže popsány v tabulce 2 (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

Tabulka 2: Vlastnosti cílů – SMART (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

S	specific	Cíle musejí být konkrétní a dostatečně specifikované .
M	measurable	Cíle musejí být měřitelné , aby mohla být případně zjištěna odchylka od požadovaného stavu.
A	acceptable	Cíle musejí být akceptovatelné ze strany těch, kteří zajišťují jejich plnění.
R	realistic	Cíle musejí být stanoveny tak, aby jejich dosažení bylo realistické .
T	timed	Při stanovování cílů je důležité jejich časové vymezení .

4 NÁVRH STRATEGIE

V návaznosti na provedené strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a definování poslání, hodnot a vize společnosti je vhodné formulovat samotnou podnikovou strategii.

Proces návrhu strategie zahrnuje podle Keřkovského a Vykypěla (2002) dvě fáze:

- vytvoření několika variant strategie společnosti
- výběr strategie, která bude implementována.

4.1 Podniková strategie

„Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.“ (Souček, 2003, s. 25)

Z výše uvedené definice vyplývá, že podniková strategie představuje pro firmu stěžejní dokument, který můžeme pojmut jako mapu s vyznačenou cestou a vytyčeným cílem. Je nutné však zdůraznit, že pro firmu není výhodou mít v rukou vypracovanou strategii. Cenným se tento dokument stává až ve chvíli, kdy jej top management dokáže naplno využít a efektivně jej komunikovat mezi všechny subjekty společnosti (zaměstnanci, akcionáři, investoři apod.). Kvalitně zpracovaná strategie přináší pohled nejen na současnou pozici společnosti na trhu, ale také především představu o jejím budoucím vývoji a existenci. Tyto relevantní informace mají významný dopad jak na plánování a rozhodování ve společnosti, tak rovněž i na chování jednotlivých zaměstnanců či subjektů s firmou spojených. Pocit jistoty a víra v budoucnost vzbuzuje v zaměstnancích loajální chování, zvyšuje jejich důvěru a celkově přispívá k jejich rozvoji. Strategie pomáhá identifikovat silná a slabá místa společnosti, která mohou být významně posílena či v druhém případě naopak zcela odstraněna. Důležitým aspektem každé kvalitně vypracované strategie je zaměření se na zákazníky firmy. Ti totiž představují živnou půdu pro firemní společenství. Zjištění jejich klíčových potřeb a preferencí znamená utužení vzájemných vztahů a krok před našimi konkurenty. Existence podnikové strategie zvyšuje u zákazníků i ostatních externích subjektů důvěryhodnost naší společnosti, neboť na trhu se dnes nachází mnoho nesolidárních firem. Samozřejmě nelze tvrdit, že bez strategie nemůže společnost v dnešním tržním prostředí existovat, naopak je jich bohužel stále spousta. Tyto firmy se však často potýkají s velkými existenčními problémy, neboť nedokážou pružně a adekvátně reagovat na neočekávané změny. (Souček, 2003)

4.2 Obecné strategické alternativy

V rámci strategických alternativ existují celkově čtyři základní verze strategie, jak ukazuje níže tabulka 3. Jedná se o strategie stabilizace, expanze, omezení a jejich kombinace.

Tabulka 3: Strategické alternativy (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 110)

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBINACE
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	
Výrobky	rozšíření portfolia výrobků	rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	stažení starých výrobků	omezení objemu výroby starých výrobků	udržování	zdokonalení kvality, změny balení atp.	stažení starých a současně uvedení nových výrobků na trh
Trhy	nalezení nových trhů	pronikání na stávající trhy	omezení distribučních kanálů	snižování podílu na trhu	udržování	udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	omezení starých zákazníků a současně nalézání nových
Funkce	vertikální integrování	zvyšování kapacity	snížení počtu funkcí	redukování (př. výzkum a vývoj)	udržování	zlepšení efektivnosti výroby, příp. jiných funkcí	snižování kapacit a současně zlepšování efektivnosti výroby

4.2.1 Strategie stability

Strategii stability je vhodné uplatňovat především tehdy, pokud podnik vyvíjí svou činnost dobře a trh, na kterém působí, není příliš dynamický a proměnlivý a zákazníci nemají potřeby měnit své zvyky. Strategie stability je často uplatňována u firem, jejichž výrobky se nacházejí ve fázi zralosti životního cyklu. Firmy se snaží spíše udržovat stávající podíl na trhu, popř. své výrobky jemně diferencovat. Z hlediska bezpečnosti se tento druh strategie jeví jako méně rizikový, protože nedochází k žádným významným změnám a výkyvům. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

4.2.2 Strategie expanze

Naproti strategii stability se strategie expanze vyznačuje mnohem větší agresivitou. Podniky se snaží rozšířit své portfolio o nové produkty a proniknout s nimi na nové trhy nebo přinejmenším zvýšit stávající objem výroby a zaujmout tak větší podíl na trhu. Výrobky tohoto podniku se nacházejí nejčastěji ve fázi jejich zavádění, popř. ještě před stádiem zralosti. Tento typ strategie se však z hlediska bezpečnosti jeví jako nejrizikovější, neboť je potřeba velkých finančních injekcí. Trh, na kterém se společnost

pohybuje, bývá však často velmi dynamický a případné defenzivní reakce by mohly nahrávat do karet konkurenčním podnikům. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

4.2.3 Strategie omezení

Nejméně oblíbenou strategií bývá strategie omezení, neboť signalizuje určité problémy společnosti. Výrobky se nejčastěji nacházejí ve fázi útlumu, kdy je nutné jejich produkci buď omezit, nebo je zcela vyškrtnout z produktového portfolia. Tato skutečnost také znamená ztrátu dosavadních tržních podílů. Společnosti jsou často nuceny k propouštění stávajících zaměstnanců a snížení investic do marketingu a vývoje. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

4.2.4 Kombinace předcházejících strategií

Ke kombinování výše uvedených typů strategií dochází nejčastěji u firem, jejichž jednotlivé strategické podnikatelské jednotky implementují ve stejném časovém úseku různé typy strategií. (Košťan a Šuleř, 2002)

4.3 Specifické strategické alternativy

Od obecných alternativ strategií je možné dále odvodit celou škálu konkrétnějších strategií, jak uvádějí se své publikaci Košťan a Šuleř (2002):

- strategie koncentrace,
- strategie rozvoje trhu nebo výrobku,
- strategie založená na inovacích,
- horizontální nebo vertikální strategie,
- joint venture,
- soustředěná nebo složená diverzifikace,
- strategie redukce nebo rozdělení,
- strategie likvidace.

5 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE

5.1 Výběr strategie

Pro výběr nejvhodnější strategie je potřeba stanovit kritéria, na jejichž základě bude vybrána ta varianta strategie, která nejvíce odpovídá současnému postavení společnosti, dění na trhu a požadavkům vrcholového managementu. Za hlavní kritéria lze považovat vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost strategie. (Košťan a Šuleř, 2002)

Vhodnost strategie lze posuzovat na základě reakcí na vnější příležitosti či využívání silných stránek společnosti nebo naopak na eliminaci hrozeb a slabín. Důležitým bodem je také návaznost na firemní poslání, hodnoty, vize a strategické cíle. Naproti tomu kritérii pro **realizovatelnost strategie** je, zda firma disponuje potřebnými zdroji, technologiemi, materiálem a zda bere také v potaz konkurenci podniku. Kromě uvedených faktorů je potřeba vzít v úvahu také finanční náročnost a zvládnutelnost případné realizace strategie. Od třetího kritéria – **akceptovatelnost strategie** – se očekává posouzení přínosů a případných rizik pro určité zainteresované skupiny. Zohledňuje se finanční riziko, návratnost vynaložených prostředků, soulad se zájmy vlastníků. (Košťan a Šuleř, 2002)

5.2 Implementace strategie

Implementace vybrané strategie představuje jeden z nejdůležitějších bodů celého procesu strategického řízení. Firma má již k dispozici vypracovanou strategii, která je do této doby pro společnost irelevantní. Cenným se tento dokument stává až v okamžiku samotného procesu implementace podnikové strategie. Tento proces realizace se skládá z řady kroků, které vytvářejí předpoklady pro efektivní implementaci.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) je můžeme shrnout následovně: Ve společnosti musejí být pro implementaci dané podnikové strategie vytvořeny organizační podmínky, což v praxi představuje především definování odpovědností, kompetencí a pravomocí. Důležité je rovněž vytvoření dobrého podnikového klimatu, které bude podporovat „strategického ducha“ společnosti, což lze udělat také prostřednictvím vydání organizační směrnice o strategickém řízení. Jak bylo v práci již několikrát zmiňováno, důležitá je především role vrcholových manažerů. Jejich velkým úkolem je seznámit všechny zaměstnance s jejich vlastním produktem, tedy jimi vytvořenou podnikovou strategií. Všichni pracovníci společnosti musejí být seznámeni se svou rolí a svými úkoly, které pro ně vyplývají z přijetí dané strategie.

6 INOVACE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně.“ (Košťuriak a Chal', 2008, s. 1)

Inovace je v podnikatelském prostředí slovo skloňované ve všech pádech. Pokud jej zadáme do internetového vyhledávače, můžeme vybírat z milionů webových odkazů. Inovace je jednoduše něco, bez čeho se stávající společnosti neobejdou. Každý rok je zveřejňován žebříček top inovativních společností ať už v mezinárodním nebo národním měřítku; každý rok jsou vyhlašovány soutěže o inovativní společnost. V současné době je velmi těžké dosáhnout významného pokroku bez změn a inovací. Je potřeba si položit několik základních otázek. Co můžeme v podniku inovovat? Jaké inovace zákazníci očekávají a vyžadují? Jak se nám inovace vyplatí? (Kourdí, 2011)

Pokud se společnost chce stát inovativní firmou, pak základním stavebním kamenem je inovační smýšlení jejich zaměstnanců a v první řadě majitelů a top managementu. Je potřeba vytvořit v celé organizaci inovativní atmosféru, do které budou vtaženi všichni zaměstnanci; je potřeba dát prostor talentovaným lidem a nebát se případného rizika. Inovace je bohužel rizikový byznys. Ochota riskovat se však již mnohým firmám vyplatila. (Košťuriak a Chal', 2008) Významnou roli u inovací hraje čas, který je často největším soupeřem. Je důležité přijít na trh s novinkou dříve, než udělá tento krok za nás konkurence. Nutností je v tomto ohledu neustálé provádění analýz, neboť tržní prostředí je proměnlivé jako počasí. Identifikace příležitostí, ale i případných hrozeb může společnost uchránit od červených čísel. (Tidd, 2007)

6.1 Typy inovací

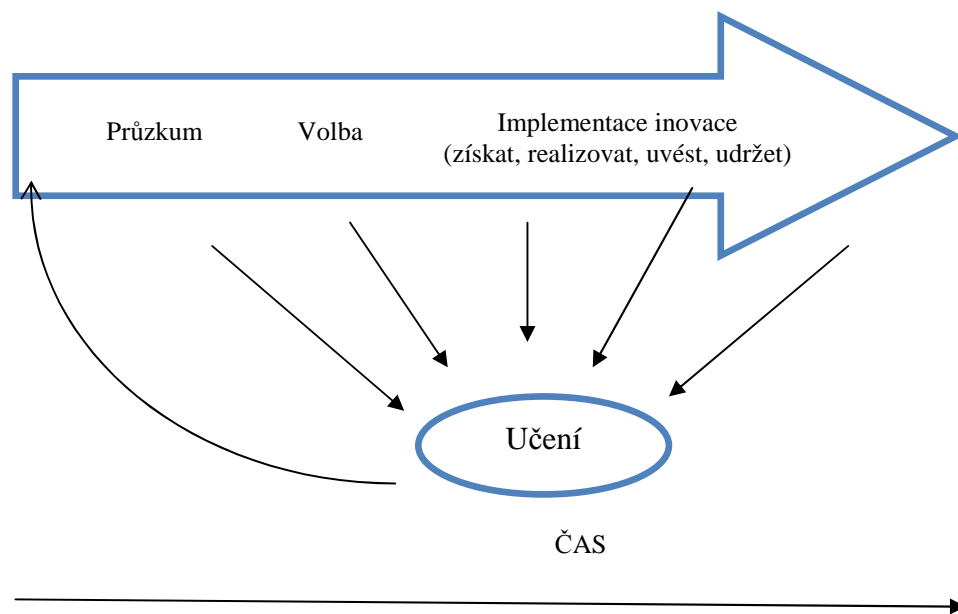
- **inovace produktu** – inovační tendence zaměřující se na výrobek (službu),
- **inovace procesu** – inovace zaměřené na výrobní procesy,
- **inovace pozice** – dochází ke změně vnímání zavedeného výrobku nebo procesu jeho uživatelem,
- **inovace paradigmatu** – jde o změnu mentálního modelu, který vytváří rámec činnosti společnosti. (Tidd, 2007)

Kromě zmíněných čtyř základních typů inovací se rozlišuje také míra inovace. Inovace mohou být na jednu stranu malé a postupné, představující nějaké drobné vylepšení,

na druhou stranou mohou být zásadní až radikální jako například vynález parního stroje v průmyslové revoluci. (Tidd, 2007)

6.2 Proces inovace

Proces inovace zahrnuje několik základních prvků, které jsou znázorněny na obr. 8. Prvním prvkem inovačního procesu je **průzkum**, který spočívá v nepřetržitém sledování vnějšího i vnitřního prostředí podniku a identifikaci případných příležitostí a hrozeb. Po samotném průzkumu následuje **volba**, tedy rozhodnutí o reakcích společnosti na zjištěné externí i interní signály. Navazující proces **implementace** v sobě zahrnuje čtyři fáze: získání nových znalostí, které umožní provést inovaci; realizace projektu inovace za podmínek nejistoty; uvedení předmětné inovace na trh; udržet inovaci v dlouhodobém měřítku, příp. v případě potřeby ji pozměnit. V průběhu celého inovačního cyklu mají společnosti možnost se stále učit novým věcem a snažit se tak o neustálý rozvoj a zlepšování. (Tidd, 2007)



Obrázek 8: Jednoduché znázornění procesu inovace (Tidd, 2007, s. 66)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

7.1 Primární a sekundární cíle

Primární cíl diplomové práce:

- identifikace cest možného dalšího strategického rozvoje společnosti XY, a. s. včetně zpracování projektu, který bude účelně navazovat na současné potřeby a požadavky firmy.

Sekundární cíle diplomové práce:

- analýza současného strategického řízení a rozvoje v analyzované společnosti,
- provedení a vyhodnocení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí,
- sumarizace výsledků do matice SWOT.

7.2 Metodika zpracování

Diplomová práce je v souladu s požadavky Fakulty managementu a ekonomiky rozdělena do tří částí: teoretická, analytická a projektová část.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše na téma strategické řízení. Při výběru podkladů jsem volila především publikace uznávaných autorů v oboru strategického řízení.

Analytická část zahrnuje analýzu současného stavu strategického řízení a dosavadního rozvoje ve společnosti XY, a. s. V návaznosti na teoretickou část jsou provedeny vybrané analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti. Výstupem těchto analýz je ucelené shrnutí klíčových poznatků do tzv. analýzy SWOT. Součástí analytické části jsou rovněž zakomponované odpovědi z řízeného rozhovoru, který byl proveden s kontrolním analytikem společnosti.

Projektová část se soustředí především na oblast strategického rozvoje v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků analytické části a doporučení kontrolního analytika je zpracován komplexní motivační systém, který odráží potřeby zaměstnanců firmy XY, a. s. Cílem motivačního systému je podpora spokojenosti vlastních zaměstnanců a vyjádření vděčnosti za jejich dosavadní práci. V rámci projektové části byly provedeny také řízené rozhovory s 29 zaměstnanci. Otázky se vztahují konkrétně k jednotlivým motivačním prvkům.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vzhledem k přání oslovené firmy bude v této diplomové práci uváděna pouze pod názvem společnost XY, a. s. Informace jsou čerpány z dostupných webových stránek a z interních materiálů společnosti (rozhava, výsledovka, výroční zpráva, interní dokumentace). Představení firmy zahrnuje uvedení základních informací, střípky z historie, aktuální portfolio produktů a zboží, současná podoba organizační struktury a politika jakosti uplatňovaná v analyzované organizaci.

8.1 Základní informace a stručná historie společnosti XY, a. s.

Společnost XY, a. s. je členem významné holandské skupiny, která patří mezi přední evropské výrobce octu, oleje a sirupu. Své další pobočky (mimo Nizozemí a ČR) má také v Belgii, Francii a Německu. Zařazení firmy XY, a. s. do této mezinárodní skupiny sebou přineslo řadu pozitivních dopadů, týkajících se především zásadních inovací výroby i celkového administrativního zázemí. (webové stránky společnosti XY, a. s.)

Tabulka 4: Shrnutí základních údajů o společnosti XY, a. s. (interní materiály)

Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Česká republika (Jihomoravský kraj)
Základní kapitál	2 000 000 Kč (zcela splacen)
Akcie	Akcie firmy nejsou obchodovatelné na burze cenných papírů.
Datum vzniku	19. prosince 2005
Předmět činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • výroba potravinářských výrobků, • specializovaný maloobchod a velkoobchod se smíšeným zbožím, • velkoobchod, • pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor, • úprava kvasného lihu.
Orgány firmy	<ul style="list-style-type: none"> • valná hromada, • představenstvo, • dozorčí rada.

Jak je uvedeno v tabulce 4, společnost vznikla koncem roku 2005. Její kořeny však sahají až do druhé poloviny 19. století. Samotná výroba octu v této známé jihomoravské lokalitě probíhá již od roku 1921 a kontinuálně přetrvává až do současnosti. V roce 1948 byla společnost dokonce znárodněna a řízena státem. V restituci o několik let později byla navrácena potomkům původních majitelů, kteří ji v roce 1993 prodali soukromému

podnikateli. V roce 2005 se octárna stala součástí významného mezinárodního holdingu. (webové stránky společnosti XY, a. s.)

8.2 Portfolio výrobků a nabízeného zboží

Společnost XY a. s. je významným výrobcem:

- přírodních kvasných octů (balení 1 nebo 5 litrů; 8% koncentrace kyseliny octové)*,
- kvasného jablečného octu (balení 1 litr; 5% koncentrace kyseliny octové)*,
- přírodních octových čističů s víceúčelovým využitím zejména pro domácnosti
- a koření pro nálev okurek. (interní materiály)

Všechny * označené produkty obdržely certifikát k užívání loga „Český výrobek“ a „KLASA“, které získají pouze ty nejkvalitnější potravinářské výrobky vyrobené v České republice.

Kromě výše uvedených produktů se společnost zaměřuje na prodej sortimentu, který pochází ze závodů, jež jsou součástí holandské skupiny. Jedná se o tyto produkty:

- přírodní ovocné octy,
- ovocné sirupy s vysokým podílem ovoce (až 70% ovocné šťávy z koncentrátu),
- a ochucené oleje. (interní materiály)

Prodávané výrobky a zboží se podílejí na tržbách společnosti v poměru 95:5. Je tedy zřejmé, že firma se orientuje především na výrobu a distribuci vlastních výrobků. Prodej zboží představuje okrajovější činnost firmy. Z celkového objemu výroby je 65% produkce je určeno pro domácí český trh, zbývajících 35% se exportuje do zahraničí. Firma vyváží octové výrobky zejména na Slovensko, do Polska, Maďarska a Rumunska. Okrajovými destinacemi, kde je export spíše nahodilý, jsou pak Chorvatsko, Itálie, Holandsko a Německo. (řízený rozhovor)




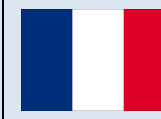


8.3 Horizontální integrace a organizační struktura firmy

8.3.1 Horizontální integrace

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, od konce roku 2005 se stala analyzovaná společnost XY, a. s. součástí mezinárodní holandské skupiny, která postupně horizontálně integruje společnosti z oblasti výroby octu, oleje a sirupů. Hlavním cílem spojování podniků podobného zaměření je evidentně získání většího podílu na trhu, a zároveň také

snaha o sjednocení konkurenčních firem. Tabulka 5 znázorňuje přehledně a stručně profil jednotlivých členských organizací. Zahrnuje informace týkající se roku integrace a ve zkratce také výrobní profil daného závodu.

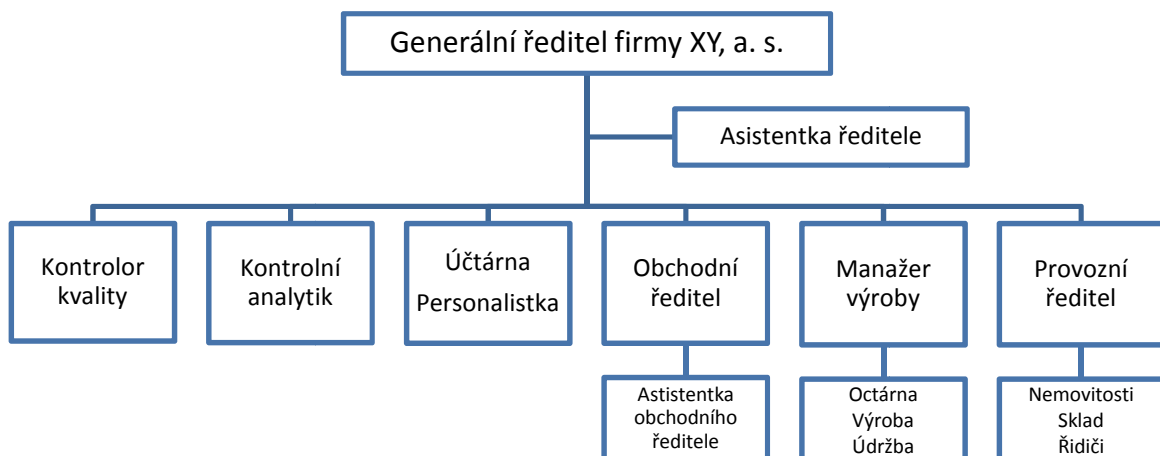
Tabulka 5: Přehled členů mezinárodní holandské skupiny (vlastní zpracování)

Mateřská společnost (Holandsko)					
					
Holandsko	Holandsko	Belgie	Francie	Německo	Česká rep.
xxx	xxx	1993	1998	2002	2005
tradiční výroba octa a rostlinného oleje	výroba skleněných lahví, PET lahví, limonád a sirupů	výrobce alkoholového, vinného a aromatizovaného octa	tradiční výroba francouzských octů	tradiční výroba octových produktů	tradiční výroba octových produktů

Pozn.: Vlajky jednotlivých zemí dostupné z webu www.statnivlajky.cz

8.3.2 Organigram

Vzhledem ke skutečnosti, že analyzovaná společnost nereprezentuje co do počtu nijak velkou firmu, je organigram společnosti poměrně jednoduchý. Struktura je založena na klasickém liniově-štábním uspořádání, kde na nejvyšším stupni stojí generální ředitel, jemuž jsou podřízeny jednotlivé úseky společnosti (kvalita, controlling, účtárna, personalistika atp.). Štábní útvar v tomto případě tvoří asistentka ředitele.



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti XY, a. s. (interní materiály)

8.4 Kvalita produktů

Společnost XY, a. s. se prioritně zaměřuje na jakost vyráběných a prodávaných produktů, což potvrzují i získané certifikáty BRC, IFS a Kosher, které jsou každoročně obhajovány. Poté, co se společnost stala členem významné holandské skupiny, byla realizována řada inovativních projektů, které se zaměřovaly především na automatizaci výroby a rekonstrukci samotných výrobních hal, které již z hygienického a bezpečnostního hlediska byly silně nevyhovující. Kvalitu vybraných jihomoravských produktů potvrzují i prestižní národní certifikáty, které umožňují označení výrobků značkou „Český výrobek“ a „KLASA“. Oblast kvality produkce se společnost snaží neustále posilovat i zaváděním různých nových technik a metod, jako je například program 5S, který se zakládá na vytvoření pořádku na pracovišti, jeho logickém uspořádání, čistotě, úklidu a disciplíně. (webové stránky společnosti XY, a. s.)

9 ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Kapitola shrnuje poznatky úrovně strategického řízení ve společnosti XY, a. s., které byly získány především formou řízeného rozhovoru s kontrolním analytikem této firmy. Seznam otázek položených při tomto rozhovoru je přiložen k této práci (P I).

9.1 Strategické řízení

Úroveň strategického řízení je v analyzované společnosti hodnocena průměrně, známkou 3 (v rozsahu stupnice 1 až 5). Dle kontrolního analytika se firma orientuje především na inovace v oblasti technologického procesu výroby a také na expanzi vlastních produktů firmy na nové trhy (2011 = Maďarsko, Indie, Izrael).

Slabým bodem však zůstává prodej zboží (ovocné sirupy, ovocné octy, olej), které organizace nakupuje od partnerských společností v Holandsku a Francii. Absence jakékoliv propracované strategie se bohužel projevila již i v tržbách, které v roce 2011 klesly do nelichotivých červených čísel (pozn.: výsledek hospodaření = ztráta 24 milionů korun).

Zaměstnanci představují důležitou součást každé firmy. I když společnost v současné době uplatňuje strategické řízení, oblast HR, zůstává stále v pozadí zájmu. Firma nemá zpracovány žádné konkrétní plány pro rozvoj lidských zdrojů. Z hlediska stimulace pracovníků k lepším výkonům a všeobecně ke zlepšení vnitrofiremních vztahů chybí vypracování motivačního programu, který by zohledňoval jako potřeby zaměstnanců, tak také požadavky vedení společnosti.

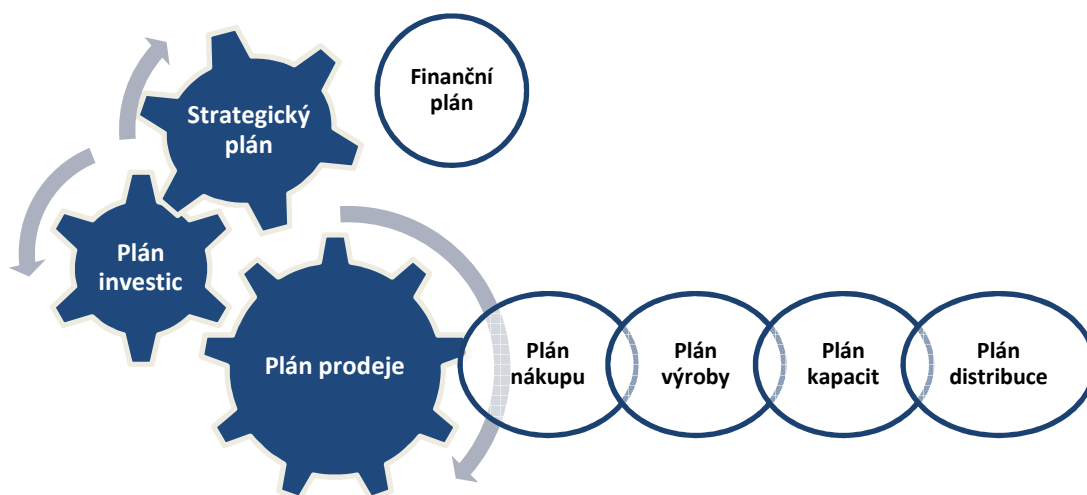
9.2 Současná strategie

Analyzovaná společnost XY, a. s. uplatňuje od doby, kdy se stala členem významné holandské skupiny, **strategii expanze**. Od roku 2006 došlo v jihomoravském výrobním areálu k řadě renovací, které bylo nutné provést jak z bezpečnostního hlediska, tak i z hlediska rostoucích hygienických požadavků. Inovační tendence se zaměřovaly postupem času také na technologii výroby a hlavním cílem bylo její zautomatizování. V současné době lze říci, že je provoz téměř plně automatizovaný. I přes tuto skutečnost je však stále potřeba přímý dohled zaměstnanců, kteří kontrolují celý chod a kvalitu produkce. Automatizace a zefektivnění výroby s sebou přineslo významný pokles personální stavu.

Společnost XY, a. s. se snaží cíleně rozšiřovat své prodejní portfolio. Ke klasickému kvasnému octu přibyly například octy ovocné či v roce 2011 kvalitní ovocné sirupy, se kterými se firma snaží prorazit na nových trzích (trh se zdravou výživou). U těchto produktů se však společnost nesešla u zákazníků s ohlasem. Chybou je zřejmě absence strategického plánu pro tuto oblast a definování špatného segmentu zákazníků pro ovocné sirupy, kde se společnost zaměřila na velmi úzký trh se zdravou výživou.

9.3 Plánování

Plánování představuje neodmyslitelnou část celého procesu strategického řízení. Na obrázku 10 můžeme vidět přehledné uspořádání jednotlivých plánů, které společnost sestavuje. Základním kamenem je strategický plán (+ finanční plán); plán prodeje (+ plán nákupu, výroby, logistiky a lidských zdrojů) a plán investic.



Obrázek 10: Přehled plánů společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

Strategický plán

Vypracování strategického plánu je plně v kompetenci vrcholového vedení společnosti. Strategický plán je vytvářen ve schématu 1+2; vždy následující rok je rozpracováván podrobněji než zbývající dva, jak je patrné i na obrázku 11.



Obrázek 11: Schéma plánování 1+2 (vlastní zpracování)

Strategický plán společnosti zahrnuje především definici cílů, které má společnost ve stanoveném období dosáhnout. Stanovení cílů spočívá ve vymezení hlavního, nosného cíle, který se následně rozpracovává do operativních cílů jednotlivých úseků. Kompletní přehled cílů společnosti pro rok 2011 je k dispozici v příloze tohoto dokumentu (P II). Hlavní cíl si společnost definovala následovně: „**Cílem společnosti XY, a. s. je zachovat si vedoucí pozici ve výrobě octa na českém trhu. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí trvale dodržovat kvalitu produktu a dokázat uspokojit požadavky zákazníka v rychlosti a objemu dodávek. Výrobek musí být konkurenceschopný svou cenou, je tedy nutno klást důraz na snižování vstupních nákladů, zvyšování efektivity výroby a kvalifikovanost zaměstnanců, aby se co nejvíce omezila zmetkovitost.**“ (interní materiály)

Kromě cílů strategický plán objasňuje i postupy k jejich dosažení, se kterými jsou zaměstnanci seznamováni na společné poradě. Součástí plánu je rovněž finanční plán na vymezené období, jež zohledňuje i veškeré plánované aktivity. Finanční plán je navíc výsledkem součinnosti top managementu a kontrolního analytika společnosti.

Plán prodeje (výroby, nákupu, kapacit, distribuce)

Důležitým dokumentem pro firmu je rovněž plán prodeje, od kterého se odvíjejí další plány, a to plány nákupu, výroby, kapacit a distribuce. Společnost XY, a. s. se orientuje na výrobu octových produktů, z nichž většinu lze považovat za sezónní produkt. Sezóna je vymezena na období květen až září (v případě expanze do Maďarska + říjen). V tuto dobu je potřeba počítat s navýšením výroby až na maximální výrobní kapacitu, což vyžaduje jak vyšší nákup surovin, tak také navýšení počtu pracovníků. Co se týká logistiky, společnost disponuje vlastním vozovým parkem, kterým pokrývá zásobování blízkých regionů. Pro distribuci produktů do vzdálenějších regionů a zahraničí je využíváno externích služeb dopravní společnosti, které se ukázaly v konečném důsledku jako ekonomičtější varianta.

Plán investic

Společnost XY, a. s. vytváří rovněž roční plán připravovaných investic. V tomto plánu je nutné vždy dostatečně popsat účel investice a konkrétní částku. Kompletně sestavený plán je poté odeslán ke schválení mateřské společnosti, která rozhodne o realizaci či zamítnutí jednotlivých připravovaných investic. V případě, že je již plán schválen a objeví se nutné nové investice mimo původní plán, ředitel společnosti vyplňuje speciální formulář, kde popisuje nastalou situaci.

10 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro analýzu vnějšního prostředí byly zvoleny nástroje jako: PESTLE analýza, analýza konkurence a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy napomáhají bližšímu seznámení se s vnějším okolím podniku, které je z hlediska strategického řízení relevantní.

10.1 Analýza PESTLE

Cílem vypracování analýzy PESTLE je především odhalení možných vnějších vlivů na analyzovanou společnost XY, a. s. Vzhledem k poměrně velké rozsáhlosti se analýza nachází v příloze tohoto dokumentu (P III).

Shrnutí analýzy

Politická situace je v současné době nezhodnotitelným prvkem. Řešením neustále vlastních sporů mezi partajemi a provalených korupčních skandálů zaměstnává vládu natolik, že nelze nyní ani předpokládat nějaký budoucí pozitivní vývoj. Negativním dopadem na firmu mohou být tak například důkladně nezávažné legislativní novely dotýkající se potravinářských firem.

Z hlediska **ekonomických faktorů** nejsou vyhlídky budoucího vývoje právě nejpříznivější. Problematická je zejména oblast stále rostoucí inflace a ceny energií, které se mohou promítat v konečné ceně výrobků. Společnost bude zřejmě i nadále trápit nepříznivý vývoj směnných kursů, který však nelze vlastními silami ovlivnit.

V **sociální oblasti** byla hodnocena zejména klesající kupní síla obyvatelstva. Dle budoucích předpokladů by tržby společnosti XY, a. s. tímto negativním trendem neměly být ovlivněny. Hůře je hodnocena situace pouze u zboží, které společnost nakupuje. Jedná se o výrazně dražší produkty, jejichž prodej by mohl klesat.

Z hlediska neustálého **technologického pokroku** a inovací by měla firma pokračovat v současné strategii, tedy snažit se neustále zdokonalovat výrobní proces a postupy, neboť jejími konkurenty jsou společnosti, které si rovněž zakládají na inovačních aktivitách a v současné době disponují dostatečnými finančními prostředky. Technologický pokrok globálně směřuje neustále dopředu a je potřeba neustále sledovat stávající trendy a nezůstat pozadu.

10.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence zahrnuje srovnání společnosti XY, a. s. s největším českým konkurentem – Kávoviny, akciová společnost. Mezi největší zahraniční konkurenční podniky patří například slovenský St. Nicolaus nebo německý producent octu Carl Kühne KG. Bohužel výroční zprávy od těchto společností nejsou veřejně dostupné, proto je v tabulce 6 níže dostupné pouze srovnání s konkurenčními českými Kávovinami.

Kávoviny akciová společnost

Společnost Kávoviny akciová společnost se řadí mezi významné výrobce potravinářského průmyslu. Firma byla založena koncem roku 2003. Sortiment společnosti je velmi rozsáhlý a rozmanitý, co se týká různých potravinářských výrobků, které mimo jiné zahrnují právě i výrobu a prodej octových pochutin (ocet kvasný lihový 8%, ocet jablečný, ocet vinný bílý a červený). Výroba octu probíhá ve společnosti klasickou přírodní cestou, což zvyšuje kvalitu prodáváného zboží. Od 1. dubna 2012 navíc produkt „ocet kvasný lihový 8%“ obdržel certifikát k oprávnění používání značky KLASA. Je tedy patrné, že společnost je ve svém podnikání velmi aktivní, navíc jedním z jejích hlavních cílů je udržení si stávajícího obratu octu. Stejně jako XY, a. s. se orientuje na prodej do obchodních řetězců (65%) a nezávislým odběratelům (35%). I když je společnost malým hráčem na českém trhu octových produktů, je potřeba tuto firmu nepodceňovat. Disponuje dostatečným kapitálem a technickým zázemím, které ji umožňuje neustálý rozvoj a tím i případnou další expanzi. (Výroční zpráva Kávoviny akciová spol., 2010)

St. Nicolaus – trade, a. s.

Společnost St. Nicolaus patří mezi lídry na slovenském trhu v oblasti výroby a prodeje alkoholických nápojů (35% trhu). Mezi její neméně významné produkty však patří také 8% kvasný ocet, který představuje přímé ohrožení analyzované firmy XY, a. s. Korporace St. Nicolaus v současné době uplatňuje progresivní strategii expanze, přičemž hlavním cílem pro rok 2011 bylo rozšíření produktů na český trh. Tímto promyšleným krokem snížila zisky firmy XY, a. s. jak na českém, tak i na slovenském trhu. Z hlediska prodeje octu nasadila společnost strategii cenové konkurence. Za konkurenční výhodu společnosti lze považovat také významné investice do propagace a reklamy svých produktů. Firma investuje jak do televizních spotů, tak také do soutěží a sponzoringu mnoha akcí na Slovensku; zatímco XY, a. s. je ochotná investovat pouze do jednorázových a finančně méně náročných propagací, jako je například inzerce ve vybraných časopisech či

jednorázová propagace v televizním pořadu. Vzhledem k progresivitě a ctižádostivosti společnosti St. Nicolaus je nutné nasadit účinnější strategii, která spočívá především v investicích do dlouhodobější propagace vlastních produktů. (Stn-trade.sk, 2012)

Carl Kühne KG

Německá společnost Kühne je považována za top producenta octových produktů v Evropě. Firma prodává své výrobky cca v 50 zemích po celém světě (např. Německo, Francie, Španělsko, Velká Británie, USA, Rusko, Japonsko, Čína atp.) Společnost zaměstnává ve svých 8 výrobních závodech na 1500 zaměstnanců. Kühne KG uplatňuje v současné době strategii expanze, což se projevuje aktivní činností v oblasti inovací a snahy neustálého zlepšování kvality vlastních produktů. Firemní portfolio zahrnuje však více než pouze octové produkty. Firma se specializuje také na výrobu zavařovaných okurek, dressingů, hořčice, kečupy, bylinkové omáčky atp. Kvalitu svých produktů a orientaci na zákazníky klade ve svém žebříčku na první místo. (Kühne.de, 2012)

Tabulka 6: Porovnání společnosti XY, a. s. s konkurenční firmou (vlastní zpracování)

Název společnosti	XY, a. s.	Kávoviny a. s.
Země	Česká republika	Česká republika
Strategické řízení / inovace	ano	ano
Uplatňovaná strategie	expanze	expanze
Výroba se soustředí pouze na ocet	ano	ne
Tržby za zboží (2010)	5 730 000 Kč	178 051 000 Kč
Tržby za výrobky (2010)	171 520 000 Kč	199 678 000 Kč
Odhad podílu na českém trhu s octovými produkty	cca 70%	cca 11%
Cenová výhoda	Velký objem výroby, přesto jsou produkty dražší než konkurenční.	Cenově výhodnější, ale rozdíl je pouze v řádu několika korun.
Kvalitativní výhoda	certifikace BRS, IFC, Kosher; KLASA; Český výrobek; dlouholetá tradice výroby; modernizace výroby	KLASA; tradice výroby, investice do modernizace a zefektivnění výroby
Odbytová základna produktů	Obchodní řetězce (50%) Potravinářské společnosti (50%)	Obchodní řetězce (65%) Nezávislý odběratelé (35%)
Pozice v rámci odvětví (2012)	-	+1
Pozice v rámci odvětví (2013)	-	+1
Váženost konkurence (2012)	-	nízká
Váženost konkurence (2013)	-	střední

Legenda: -1 = horší úroveň, 0 = stejná úroveň, +1 = lepší úroveň

Srovnání konkurenčních společností je velmi složité, neboť Kávoviny se nesoustředí pouze na výrobu octu. Přesto však lze odhadnout, že společnost XY, a. s. má v této oblasti silnější pozici, neboť velikost tržního podílu dosahuje až k 70%, zatímco konkurenční pozice je odhadnuta na cca 11%. I přes tuto skutečnost není dobré tento stále inovující podnik podceňovat. Od 1. dubna letošního roku byl konkurenční ocet oceněn značkou KLASA, což svědčí o skutečnosti, že společnost se zaměřuje i na zvýšení expanze tohoto produktu. V rámci potravinářského odvětví lze hodnotit pozici konkurenční firmy jako mírně lepší, neboť dosahuje větších tržeb jak v objemech prodaného zboží, tak i vlastních výrobků. Firma navíc kontinuálně dosahuje poslední roky kladného výsledku hospodaření. Vážnost konkurence je však ohodnocena již jako nízká, zaměříme-li se pouze na produkci octových výrobků. Je však těžko odhadnout úmysly společnosti v dalších letech. Z tohoto důvodu je vážnost v roce 2013 zvýšena na střední úroveň.

10.3 Porterův model 5 sil

Pomocí Porterova modelu je hodnoceno oborové okolí analyzovaného podniku XY, a. s. Jednotlivé tabulky pro hodnocení pěti sil se nacházejí v příloze (P IV). V textu níže je k dispozici komentář ke každé jednotlivé síle.

10.3.1 Konkurenční rivalita odvětví

Dle dosaženého koeficientu 5,9, lze soudit, že konkurenční rivalita v odvětví je mírně nadprůměrná. Oblast výroby octových produktů čítá několik větších společností. Co se navíc týká podniků v České republice, zde je rivalita minimální, neboť v minulosti došlo k zániku mnoha octárenských továren. Prakticky hlavním lídrem zůstala společnost XY, a. s., která ovládá cca 70% trhu. Za významného konkurenta lze považovat například pardubické Kávoviny akciová společnost, se kterou však firma udržuje tzv. gentlemanské vztahy. Složitější jsou již vztahy s některými zahraničními korporacemi. Příkladem je slovenský St. Nicolaus, který začal v roce 2011 silně expandovat 8% ocet na český trh. Tato agresivní expanze podpořená politikou nižších cen vedla k tlaku na analyzovaný podnik, který způsobil snížení tržeb analyzované společnosti. Problémem může být také skutečnost, že St. Nicolaus investuje na Slovensku spoustu prostředků do masivní televizní reklamy a do propagace všeobecně. Je tedy zřejmě otázkou, kdy podobnou strategii prodeje uplatní i na českém trhu.

Z hlediska konkurenční rivality v Evropě lze říci, že integrace do holandské skupiny firmě významně prospěla. Skupina zahrnuje řadu významných továren v Německu, Francii, Holandsku, které produkují ocet. Z největších konkurentů se stali strategičtí partneři se silným zázemím a podporou.

10.3.2 Hrozba vstupu do odvětví

Případný vstup nové konkurence do odvětví výroby octových produktů je z hlediska kapitálové vybavenosti velmi náročný. Stávající octárny disponují objemem výroby v desítkách milionů litrů ročně, přičemž v jejich vlastnictví je výrobní zařízení za mnoho milionů korun (například pořizovací cena jednoho acetátoru, jež analyzovaná firma vlastní několik, se může vyšplhat až na dva a půl milionu korun). Velmi důležitá je i technologie výroby a samotná receptura, která představuje výsledek mnohaletých zkušeností v oboru. Významným problémem pro nově přichozí konkurenty by byla zcela jistě věrnost stávajících zákazníků ke kvalitním, tradicí prověřeným výrobkům, a to zejména v oblasti volného prodeje. Na druhou stranu přístup k potřebným surovinám pro výrobu není složitý, stejně tak je to i s pracovní silou. Cenový nátlak ze strany potenciálních vstupujících nepřipadá v úvahu, neboť nelze předpokládat tak vysoké objemy, jimiž disponují současné octárny v Evropě.

I z pohledu hrozby vstupu dodavatelů lihu na tento trh, je riziko minimální. Byznys s lihem je v současné době velmi atraktivní, neboť jeho výrobci zásobují miliony litrů ročně nejen octárny, ale také například producenty alkoholu či pohonných hmot. Pravděpodobnost začátku podnikání s produkcí octa je tak velmi nepravděpodobná.

10.3.3 Smluvní síla zákazníků

Společnost rozděluje své zákazníky do dvou skupin. První skupinu tvoří obchodní řetězce, do kterých proudí zásoby balených octových produktů. Druhá skupina je zastoupena potravinářskými společnostmi, které odebírají tzv. volný ocet. Objem odebírané produkce v rámci těchto dvou skupin společnost dle interních statistik hodnotí poměrem 50:50.

Smluvní síla obchodních řetězců je vzhledem ke společnosti bohužel poměrně velmi silná. Řetězce se snaží vzájemně si konkurovat cenami, přičemž výrazně tlačí na ceny dodávaného zboží. Stejně tak je tomu i v případě produktů společnosti XY, a. s. Bohužel tomuto tlaku v současné době nelze nijak zabránit, neboť jej uplatňují všeobecně všechny obchodní řetězce. I přes uvedená negativa je společnost schopna si udržet marži v určitém

přijatelném rozmezí. Tento vliv lze přikládat i dlouholeté tradici a všeobecnému povědomí o octových produktech společnosti. Situace je však vyostřenější v případě distribuce ovocných octů, sirupů a oleje, které již nejsou tradičními českými výrobky. Mezi významné odběratele tohoto sektoru patří například známé řetězce: Albert, Billa, Coop, Globus, Interspar, Penny Market a Tesco.

Vyjednávací síla druhé výše uvedené skupiny, tedy potravinářských společností, je v poměru k obchodním řetězcům již menší. Jedná se o významné firmy jako Delimax, Hamé, Heinz, Global Green, Unilever atp. Cílem těchto firem je především získání kvalitních surovin pro výrobu vlastních výrobků.

10.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Pro společnost XY, a. s. je nejdůležitějším dodavatelem výrobce lihu, ze kterého se kvasný ocet vyrábí. V současné době firma uzavírá pravidelně roční kontrakt s jedinou společností. Ta je zodpovědná za zásobování celé výroby jihomoravského závodu. Na první pohled rizikový obchod odůvodňuje zástupce společnosti argumenty, že substituce tohoto dodavatele je možná prakticky okamžitě, neboť v tomto odvětví se pohybuje více společností s případnými volnými kapacitami. Stále problematičtější je však poslední roky rostoucí cena potravinářského lihu, která zvyšuje náklady výroby společnosti XY, a. s. Bohužel ke kontinuálnímu zdražování dochází u všech výrobců, jejich nahrazení z cenových důvodů jinou firmou je tedy bezpředmětné.

Téměř nulové riziko představuje pro firmu XY, a. s. zásobování plastovými lahvemi, ty totiž pocházejí od holandské mateřské společnosti. Jihomoravský podnik nakupuje tzv. preformy, které následně vyfukuje již ve vlastním závodu. K plastovým lahvím se poté přidávají plastové uzávěry a etikety, které jsou odebírány již od externích dodavatelů, avšak jejich nákup sebou nenese žádné významné problémy.

Jak nám napovídá výsledný koeficient 3, smluvní sílu dodavatelů společnosti XY, a. s. lze považovat jako relativně nízkou, což je pozitivní zpráva, neboť se tímto vyrovnává alespoň minimálně tlak ze strany zákazníků. Za faktory snižující sílu dodavatelských podniků můžeme považovat především jednoduchý přechod ke konkurenci v případě nespokojenosti či výpadků dodávek a také zásobování mateřskou společností, z jejíž strany nelze očekávat v tomto ohledu tlak na vlastní pobočku.

10.3.5 Hrozby substitučních výrobků

Hrozba substituce výrobků společnosti XY, a. s. je samozřejmě reálná. V případě octových produktů patří společnost mezi lídry na českém i evropském trhu. Díky tradiční přírodní výrobě, kvalitě výrobků a dlouhodobému působení na trhu si společnost vybudovala dobré zázemí a cca 95% tržeb generují právě výrobky firmy. 8% ocet kvasný lihový a jablečný ocet byl také certifikován značkou KLASA a titulem Český výrobek, což zvyšuje konkurenceschopnost produktů na trhu. Z konkurenčních výrobků je nově certifikován (k 1. 4. 2012) pouze 8% ocet společnosti Kávoviny akciová společnost, se sídlem v Pardubickém kraji. Problém nastává především u importovaných octů ze zahraničí, z nichž některé jsou však vyráběny chemickou a nikoliv přírodní metodou. Octové produkty společnosti XY, a. s. patří sice mezi ty dražší na trhu, ale jedná se pouze o rozdíl maximálně čtyř korun, kde si spotřebitel připlácí především za kvalitu, kterou pozná a docení zejména po otevření například zavařených okurků.

11 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

11.1 Audit zdrojů

Následující interní analýzy se týkají fyzických, lidských, finančních a nehmotných zdrojů společnosti XY, a. s., kterými firma v současné době disponuje.

11.1.1 Fyzické zdroje

Společnost disponuje fyzickými zdroji dle vlastní rozvahy za rok 2010 majetkem ve výši cca 144 milionů korun. Tabulka 7 ukazuje jejich finanční rozdělení mezi jednotlivé položky včetně srovnání s konkurenčními Kávovinami akciová společnost.

Tabulka 7: Přehled fyzických zdrojů včetně jejich ocenění (výťah z rozvahy, 2010)

Aktiva	2010	Kávoviny
Dlouhodobý majetek (součtový řádek)	143 631 000 Kč	153 046 000 Kč
Pozemky	1 962 000 Kč	16 805 000 Kč
Stavby	72 349 000 Kč	16 814 000 Kč
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	35 868 000 Kč	26 965 000 Kč
Jiný dlouhodobý majetek	3 566 000 Kč	12 000 Kč
Nedokončený DHM	3 601 000 Kč	4 591 000 Kč
Poskytnuté zálohy na DHM	1 521 000 Kč	-
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	24 764 000 Kč	87 859 000 Kč

Společnost vlastní pozemky v hodnotě 1, 962 mil Kč, které se nacházejí na území Jihomoravského kraje (areál provozovny). Zatímco hodnota staveb ve vlastnictví firmy XY je vyčíslena na 73, 349 mil Kč. Jedná se zejména o budovu staré a nové octárny, sklady, skladovací plochy, stáčírny, chladicí věže, studny, vodárnu, základní desky, rozvodny (vzduchu, denaturovaného lihu) atp. (interní materiály)

Firma XY, a. s. je výrobní podnik s dlouholetou tradicí a disponuje celou řadou movitých věcí v hodnotě přes 35 milionů korun. Jedná se o nádrže (nerez, na ocet, sklolaminátové, laminátové, na chlazení vody), velkoocetnici, filtry a filtrační moduly, plnicí linky, balicí stroje, acetátory, balicí tunel, fixační stroje, etiketovací stroje, klimatizaci, zásobníky na PET lahve, agregátory, záložní zdroje, čerpadla atp. (interní materiály)

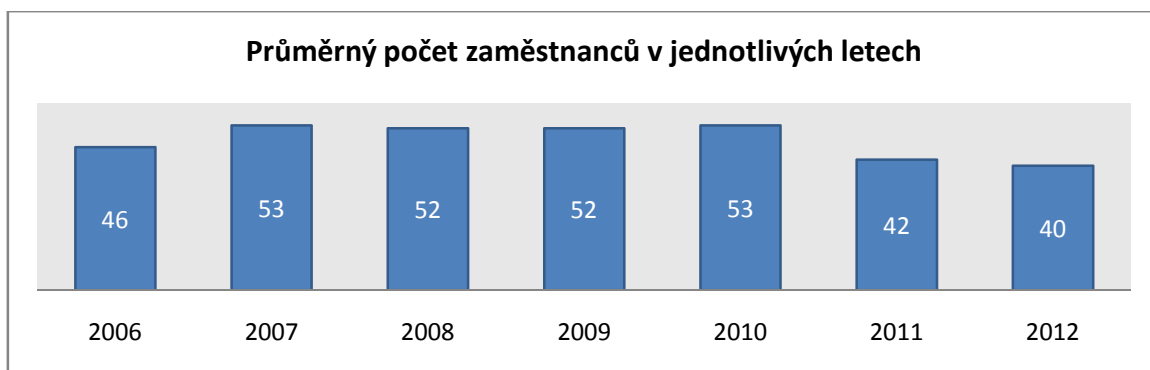
S tímto výrobním zařízením dosahuje podnik maximální výrobní kapacity 55 milionů litrů za 1 rok, což představuje asi 4,6 milionů litrů na měsíc. Udávaná výše kapacity je plně využívána v sezóně. Mimo toto období je však skutečná kapacita vypočítána na 35 milionů

litrů, tedy cca 2,9 milionů litrů měsíčně. Pro srovnání, odhadovaná výrobní kapacita slovenské společnosti St. Nicolaus v oblasti výroby octu činí 17 milionů litrů ročně, což představuje vůči analyzované společnosti pouhých 31% celkové produkce. (interní materiály)

11.1.2 Lidské zdroje

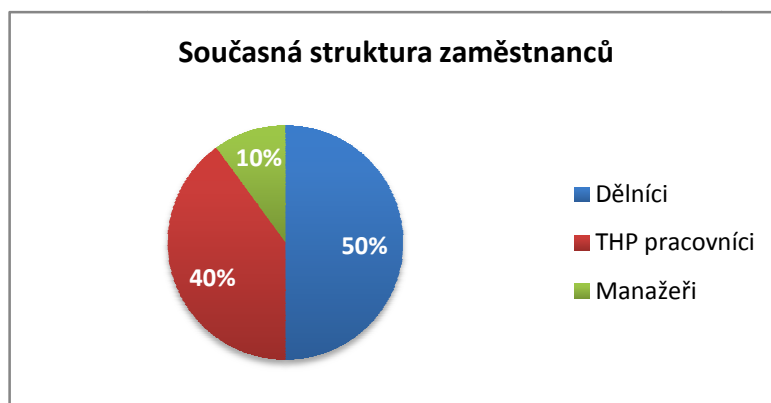
Aktuální počet a struktura zaměstnanců

V současné době společnost XY, a. s. zaměstnává čtyřicet zaměstnanců. Jak je patrné z grafu 1. Průměrný počet pracovníků, v porovnání s minulými lety, klesl o cirkla jednu čtvrtinu (v absolutním součtu pak o cca 12 zaměstnanců z řad dělníků). Za tímto poklesem stojí především automatizace výrobního provozu, která proběhla v letech 2010 až 2011.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2012 (vlastní zpracování)

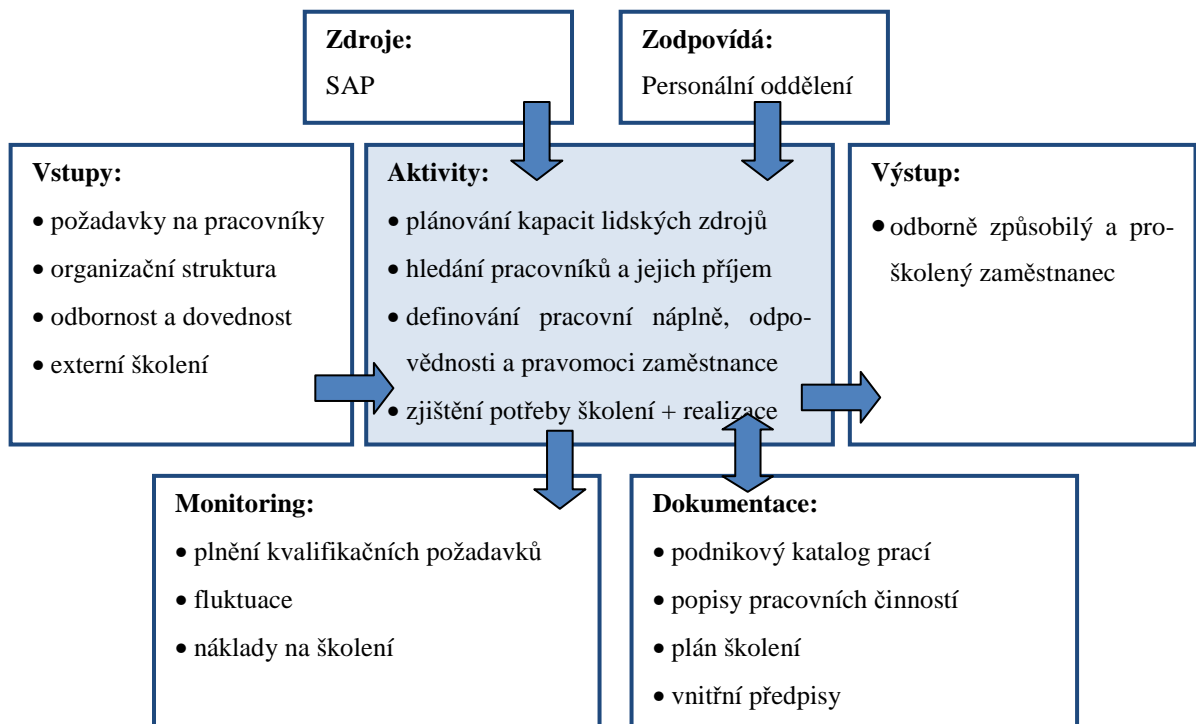
V následujícím grafu 2 je uvedena aktuální struktura zaměstnanců společnosti XY, a. s. v roce 2012, která je rozčleněna na dělníky v provozu, technicko-hospodářské pracovníky a manažery. Na první pohled je patrný velmi nezvyklý poměr zaměstnanců, kteří pracují přímo v provozu a zaměstnanců, kteří pracují na pozadí, v oblasti administrativy a řízení společnosti.



Graf 2: Struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Procesní mapa a návrh její změny

Na obrázku 12 je znázorněna zjednodušená procesní mapa řízení lidských zdrojů ve společnosti XY, a. s. Hlavní aktivity oblasti ŘLZ jsou pokryty od samotného plánování potřebných kapacit lidských zdrojů (relevantní zejména v sezonním období) až po potřebné proškolení zaměstnance. Výstupem celého procesu by měl být odborně způsobilý zaměstnanec.



Obrázek 12: Procesní mapa ŘLZ (interní materiály)

Po důkladnějším prozkoumání však zjistíme, že zde schází velmi důležitá aktivita v podobě motivace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Jejím zavedením by se tak změnil i výstupní profil. Nejen tedy odborně způsobilý, ale také dostatečně motivovaný a loajální zaměstnanec. V rámci oblasti dokumentace by bylo pak vhodné implementovat koncept motivačního programu pro zaměstnance. V oblasti monitoringu zase zavést každoroční hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě řízeného rozhovoru s kontrolním analytikem bylo navíc zjištěno, že společnost nedisponuje žádným motivačním systémem. Zaměstnanci jsou motivováni zejména hmotnou formou v podobě měsíční mzdy. Dále firma přispívá na stravování, k dispozici je pramenitá voda v barelech a pro dělníky pak pracovní oblečení a boty. Vybraným THP pracovníkům a manažerům je dán firemní mobil, notebook nebo auto.

11.1.3 Finanční zdroje

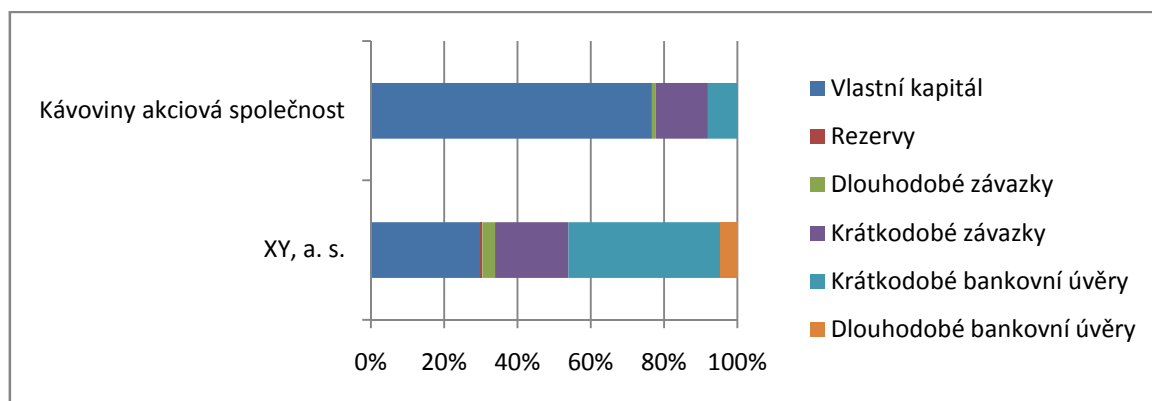
Analýza finančních zdrojů společnosti byla provedena na základě výroční zprávy z roku 2010, jelikož zpráva pro rok 2011 bude kompletní až v květnu 2012, tedy po datu odevzdání této práce. V rámci analýzy finančních zdrojů je u některých vybraných ukazatelů provedeno srovnání s konkurenční společností Kávoviny akciová společnost, kde podklady byly získány opět z účetní uzávěrky pro rok 2010.

Struktura financování

Tabulka 8: Struktura vlastního a cizího kapitálu za rok 2010 (výťah z rozvahy 2010)

Vlastní kapitál	61 465 000	Cizí zdroje	144 263 000
Základní kapitál	2 000 000	Rezervy	991 000
Kapitálové fondy	- 26 004 000	Dlouhodobé závazky	7 153 000
Fondy ze zisku	49 064 000	Krátkodobé závazky	41 266 000
VH běžného období	8 975 000	Krátkodobé bankovní úvěry	85 099 000
Nerozdělený zisk nebo ztráta minulých let	27 430 000	Dlouhodobé bankovní úvěry	9 754 000

Jak je patrné z grafu 3, struktura financování analyzované společnosti není právě nejoptimálnější v porovnání s konkurenční firmou Kávoviny akciová společnost. Celková zadluženost podniku činí cca 70%. Je nutné ovšem upozornit na skutečnost, že 91 331 TCZK je závazek vůči holandské mateřské společnosti, která v současné době podporuje především technologický rozvoj v oblasti výroby. Reálná celková zadluženost společnosti tímto klesá na úroveň 26% (Kávoviny 30%). Částka 20 339 TCZK představuje závazky vůči sesterským společnostem. Firma čerpá v současné době pouze jeden dlouhodobý úvěr od Fortis Bank ve výši 9 754 TCZK a jeden krátkodobý úvěr ve výši 3 126 TCZK. Zbytek cizích zdrojů tvoří povětšinou standardní závazky z obchodního styku.



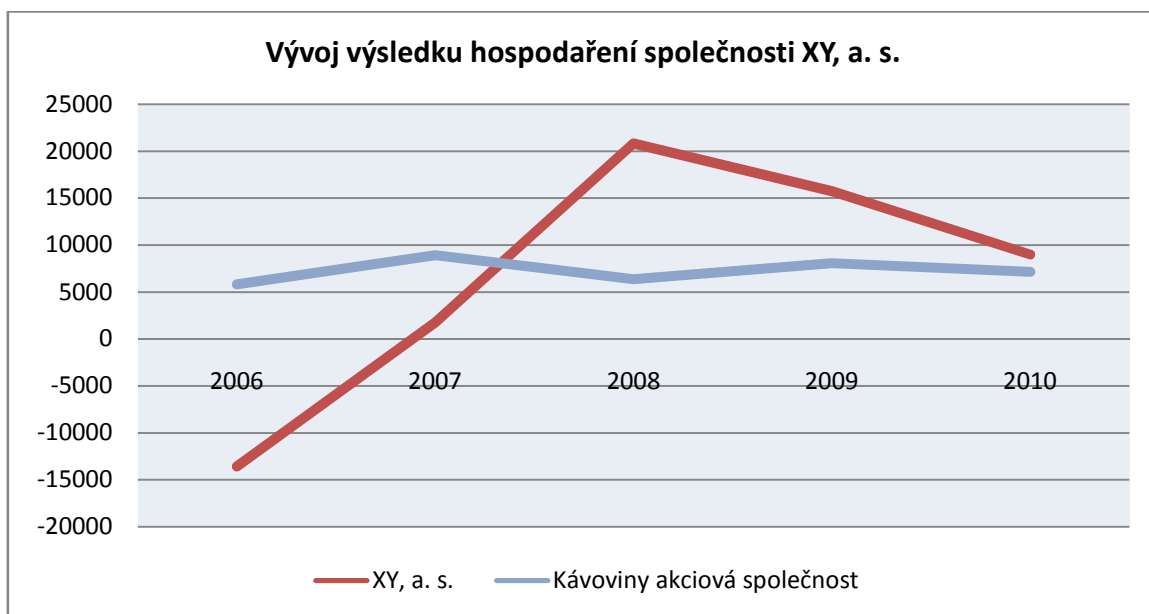
Graf 3: Srovnání struktury financování (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření

Na níže uvedeném grafu 4 je znázorněn vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a. s. v letech 2006 až 2011. Ještě v roce 2006, kdy se analyzovaná společnost stala členem holandské skupiny, se výsledek hospodaření nacházel v červených číslech (-13,5 mil.). Ve firmě probíhala zásadní restrukturalizace a byly realizovány nejrůznější projekty, které spolky nemalé peníze. Následující dva roky byl zaznamenán významný růst, kdy v roce 2008 společnost dosahovala výsledku hospodaření na hranici 20 milionů. Bohužel hospodářská krize zasáhla i tuto potravinářskou společnost a tržby začaly klesat.

Jak bylo sděleno kontrolním analytikem, v roce 2011 se společnost ocitá ve ztrátě cca 24 000 TCZK. Ztráta je způsobena působením několika negativních faktorů, a to:

- ztráta významného zákazníka (Kaufland), což sebou přineslo snížení tržeb,
- finančně náročné investice do nových technologií,
- problémy s dodavateli lihu, které byly narušeny špatnými vztahy s mateřskou společností, což se odrazilo i v dodávkách pro dceřinou společnost,
- budování strategické pozice na maďarském trhu, kde marže z prodeje byly téměř nulové,
- problémy s prodejem zboží (ovocných sirupů), jehož doba trvanlivosti vzhledem k nízkému obsahu konzervantů je velmi krátká.



Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2011 (vlastní zpracování)

Osobní náklady

Společnost XY, a. s. v roce 2010 zaměstnávala celkem 53 zaměstnanců, přičemž celkové osobní náklady činily 25 325 TCZK. Pokud tento stav porovnáme s konkurencí, pak zjistíme, že při 83 zaměstnancích (více o 36%) jsou osobní náklady nižší ještě o cca 4%.

Tabulka 9: Srovnání osobních nákladů (Výtah z výroční zprávy 2010)

Vybrané položky	XY, a. s.	Kávoviny akciová společnost
Průměrný počet zaměstnanců 2010	53	83
Mzdové náklady	19 292 TCZK	18 035 TCZK
Náklady na sociální a zdravotní	5 797 TCZK	6 016 TCZK
Ostatní sociální náklady	236 TCZK	320 TCZK
Osobní náklady celkem 2010	25 325 TCZK	24 371 TCZK

Tento stav je dán především skutečností, že společnost XY, a. s. zaměstnává více technicko-hospodářských pracovníků a manažerů, jejichž průměrný plat ve firmě dosahuje cca k 42 000 Kč měsíčně, přičemž u zaměstnanců v tzv. dílenské třídě je průměrný plat kolem 18 000 Kč měsíčně. THP pracovníci tvoří 45% z celkového počtu zaměstnanců. Zajímavostí je, že cca 40% nákladů ve společnosti pojímá 5 vysoce postavených zaměstnanců. Naproti této skutečnosti společnost Kávoviny uvádí 5 vedoucích pracovníků, kteří se ze mzdových nákladů ukrajují 21% (3 826 TCZK). I přes automatizaci provozu, která v roce 2011 snížila průměrný počet zaměstnanců z původních 53 na 42, nedošlo v konečném měřítku k nijak razantnímu snížení osobních nákladů, jelikož propuštění zaměstnanci byly zejména z dělnické třídy.

Porovnání vybraných finančních ukazatelů s konkurencí

Tabulka 10: Porovnání běžných finančních ukazatelů s konkurencí (vlastní zpracování)

2010	XY, a. s.	Kávoviny akciová společnost
Běžná likvidita	0,48	1,45
Pohotová likvidita	0,24	0,78
Hotovostní likvidita	0,03	0,05
Podíl pohledávek na OA	45%	50%
Podíl zásob na OA	50%	46%
Obrátka zásob	5,86	7,17
Doba obratu zásob	62 dní	50 dní
Rentabilita tržeb	5,06	3,81
Meziroční nárůst zisku	-43%	-10,58%

11.1.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje společnosti se řadí především **ochranné známky**, které představují ochranu produktů společnosti XY, a. s. vůči konkurenčním firmám. Společnost si nechala zaregistrovat ochranné známky na název a logo produkovaného octu a přírodního octového čističe, a rovněž také na logo a název distribuovaných ovocných sirupů. Společnosti byly uděleny ochranné známky v lednu 2010.

Významnou součástí nehmotného majetku jsou také **loga KLASA a Český výrobek**, které je firma oprávněna využívat u 8% octových produktů a jablečného octa. Možnost používat tato loga na svých výrobcích signalizuje spotřebiteli nákup kvalitního a tradičního českého výrobku.

Firma XY, a. s. je také vlastníkem výjimečného **know-how**, které spočívá především v dlouholeté tradiční výrobě a receptuře, díky níž si jihomoravský ocet uchovává svoji výjimečnost po celá léta. Přesnou recepturu a postup při výrobě společnost přísně chrání. Zákazníkům, kteří mají zájem o podrobnější informace je poskytnuta pouze základní verze, je to především z důvodů ochrany know-how vůči konkurenčním společnostem.

Společnost XY, a. s. je také držitelem řady **certifikátů**, které svědčí o vysoké úrovni firmy. Jedná o následující mezinárodní certifikáty:

- Certifikát BRC
- Certifikát IFS
- Certifikát Kosher

12 SWOT ANALÝZA

Výsledná SWOT analýza společnosti XY, a. s. je sumarizací výsledků provedených analýz v předchozí kapitole 11. Poskytuje ucelený přehled o identifikovaných silných a slabých stránkách společnosti včetně příležitostí a hrozeb, které jsou v jednotlivých podbodech doplněny o krátké komentáře.

Tabulka 11: SWOT analýza analyzované společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ✓ společnost s dlouholetou tradicí ✓ člen silné mezinárodní skupiny ✓ inovativní přístup ✓ strategické řízení a myšlení v oblasti výroby octa ✓ certifikace v oblasti jakosti ✓ výroba octa pouze na přírodní bázi ✓ držitel známky Český výrobek a KLASA ✓ výhodné umístění v srdci Evropy 	<ul style="list-style-type: none"> - slabé strategické řízení a myšlení pro zboží - chybí vize a poslání společnosti - nedostatečná orientace na oblast HR - výroba na sklad – sezónní produkt - slabá propagace výrobků a především zboží
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ průnik na nové trhy (Rusko, Čína) ✓ rozšíření produktového portfolia o ostřikovače a nemrznoucí směsi ✓ definice nových trhů pro ovocný sirup ✓ vytvoření nového motivačního programu 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta klíčového zákazníka - další zvyšování cen lihu - výkyvy ve směnných kurzech - legislativní omezení

12.1 Silné stránky společnosti

Za silnou stránku společnosti lze zcela jistě považovat dlouholetou tradici ve výrobě octu, díky které firma získala výjimečné a letité know-how. Integrace do mezinárodní holandské skupiny sebou navíc přinesla významné inovační oživení a modernizaci současného provozu, která tak zvyšuje nynější konkurenceschopnost podniku. Značnou výhodou je přitom změna vztahů mezi jednotlivými společnostmi, kdy z významných evropských konkurentů se stali rovnocenní partneři. Důležitým prvkem, implementovaným od roku 2006, je přítomnost strategického řízení a myšlení, které společnost posouvá neustále dopředu. Tradiční a zodpovědná výroba na přírodní bázi organizaci zajistila získání prestižních mezinárodních certifikátů, které rok co rok deklarují kvalitu jihomoravského producenta. Tu navíc také dokládají i v minulosti získané známky KLASA a Český výrobek. Za jednu ze silných stránek lze také považovat vhodnou lokalizaci továrny (srdce

Evropy), odkud je možné distribuovat zboží např. do východních zemí kratšími obchodními cestami.

12.2 Slabé stránky společnosti

I přes skutečnost, že společnost uplatňuje strategické řízení, orientuje jej výhradně na oblast výroby a prodeje vlastních octových produktů. Orientace na prodej zboží chybí, díky čemuž se v této oblasti dostává firma i do záporných výsledků hospodaření. V souvislosti se strategickým řízením chybí vymezení konkrétní vize a poslání společnosti. Mezi významnou slabou stránku se řadí rovněž absence jakékoliv personální strategie v oblasti managementu lidských zdrojů, která se projevuje rovněž v neúměrně vyšších osobních nákladech oproti vybrané konkurenční společnosti. Palčivý problém představuje i výroba produktů na sklad. Bohužel tuto slabinu lze jen velmi těžce odstranit, neboť ocet je sezónním produktem (květen – září), a stávající výrobní kapacity by nebyly schopné pokrýt několikanásobně větší poptávku v tomto období. Slabinu, kterou však je možné odstranit, je nedostatečná propagace vlastních výrobků i nakupovaného zboží. Společnost investuje do reklamy spíše jednorázově a nahodile (články v časopisech, prezentace produktu v televizním pořadu, sponzoring). I tyto nástroje jsou však využívány velmi omezeně a řídky. Do budoucna navíc hrozí ještě další prohloubení tohoto problému, neboť expandující společnost St. Nicolaus uplatňuje u svých produktů mnohem výraznější a širší styl propagace.

12.3 Příležitosti společnosti

Cílem společnosti pro rok 2011 bylo uchytit se na maďarském trhu a postupem času si zde vybudovat vlastní tržní prostor. Příležitostí do budoucího roku 2013 je proniknutí na trh Ruska a Číny. Tyto dvě velké tržní velmoci mohou představovat dostatečný prostor pro expanzi jihomoravského producenta. Další příležitost spočívá v rozšíření stávajícího portfolia výrobků o ostřikovače a nemrznoucí směsi. Tento produkt by měl vyrovnat tržby zejména v zimních měsících, kdy prodeje octů klesají na minimum. Domnívám se, že společnost XY, a. s. zvolila špatný trh pro ovocné sirupy, kde se zaměřovala výhradně na trh se zdravou výživou. V této oblasti je příležitostí zaujetí nové strategické pozice a zaměření se na podstatně širší spektrum zákazníků. Je potřeba více investovat do propagace zboží, protože počet konkurenčních podniků je zde mnohonásobně vyšší.

Jako poslední příležitost byla identifikována investice do nového motivačního programu, který by měl podpořit strategický rozvoj v oblasti řízení lidských zdrojů.

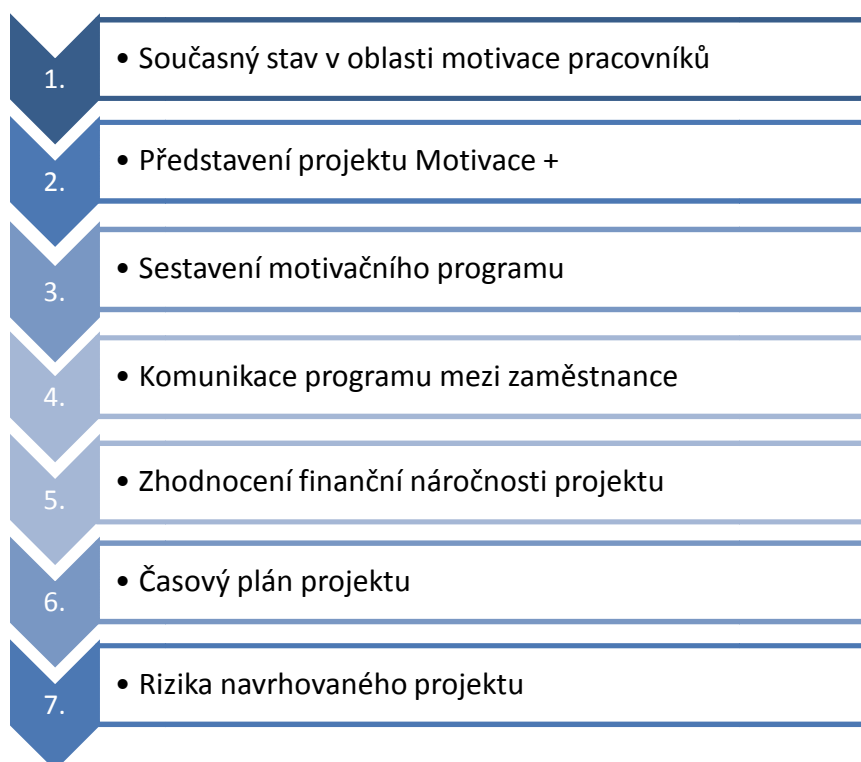
12.4 Hrozby společnosti

Největší hrozbou pro analyzovanou společnost je ztráta klíčových zákazníků. Firma se o tom již přesvědčila v roce 2011 při neobnovení smlouvy s obchodním řetězcem Kaufland. Zřetelný úbytek tržeb se promítl i v záporném výsledku hospodaření za rok 2011. Další hrozba směřuje k firmě od zvyšování cen nakupovaných surovin, a to zejména lihu. Líh v posledních letech zdražil již několikrát a růst ceny se i nadále očekává. Bohužel jeho cena roste přímo úměrně u všech potenciálních dodavatelů v odvětví, a proto tento faktor není možné žádným způsobem ovlivnit. Třetí významnou hrozbu představují výkyvy ve směnných kurzech. Nutno podotknout, že společnost nakupuje hlavní suroviny povětšinou v eurech a výkyvy v prodejních měnách, jako je tomu v poslední době u maďarského HUF, tržby společnosti významným způsobem snižují. Jisté úskalí bohužel skýtají i různá legislativní omezení některých států, které omezují možnou expanzi ocua. Ocet je totiž v některých zemích považován za nebezpečnou látku, a proto je možné jej přepravovat pouze prostřednictvím tzv. ISO tanků (týká se lodní dopravy). Tento způsob přepravy je však finančně velmi náročný vzhledem k běžným přepravám ve flexi tancích.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Projektová část diplomové práce se zaměřuje na rozvoj společnosti v oblasti lidských zdrojů. Podstata projektu spočívá ve zpracování uceleného motivačního programu, který bude nadstavbou v současné době poskytovaných benefitů. Přehledné a zjednodušené grafické znázornění celého projektu je k dispozici níže na obrázku 13.



Obrázek 13: Grafické znázornění projektu (vlastní zpracování)

13.1 Současný stav

Současný stav odměňování a motivace pracovníků společnosti XY, a. s. lze hodnotit jako uspokojivý. Organizace se snaží svým zaměstnancům nabízet dostupné benefity, jejichž podrobnější seznam je přehledně zobrazen v tabulce 12. Celkem bylo identifikováno deset motivačních faktorů, které se ještě následně dělí mezi dílenské pracovníky, THP a manažery společnosti.

Tabulka 12: Poskytované benefity dle jednotlivých úrovní (vlastní zpracování)

Společnost XY, a. s.	Dílenští pracovníci	THP zaměstnanci	Manažeři	Standard	Nadstandard
Pracovní doba	6 – 14:00	7-15:00	pružná pracovní doba	x	
Odměňování	časová mzda + prémie za výkon	fixní plat	fixní plat		x
Dovolená	20 dní	20 dní	20 dní	x	
Proplácení přesčasů	ano	ne	ne	x	
Dotované obědy	ano	ano	ano	x	
Nápoje na pracovišti	ano	ano	ano	x	
Pracovní oblečení	ano	ne	ne	x	
Firemní mobil	ne	ano	ano	x	
Firemní notebook	ne	ano	ano	x	
Firemní automobil	ne	ne	ano	x	

Dílenští pracovníci jsou ve společnosti odměňováni standardní časovou mzdou, za kterou jim náleží odměna ve výši 90Kč/1 hod (práce přesčas jsou v této třídě propláceny). V případě 100% plnění plánu se částka navyšuje o prémie. THP pracovníkům je vyplácen standardní fixní plat bez nároku na odměnu za práci přesčas. Všem zaměstnancům je poskytována zákonem daná délka dovolené, tj. 20 dní. Firma přispívá svým zaměstnancům polovinou ceny na obědy, stravování je zajištěno externí společností. K dispozici je i pramenitá voda v barelech. Na firemní mobil a notebook mají nárok vybraní THP pracovníci; firemní automobil zůstává výsadou pouze manažerů.

V tabulce 12 je uvedeno rovněž subjektivní hodnocení, zda se jedná v porovnání s ostatními firmami v regionu o standardní nebo nadstandardní motivační faktory. Za nadstandardní zcela jistě považují poměrně vysokou hodinovou taxu dílenských pracovníků. Platy technicko-hospodářských pracovníků jsou sice fixní, ale pohybují se průměrně ve společnosti kolem cca 30 000 Kč. Ostatní benefity shledávám za standardní a dostupné v běžných českých firmách.

V průběhu diplomové práce bylo již několikrát zmíněno, že společnost je součástí mezinárodní holandské skupiny. V této destinaci jsou zaměstnanci ze zákona ohodnocováni a odměňováni mnohem lépe, než je tomu v České republice. Příkladem

za vše je pravidelné roční zvyšování platu v minimální výši nárůstu inflace; kupní síla se díky tomuto kroku tedy nesnižuje. Holandští zaměstnanci disponují 26 dny standardní dovolené, přičemž k těmto dnům náleží ještě 11 dní náhradního volna. Zajímavostí je, že pracovníci nad 50 let mohou nárokovat až 40 dní řádné dovolené. Pravidelně každý rok zaměstnanci dostávají příplatek na dovolenou ve výši 8% z hrubé měsíční mzdy. Toto srovnání je možné na základě výpovědi THP-pracovníka, který pochází právě z Holandska. Lze se tedy domnívat, že i díky holandskému zázemí a vedení se společnost snaží různými prostředky pozdvihnout úroveň odměňování a motivace svých pracovníků.

13.2 Představení projektu

Následující informace se týkají zejména zdůvodnění opodstatněnosti celého projektu, jsou zde definovány hlavní cíle včetně kritérií úspěšnosti a omezení celého projektu. Závěrem této kapitoly je vypracována krátká analýza vlivu zainteresovaných stran.

13.2.1 Zdůvodnění projektu

V předchozí analytické části byly provedeny analýzy současného stavu strategického řízení a rozvoje ve společnosti XY, a. s. Výsledkem těchto jednotlivých analýz je sumarizace výsledků do přehledné matice SWOT. Na jejím základě bylo identifikováno několik směrů dalšího možného strategického rozvoje společnosti. V první řadě se jednalo o posílení v oblasti prodeje zboží, což si vyžaduje spíše vytvoření nové marketingové strategie. Po konzultaci s kontrolním analytikem společnosti byl však vybrán projekt, který se zaměřuje na strategický rozvoj společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně **vytvoření nového motivačního program**, který firma doposud postrádá. Společnost si je vědoma úzkého místa v oblasti HR, jelikož se doposud věnovala především rozvoji v oblasti technologií a výroby.

13.2.2 Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem předkládaného projektu je vytvoření uceleného motivačního programu, prostřednictvím něhož bude dosaženo maximální spokojenosti zaměstnanců ve všech hierarchických úrovních společnosti XY, a. s. Projevení zájmu a podpora vlastních pracovníků se odráží ve stimulaci k maximálnímu pracovnímu výkonu a prohloubení pocitu sounáležitosti s firmou.

13.2.3 Kritéria úspěchu projektu

V rámci projektu byly identifikovány následující kritéria úspěchu:

- komunikace nového motivačního programu mezi zaměstnanci,
- zvýšení výkonnosti pracovníků a zefektivnění jejich práce,
- posílení vnitropodnikových vztahů a celkové zlepšení podnikové atmosféry,
- podpora loajálnosti vůči společnosti XY, a. s.

13.2.4 Omezení projektu

- nákladovost projektu – motivace zaměstnanců nesmí spočívat pouze a výhradně v hmotné stimulaci, nýbrž musí zahrnovat i stimulaci nehmotnou, a to v poměru cca 30:70 ve prospěch nehmotné motivace.

13.2.5 Analýza vlivu zainteresovaných stran

V projektu byly shledány tři důležité zainteresované strany, jimiž je vedení společnosti, zaměstnanci, zákazníci a obchodní partneři. Dopad na projekt u všech tří subjektů je hodnocen jako pozitivní s nejvyšší možnou prioritou 1.

Tabulka 13: Analýza vlivu zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

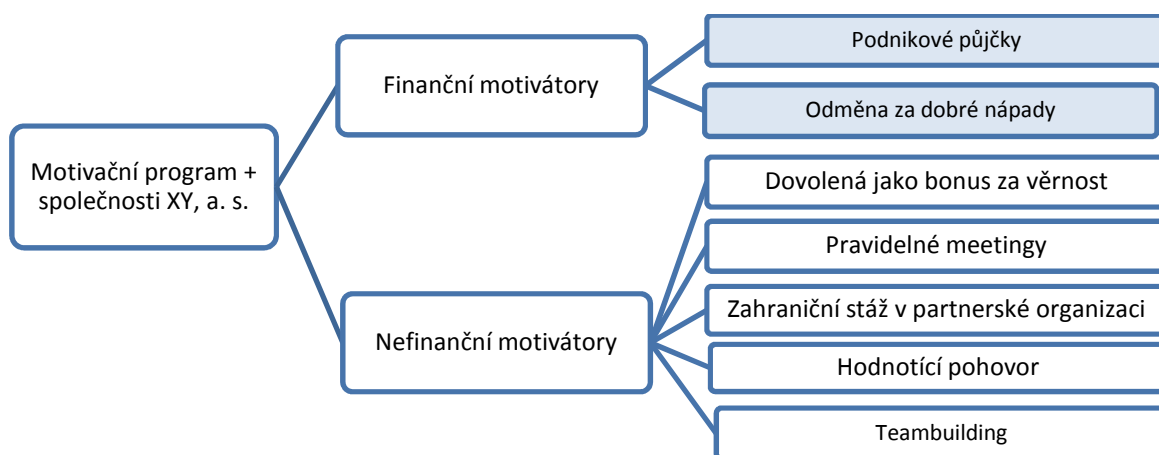
Skupina	Zájmy	Vliv + / - / ?	Priorita (1-5)
Vedení společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • růst hodnoty podniku • zlepšení image společnosti • spokojení zaměstnanci • zvýšení produktivity práce 	+	1
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • nefinanční ocenění výkonu • zlepšení pracovních podmínek • zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti • posílení vztahů s vedením 	+	1
Zákazníci a obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitnější jednání • zrychlení komunikace 	+	1

14 MOTIVAČNÍ PROGRAM +

„Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé.“

Chuck Ames

V rámci projektové části je motivační program rozdělen do dvou úrovní: finanční a nefinanční motivátory, jejichž rozdělení je patrné z obrázku 14. Zároveň je zachována podmínka omezení poměru 30:70.



Obrázek 14: Vizualizace motivátorů (vlastní zpracování)

14.1 Dovolená jako bonus za věrnost

Ve firmě XY, a. s. je dílenským pracovníkům poskytována standardní, zákonem stanovená výše dovolené, tedy 4 týdny (=20 dní) ročně. V rámci nového motivačního programu by se měl počet dní dovolené v průběhu deseti odpracovaných let navýšit o 5 dní jako odměna za loajálnost vůči společnosti a motivace pro další setrvání a vzájemnou spolupráci. Počet odpracovaných let se bude posuzovat dle data vzniku společnosti (19. prosince 2005, pro lepší přehlednost s posunutím na 1. 1. 2006).

Tabulka 14: Vizualizace navrhovaného věrnostního programu (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Bonus	Počet dní dovolené celkem
0 – 5 let	-----	20 dní
nad 6 let	+ 1 den	21 dní
nad 7 let	+ 1 den	22 dní
nad 8 let	+ 1 den	23 dní
nad 9 let	+ 1 den	24 dní
nad 10 let	+ 1 den	25 dní

Zaměstnanci po legislativní úpravě vyplácení nemocenských dávek začali případné onemocnění řešit v prvních kritických dnech raději čerpáním řádné dovolené (uvedlo tak v rozhovoru 19 dotázaných z 29). Společnost může alespoň touto cestou stálým a spolehlivým pracovníkům nabídnout jistou kompenzaci, která by jim měla ušetřit dny na zasloužený a řádný odpočinek v rámci skutečné dovolené.

V důsledku zavedení tohoto motivačního prvku bude potřebné se zaměřit na zastupitelnost na pracovišti, a to především v době sezónní výroby (květen – říjen). Důležitá je orientace na proškolení pracovníků v jednotlivých operacích a sestavení tzv. matice zastupitelnosti a plánu dovolených. Tyto dva jednoduché nástroje by měly zabránit vzniku krizových situací z nedostatečného počtu pracovníků. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců v oblasti výroby se nejedná o složitý úkon. V době vrcholu sezóny jsou navíc přijímáni brigádní zaměstnanci (plán pro sezónu 2012 – 5 brigádníků), kteří posilují plynulý tok výroby. Tento motivační prvek podpořilo 100% dotázaných.

14.2 Podnikové půjčky a podpora v oblasti finanční gramotnosti

Půjčky či úvěry od bankovních institucí či jiných podnikatelských subjektů sebou nesou často velmi významné přeplacení původní částky. Díky novému motivačnímu programu by zaměstnanci mohli čerpat za určitých, předem stanovených podmínek, bezúročnou půjčku do limitní výše.

Tabulka 15: Základní kritéria pro čerpání podnikové půjčky (vlastní zpracování)

Pracovní poměr	HPP (hlavní pracovní poměr)
Minimální počet odpracovaných let	1 rok
Sjednaný speciální účel	<ul style="list-style-type: none"> • investice do vylepšení bydlení / domácnosti • investice do vzdělání • narození dítěte – a s tím spojené počáteční vysoké výdaje • popřípadě jiný rozumný dohodnutý účel (proces schválení)
Maximální výše poskytnuté půjčky	75 000 Kč
Maximální doba pro splácení půjčky	5 let
Dřívější ukončení pracovního poměru	nutno splacení do 6 měsíců od ukončení pracovního poměru
Forma úhrady půjčky	pravidelné stržení sjednané splátky z měsíční mzdy
Výše úroku	od 1% do 2% z celkové půjčky
Minimální výše půjčky	1 000 Kč
Závazky vůči jiným institucím	doložení případných závazků vůči jiným institucím
Speciální podmínka	účast na semináři o finanční gramotnosti pořádaného firmou XY (dokladem je prezenční listina)

Program podnikových půjček reaguje na celorepublikový, strmý nárůst předlužení a exekucí v důsledku často nižší finanční gramotnosti některých zaměstnanců. Hlavním cílem je právě zamezení vlastního předlužení a následné neschopnosti splácet smlouvenou částku včetně úroků a případně i penále z prodlení. Podnikové půjčky, jak vyplývá z tabulky 15, jsou určeny na sjednané speciální účely týkající se zejména bydlení, vzdělání, investice spojené s narozením dítěte atp. Systém se snaží alespoň částečně kompenzovat asociální rozhodnutí, jako je například zrušení porodného, které představovalo alespoň částečné pokrytí nákladů, které jsou spojeny s narozením dítěte. I když se jedná o půjčku, kterou zaměstnanec musí pravidelně ve smlouvené částce splácet, je zaměstnanci poskytnuta bez jakýchkoliv úroků. Výše pravidelných splátek je navíc stanovena individuálně podle finančních možností zaměstnance.

Rovných 90% dotázaných ve své výpovědi uvedlo, že by uvítali zavedení tohoto prvku do nového motivačního programu.

Seminář na téma finanční gramotnost

V rámci protidluhové prevence doporučuji do motivačního programu zahrnout rovněž realizaci semináře na téma Finanční gramotnost. Presentace finanční problematiky by měla být zabezpečena vybraným externím finančním poradcem; předpokládaná délka trvání semináře max. 2,5 hodiny.

Doporučená obsahová náplň semináře:

- úvod do problematiky světa financí (zaměření na skupiny s nižšími příjmy),
- vytváření rodinného rozpočtu, hospodaření s penězi,
- finance ve stáří, objasnění problematiky penzijního fondu,
- předlužení, exekuce, osobní bankrot,
- prostor pro diskusi a otázky z řad zaměstnanců k tématu finanční gramotnosti,
- prezentace benefitu podnikových půjček (základní informace, podmínky čerpání, výhody využití půjčky, účel půjček, praktický příklad atp.) – odprezentuje vedoucí personálního úseku,
- prostor pro diskusi a otázky z řad zaměstnanců k tématu podnikových půjček.

Seminář finanční gramotnosti by měl být prioritně zaměřen na dílenské pracovníky, tedy více problematickou skupinu zaměstnanců nižší platové třídy (účast všech povinná,

podmínka pro čerpání podnikové půjčky). Účast a zájem ostatních zaměstnanců o danou problematiku je vítána. K tématu protidluhové prevence a potřebě bližších informací se kladně vyjádřilo 72% dotazovaných.

14.3 Share your ideas with us!

Vytvořený program sdílení nápadů otevírá cestu pracovníkům, kteří mají potenciál, dobré nápady a chuť něco zlepšit. Zaměstnancům je umožněno stát se aktivním prvkem při utváření nových projektů. Základní myšlenkou je navržení takového zlepšení, které bude nějakým způsobem (finančně i nefinančně) firmě prospěšné. Oblast působnosti není striktně vymezena. Návrh se může týkat inovací výrobního procesu, efektivnějšího uspořádání pracoviště, možnosti snížení fixních nákladů, implementace relevantních metod zaměřujících se na kvalitu atp. V případě, že se prokáže realizovatelnost a efektivnost projektu v praxi, bude zaměstnanec podle stupně přínosu a případných úspor odměněn odpovídající finanční částkou, která bude schválena vedením společnosti. V rámci jeho další motivace a motivace ostatních zaměstnanců mu bude udělena navíc pochvala a uveřejnění jeho návrhu a přínosu na hlavní nástěnce ve firmě.

Na zavedení tohoto motivačního prvku může společnost XY, a. s. jediné profitovat. Zaměstnanci mohou najít potenciály tam, kde je management nemůže vidět, jelikož nejsou v přímém a každodenním styku s daným procesem. Z provedeného průzkumu mezi zaměstnanci vyplynulo, že 31% se již pokusilo přispět svými nápady ke zlepšení dřívějšího stavu. Celých 76% dotázaných podporuje pak zavedení tohoto stimulačního prvku, a zároveň se také domnívá, že je dobré dát zaměstnancům vlastní prostor pro realizaci jejich nápadů.

14.4 Meeting s nadřízenými a vedením společnosti XY, a. s.

V rámci budování a udržování dobrých vztahů se zaměstnanci je vhodné zavést pravidelné meetingy s přímým nadřízeným (vedoucí úseku výroby) a vrcholovým vedením společnosti. Jak vyplývá z průzkumu internetového portálu jobs.cz, 59% respondentů (z celkového počtu 1640) uvedlo, že za změnou práce alespoň jednou stály přetrvávající špatné vztahy v kolektivu. (hrexpert.cz; 2011) Posílení komunikace a diskuse umožní ventilaci problémů a nedostatků, čímž je možno pravidelně odstraňovat případnou negativní atmosféru a podporovat tak celofiremní pohodu.

Schůzky s vedoucím úseku výroby jsou plánovány jednou za tři měsíce. Předmětem setkání by mělo být prioritně:

- vyhodnocení uplynulého kvartálu,
- hodnocení práce a nasazení zaměstnanců (pochvala i kritika),
- komunikace plánu výroby pro další čtvrtletí,
- pokud je potřeba, tak odůvodnění přesčasových prací,
- seznámení s případnými změnami a novinkami.

Poslední meeting v roce (prosinec) by měl být spojen s vystoupením generálního ředitele společnosti. Jeho úlohou bude zhodnocení uplynulého roku a realizovaných projektů, přednesení vize a cílů pro následující rok. Hlavním posláním je pak zejména sdělit zaměstnancům, že vedení se stará o budoucnost společnosti, a tím také o jejich stálou pozici a příjem ve firmě. Při rozhovorech bylo zjištěno, že 76% zaměstnanců vidí jistý pozitivní potenciál při zavedení tohoto motivačního prvku.

Jako malé poděkování za práci navrhuji obnovit starou tradici minulých let a zavést tzv. sladkou odměnu v podobě vánoční kolekce pro každého pracovníka.

14.5 Roční hodnocení zaměstnanců formou řízených rozhovorů

Nadpoloviční většině zaměstnanců společnosti XY, a. s. není v současné době poskytována žádná zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu (cca 62%). Přitom hodnotící pohovor patří mezi efektivní nástroje vedení, motivace a rozvoje pracovníků. (Urban, 2011) Jelikož ve firmě tento dílek motivace chybí, v příloze je zpracovaný doporučený hodnotící formulář (P VIII), který se skládá z celkem šesti krátkých okruhů.

Celkové hodnocení se soustředí především na:

- hodnocení pracovního výkonu,
- vyhodnocení stanovených cílů (tato položka je relevantní až při druhém hodnocení),
- hodnocení odborných znalostí,
- hodnocení osobních vlastností,
- definování nových cílů pro následující období
- a případné další poznámky.

Hodnotící formulář se skládá ze dvou stran, přičemž je koncipován tak, aby pohovor se zaměstnancem netrval déle než 30 minut. Formulář se vyplňuje pouze křížkováním, příp. ještě doplňujícím slovním komentářem. Hodnotícímu je zde k dispozici škála od 1 do 5 (1 = nejlepší; 5 = nejhorší).

Proces a výsledek hodnocení je přínosný jak pro samotného zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Každý pracovník touto cestou dostává možnost zkonzultovat výsledky se svým nařízeným (objasnit příčiny odchylek a nedostatků), vyjádřit své názory (například k tématu ohodnocení, požadavků na vyšší kvalifikaci), získat nové informace atp. Naproti tomu zaměstnavateli se dostává komplexnějšího přehled o vlastních zaměstnancích (o jejich výkonu, odborných i osobních vlastnostech, o plnění dohodnutých cílů, názorech) Díky výše uvedeným poznatkům může společnost zefektivnit svůj přístup k řízení lidských zdrojů. Do hodnotícího pohovoru by měl příslušný nadřízený pracovník zpracovat i pochvalu zaměstnance (pokud je na místě), a zároveň nebát se vyjádřit oprávněnou kritikou na pracovníkovu osobu.

Z časového hlediska doporučuji zařadit hodnocení na konec kalendářního roku.

14.6 Zahraniční stáž v partnerských organizacích

Vzhledem ke skutečnosti, že je společnost součástí holandské skupiny, ve které je integrována společně s dalšími pěti členy, nabízí se v rámci Motivačního programu + možnost realizace zahraničních stáží pro zaměstnance společnosti XY, a. s. Tato možnost je primárně určena pro manažery a technicko-hospodářské pracovníky (zejména z důvodu lepší jazykové vybavenosti), projevit zájem mohou však i dílejší pracovníci. Při rozhovoru bylo zjištěno, že pět zaměstnanců, tedy 17% dotázaných, by se při uvolnění tohoto benefitu ucházelo o možnost práce pro některou z partnerských společností. Kapacita programu zahraničních stáží je stanovena pro jednoho až dva zaměstnance ročně. V roce 2013 se však počítá v rámci tohoto benefitu pouze s jedním místem, je to zejména z důvodu prověření efektivnosti tohoto programu a získání prvotních zkušeností. Po úspěšném ověření se již počítá až se dvěma místy.

Výhody zahraničních stáží:

- seznámení se s chodem nové společnosti, která podniká ve stejné oblasti,
- poznání jiné kultury,
- zlepšení profesních schopností a dovedností pracovníka,

- navázání nových obchodních kontaktů,
- získání nových poznatků, následně aplikovatelných ve společnosti XY, a. s.,
- zlepšení jazykových dovedností,
- standardní měsíční plat včetně příspěvku na bydlení, pojištění aj.
- po návratu do společnosti XY, a. s. růst pozice (včetně mzdového ohodnocení).

Zahraniční stáže je možné realizovat v mateřské společnosti v Holandsku, či partnerských společnostech v Belgii, Francii a Nizozemí. V případě zájmu o zahraniční stáž se musí zaměstnanci přihlásit do vnitrofiremního konkurzu. Zde bude prověřeno personalistkou splnění formálních požadavků, uskuteční se pohovor s ředitelem společnosti a hovor v angličtině s vedením vybrané zahraniční organizace. Tento motivační prvek je určen pro jednoho, max. dva zájemce v časovém úseku jednoho roku. V dostatečném předstihu musí být zajištěno také předání pracovních povinností jinému zaměstnanci včetně jeho důkladného proškolení tak, aby při odchodu byl zachován kontinuální a bezproblémový chod organizace v dotčené oblasti.

Tabulka 16: Základní požadavky na zájemce o zahraniční stáž (vlastní zpracování)

Společnost XY, a. s.	Požadavky
Min. počet odpracovaných let	3 roky
Délka stáže	min. 1 rok, max. 3 roky
Podmínka zahraniční stáže	Po ukončení stáže musí zaměstnanec zůstat ve firmě min. 2 – 6 let (podle délky stáže). Důkladné zaškolení pracovníka, který v době jeho nepřítomnosti převezme jeho povinnosti.
Jazykové znalosti	angličtina – úroveň upper-intermediate, dle vybrané společnosti – holandština, francouzština, němčina výhodou
Osobní předpoklady	flexibilita, spolehlivost, rozhodnost, komunikativnost, aktivita výborné osobní hodnocení (viz 14. 5)
Dokumentace	životopis v českém a anglickém jazyce, motivační dopis v angličtině, certifikáty

14.7 Teambuilding

Slovo „teambuilding“ znamená v překladu „budování týmu/týmové spolupráce“. Teambuilding v Motivačním programu + představuje posílení jak fyzické, tak i psychické schránky každého jednotlivého zaměstnance, ovšem ve spojení s týmovou motivací. Pracovníci všeobecně jsou dnes často vystavováni stresovým situacím jak na pracovišti, tak i v soukromém životě, které se negativně podepisují na jejich fyzickém,

ale i psychickém zdraví. Bohužel těmto stresovým faktorům se při současném pracovním a životním tempu nelze často nijak vyhnout. Na druhou stranu lze ale významně eliminovat jejich dopady. Jako efektivním nástrojem zde je zvolen teambuilding.

V průběhu jednoho kalendářního roku se dle aktivity zaměstnanců mohou naplánovat až tři firemní akce. Podmínkou je, že minimálně dva eventy budou zaměřeny na sportovní aktivitu a navíc se budou orientovat na outdoor. Zaměstnanci v rámci vnitropodnikové ankety navíc budou moci výběr ovlivnit (vždy 2 varianty). Některé společnosti ukládají povinnou účast na podobných událostech, firma XY, a. s. však tuto aktivitu za povinnost neukládá. Teambuildingové akce jsou jednoduše určeny aktivním zájemcům. Ne každému zaměstnanci vyhovuje plánovaná akce, například ze zdravotních důvodů. Firma se však bude snažit motivovat své pracovníky pro jejich maximální využití. Z hlediska finanční stránky budou aktivity voleny takovým způsobem, aby byly v průběhu roku co nejméně finančně náročné.

V rámci teambuildingu mohou být zvoleny například následující aktivity (informativní charakter): cykloturistika po stezkách na Jižní Moravě, pěší turistika, návštěva lanového centra, laser game, zorbing, návštěva muzikálu, divadelního představení, filmové premiéry, účast na filmovém festivalu ve Zlíně, ale také stavění sněhuláka atp. Výstupem těchto akcí by mělo být zejména posílení pracovního týmu společnosti a prohloubení vzájemných mezilidských vztahů. Z osobního hlediska pak pozitivní vliv na celkovou fyzickou i psychickou schránku. Zároveň se z každé akce počítá s fotoreportem a krátkým zhodnocením účastníků, což bude prezentováno na hlavní firemní nástěnce jako motivace pro budoucí hojnou účast. Motivace v podobě teambuildingu vzbudila zájem u 90% odpovídajících zaměstnanců, přičemž samotné zavedení podpořili všichni dotázaní. Lze předpokládat, že roční rozpočet ve výši 35 000 Kč není pro firmu významným finančním zatížením a realizace tohoto motivačního prvku tak není nemožná.

14.8 Všeobecné vyjádření zaměstnanců

Všichni dotázaní zaměstnanci považují motivaci za velmi důležitou součást podnikové kultury a vyjádřili své spokojení nad skutečností, že se společnost touto oblastí začala intenzivněji zabývat. Zároveň byla také vyjádřena 100% podpora navrhovaného motivačního programu. Na otázku „Chtěl/a byste ve společnosti XY, a. s. pracovat i za pět let?“ odpovědělo 83% zaměstnanců kladně. Tento počet svědčí o vysoké loajálnosti vůči společnosti, což je navíc doloženo i v současné době velmi zanedbatelnou fluktuací.

15 KOMUNIKACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU MEZI ZAMĚSTNANCE

Pro zabezpečení všeobecného povědomí mezi zaměstnanci o novém motivačním programu a zajištění jeho efektivního využití, bylo zvoleno několik níže popsaných cest:

- při oficiálním „spuštění“ (14. 6.) bude zaměstnancům nový motivační systém prezentován na informační schůzce,
- každý zaměstnanec obdrží informační brožuru s přehledem a podrobným popisem všech motivačních prvků včetně kontaktní osoby,
- na semináři (téma finanční gramotnost) bude se zaměstnanci zvláště ještě probírána možnost výhodných podnikových půjček včetně podmínek jejich čerpání,
- na oficiálních čtvrtletních schůzkách bude zdůrazňováno zejména aktivní zapojování zaměstnanců a jejich podílení se na inovačních procesech,
- anketa na téma výběru teambuildingové akce (každý zaměstnanec dostane papírek se dvěma variantami, zakroužkuje aktivitu jím preferovanou),
- všechny relevantní informace budou rovněž dostupné na hlavní nástěnce, kde bude rovněž prezentován pololetní přehled čerpání poskytovaných benefitů.

V tabulce 17 je vypracována matice odpovědnosti za jednotlivé motivační prvky. V případě potřeby zaměstnanců přímého projednání se mohou obrátit na uvedená oddělení (v matici odpovědnosti nejsou uvedeny konkrétní jména z důvodu zachování anonymity podniku).

Tabulka 17: Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Prvky	Personální oddělení	Kontrolní analytik	Manažer výroby	Generální ředitel
Dovolená	K, S, R			
Podnikové půjčky		K, S, R		
Návrhy zlepšení			K, S, R	
Hodnotící pohovor			R	R
Meetingy			K	K
Zahraniční stáž	K			R, S
Teambuilding	K, S, R			

Pozn.: K = konzultační, S = schvalování, R = řízení

16 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ NÁROČNOSTI PROJEKTU

Projekt vytvoření nového Motivačního programu + pro zaměstnance společnosti XY, a. s. je koncipován tak, aby většina zvolených motivátorů byla zejména nefinančního charakteru. Toto omezení bylo stanoveno již na samém počátku plánování celého systému. Nyní lze konstatovat, že stanovený poměr 30:70 ve prospěch nehmotné motivace byl dodržen.

Kapitola 16 se celkově zabývá finančním zhodnocením předkládaného projektu Motivační program +. Především se zde klade důraz na zhodnocení celkové nákladovosti jednotlivých motivačních prvků, které jsou následně rozpočítány i na jednoho pracovníka. V rámci projektu je nutné počítat také s určitými náklady na zajištění propagace projektu, kde byla zvolena mimo jiné varianta podrobného informačního letáku pro každého zaměstnance.

Nejproblémovější oblastí bylo zřejmě vyjádření mzdových nákladů u některých motivačních prvků, a to především z důvodu, že ve firmě není vypracován jednotný systém odměňování a každý pracovník tak disponuje odlišnou mzdou. Při stanovení mzdových nákladů tedy vycházím z průměrné mzdy ve společnosti. Pro vedoucí pracovníky a THP je stanovena průměrná hodinová taxa ve výši 200 Kč/1 hod.

S přípravnou fází projektu vytvoření motivačního programu nejsou spojeny téměř žádné náklady. Vytvoření přehledu stávajících motivátorů, provedení, vyhodnocení řízených rozhovorů a návrh celkové koncepce motivačního programu včetně jednotlivých analýz bylo provedeno v rámci zpracování této diplomové práce. Za největší náklad lze zde považovat časovou náročnost řízeného rozhovoru s kontrolním analytikem a několik následujících konzultací (cca 6 hodin).

16.1 Celkové roční náklady na jednotlivé zaměstnanecké výhody

Celkové náklady motivačního programu společnosti XY, a. s. pro rok 2012 jsou rozloženy do dvou úrovní. První úroveň ukazuje dle nabízeného přehledu v tabulce 18 celkové náklady ve výši 498 450 Kč. Tato částka však v sobě zahrnuje také čerpání podnikových půjček, které bylo spočítáno na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci. Na druhou stranu je nutné zohlednit skutečnost, že podnikové půjčky budou dle platebních kalendářů společnosti pravidelně spláceny. Proto druhá úroveň celkových nákladů je o tuto položku očištěna a vymezuje se částkou 113 450 Kč. V celkovém přehledu nákladů chybí položka „odměna za nápady“, kterou v současné době nelze odhadnout. Rovněž není zahrnuta

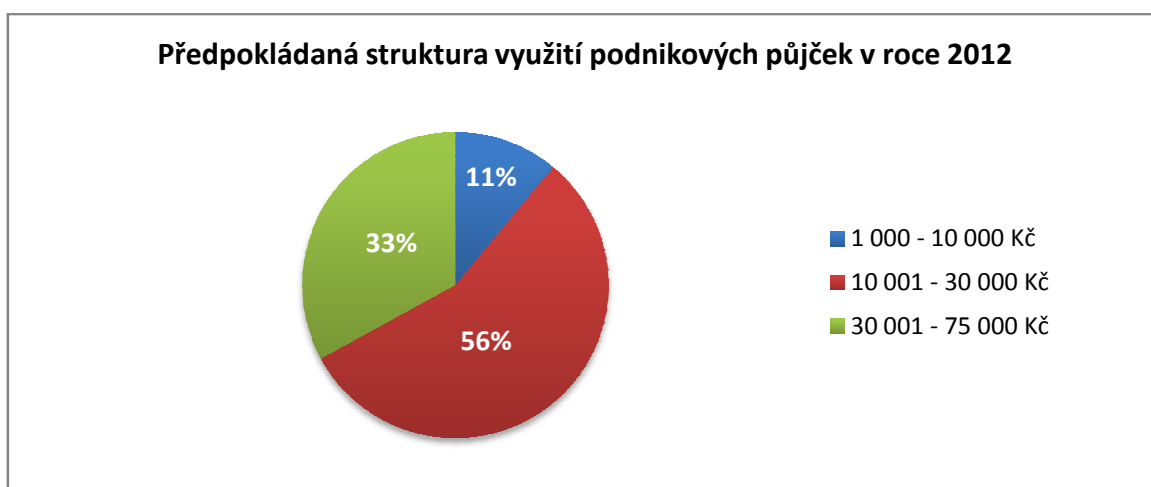
částka na podporu zaměstnance na zahraniční stáži ve výši 149 220 Kč, protože ta by měla být pravděpodobně realizována až v roce 2013.

Tabulka 18: Přehled nákladů na jednotlivé motivátory za rok 2012 (vlastní zpracování)

Benefit	Odhadované náklady	Poznámka
Dovolená navíc	28 000 Kč	Pro rok 2012 byly odhadnuty náklady na tento benefit ve výši 28 000 Kč. Nárok na 1 den dovolené navíc má celkem 13 dílenských pracovníků (*1 000 Kč) a 10 technicko-hospodářských pracovníků (*1 500 Kč).
Podniková půjčka	385 000 Kč	Na základě předběžného průzkumu mezi zaměstnanci bylo spočítáno možné čerpání půjček v roce 2012.
	7 100 Kč	V rámci protidluhové prevence bude realizován seminář pro všechny zaměstnance, který bude zajištěn externím odborníkem. Předpokládají se náklady ve výši max. 3 000 Kč + 4 100 Kč na drobné občerstvení (100 Kč na každého účastníka; max. 41 účastníků vč. lektora).
Odměna za nápady	-	V současné době je velmi složité odhadnout náklady této aktivity. Odměna záleží na přínosu daného návrhu a bude individuálně hodnocena vedoucími pracovníky. U tohoto benefitu platí pravidlo: výnosy > náklady.
Čtvrtletní meeting	450 Kč	Na jeden meeting je počítáno s časovým fondem 45 minut. Za rok by měly být organizovány celkem 4 schůzky, čemuž odpovídají 3 hodiny * průměrná hodinová taxa 200 Kč. V roce 2012 se počítá se třemi meetingy (červen, září, prosinec).
	8 000 Kč	Poslední meeting bude spojen s předáním drobného dárku na závěr kalendářního roku v podobě vánoční kolekce. Je počítáno s náklady 200 Kč / 1 ks * 40 zaměstnanců = 8 000 Kč.
Hodnotící pohovor	3 900 Kč	Na jeden hodnotící pohovor je počítáno s max. časovým fondem 30 minut. Pohovor bude proveden celkem se 39 zaměstnanci, což v konečném součtu představuje čistého času 19,5 hodiny * průměrná hodinová taxa 200 Kč.
Zahraniční stáž	6 000 Kč	Se zahraniční stáží souvisí řada administrativních úkonů (výběrové řízení, osobní pohovory, pohovor s vedením zahraniční společnosti, drobná administrativa), která je v konečném součtu ohodnocena časovou náročností 30 hodin čistého času * hodinová taxa 200 Kč = 6 000 Kč. O tento benefit při rozhovorech projevilo zájem celkem 5 zaměstnanců (1 manažer, 3 THP, 1 dílenský pracovník).
	149 220 Kč	Na zahraniční stáž se počítá s příspěvkem ve výši 500 EUR na měsíc * 12 = 6000 EUR/1rok. Aktuální kurs dle ČNB je 24,870 (cnb.cz, 29. 04. 2012). Tato suma se nezahrnuje do plánovaných nákladů na rok 2012! První stáž je plánována až v roce 2013.
	25 000 Kč	Ještě před odjezdem pracovníka do zahraničí je potřeba počítat s proškolením nového zaměstnance (1 měsíc). Předpokládá se max. měsíční plat ve výši 25 000 Kč.
Teambuilding	35 000 Kč	Na teambuilding je jednorázově vyčleněn roční příspěvek ve výši 35 000 Kč, přičemž na jednoho zaměstnance připadá částka 875 Kč. Pokud se někteří zaměstnanci teambuildingu nebudou účastnit, jejich podíl se bude převádět zaměstnancem ostatní.
Odhadované náklady pro rok 2012 celkem	498 450 Kč	V konečné částce není zahrnut roční příspěvek na stáž, která se uskuteční až v roce 2013. Dále zde chybí také odměna za nápady, kterou je velmi složité odhadnout. Poměrnou částí jsou kráceny i náklady na čtvrtletní meetingy, v roce 2012 se již uskuteční pouze tři.
	113 450 Kč	Částka 113 450 představuje sumu 485 350 očištěnou o náklady na podnikovou půjčku (385 000). Podnikové půjčky budou dle individuálních platebních kalendářů spláceny.

Doplňující informace k podnikovým půjčkám

Maximální výše fondu pro rok 2012 v oblasti podnikových půjček je stanovena na jeden milion korun, který bude převeden z nerozděleného zisku z minulých let. Dle interních předpisů má každý pracovník po splnění a ověření všech podmínek nárok na půjčku v maximální výši 75 000 Kč s nulovým úročením. Dle provedeného průzkumu mezi zaměstnanci, by ještě v roce 2012 využilo podnikovou půjčku 31% dotázaných, tedy v absolutním součtu 9 zaměstnanců, a to ve struktuře, která je patrná z grafu 5. Na základě těchto zjištěných informací byla odhadnuta výše čerpání podnikových půjček, která je dostupná výše v tabulce 18.



Graf 5: Plánované čerpání půjček v roce 2012 (vlastní zpracování)

16.2 Náklady na propagaci nového Motivačního programu +

V rámci komunikace motivačního programu mezi zaměstnance je navrženo vytvoření **informační brožury** se všemi relevantními informacemi. Obsahová i grafická stránka je zadána ke zpracování marketingové společnosti, se kterou firma XY, a. s. dlouhodobě spolupracuje. Celkové náklady na vyhotovení informační brožury se dle aktuálních cen odhadují na max. **5 000 Kč**.

16.3 Rozpočítání nákladů na jednoho zaměstnance

V rámci finančního zhodnocení projektu je v tabulce 19 dostupný přepočtený nákladů jednotlivých motivačních prvků na jednoho zaměstnance. V propočtu nejsou zahrnuty podnikové půjčky, odměna za nápady a zahraniční stáž, neboť tyto benefity jsou volitelné a v současné době nelze odhadnout přesný počet jejich budoucích uživatelů.

Tabulka 19: Přepočet ročních nákladů na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

Motivační prvek	Přepočet na 1 zaměstnance
Dovolená navíc	1 000 Kč (+ 500 Kč u THP)
Podniková půjčka	-
Seminář	175 Kč
Odměna za nápady	% odměna z úspory nákladů
Čtvrtletní meetingy (4x)	60 Kč
Vánoční kolekce	200 Kč
Hodnotící pohovor	100 Kč
Zahraniční stáž	-
Teambuilding	875 Kč
Náklady celkem	2 410 Kč (+ 500 Kč u THP)

Dle mého názoru suma celkových nákladů pro rok 2012 na jednoho pracovníka, tedy 2 410 Kč, je adekvátní k poměru nabízených motivačních faktorů a pro realizaci programu není kritická.

17 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

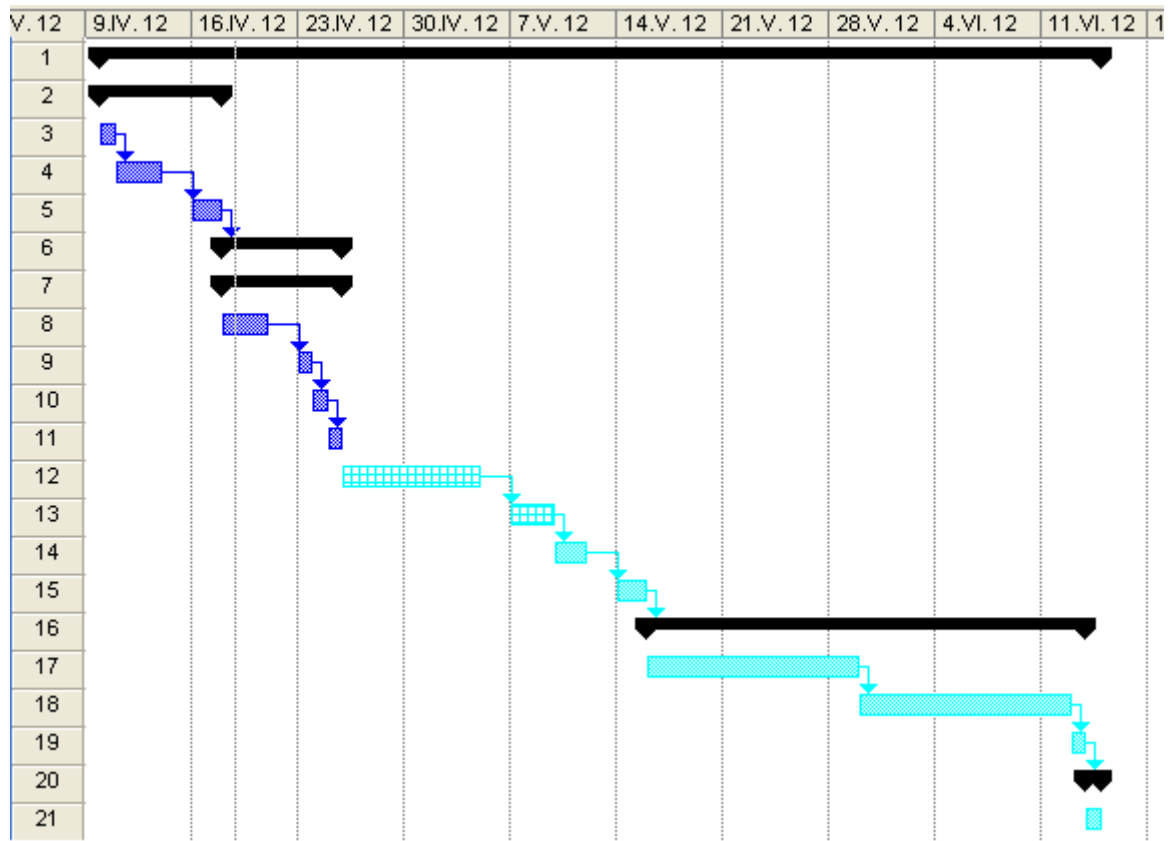
Na celý projekt je vypracován časový harmonogram, který zahrnuje jednotlivé aktivity s návazností na jejich dobu trvání, zahájení a dokončení (podrobněji viz obrázek 16). Start projektu je datován k 10. dubnu 2012, přičemž s ukončením celkové přípravné fáze se počítá 14. června 2012. Při vypracovávání harmonogramu byla zohledněna také určitá časová rezerva v případě prodloužení některé aktivity.

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1	<input type="checkbox"/> Projekt vytvoření "Motivačního programu +"	48 dny?	10.4. 12	14.6. 12
2	<input type="checkbox"/> Současný stav	6 dny?	10.4. 12	17.4. 12
3	Přehled stávajících motivátorů	1 den?	10.4. 12	10.4. 12
4	Řízené rozhovory se zaměstnanci	3 dny	11.4. 12	13.4. 12
5	Vyhodnocení rozhovorů	2 dny	16.4. 12	17.4. 12
6	<input type="checkbox"/> Tvorba motivačního programu	6 dny?	18.4. 12	25.4. 12
7	<input type="checkbox"/> Návrh struktury motivačního programu	6 dny?	18.4. 12	25.4. 12
8	Návrh motivačních prvků	3 dny	18.4. 12	20.4. 12
9	Návrh komunikace programu	1 den?	23.4. 12	23.4. 12
10	Finanční zhodnocení projektu	1 den?	24.4. 12	24.4. 12
11	Identifikace rizik	1 den?	25.4. 12	25.4. 12
12	Připomínkové řízení	7 dny	26.4. 12	4.5. 12
13	Úprava motivačního programu	3 dny	7.5. 12	9.5. 12
14	Prezentace konečné verze programu	2 dny	10.5. 12	11.5. 12
15	Schválení konečné verze motivačního programu	2 dny	14.5. 12	15.5. 12
16	<input type="checkbox"/> Příprava podkladů pro propagaci	21 dny?	16.5. 12	13.6. 12
17	Obsahový návrh brožury	10 dny	16.5. 12	29.5. 12
18	Grafický návrh brožury	10 dny	30.5. 12	12.6. 12
19	Tisk brožur (45 ks)	1 den?	13.6. 12	13.6. 12
20	<input type="checkbox"/> Spuštění pilotní fáze projektu	1 den?	14.6. 12	14.6. 12
21	První meeting se zaměstnanci	1 den?	14.6. 12	14.6. 12

Obrázek 15: Vizualizace seznamu aktivit v MS Project (vlastní zpracování)

V diplomové práci je projekt prezentován po aktivitu č. 11 (identifikaci rizik). Od aktivity 12 přebírá odpovědnost personalistka společnosti XY, a. s., jejíž aktivita začíná právě připomínkovým řízením. Vypracování obsahové stránky (včetně grafické úpravy) brožury bude zadáno externí reklamní agentuře, se kterou firma již dlouhou dobu spolupracuje. Spuštění pilotní verze motivačního programu je plánováno na 14. června 2012, tedy v době před začátkem prázdnin a dovolených. Zaměstnancům, kteří mají nárok na dovolenou navíc za věrnost tak bude navýšen fond dovolené o příslušný počet dní. Zároveň je nutné co nejdříve vyhlásit výběrové řízení na zahraniční

stáže (během července), aby vybraný kandidát mohl již v kalendářním roce 2013 tohoto benefitu využít.



Obrázek 16: Vizualizace – Ganttův diagram (vlastní zpracování)

18 RIZIKA NAVRHOVANÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU +

Součástí předkládaného projektu Motivační program + je analýza možných rizik (formou skórovací metody včetně mapy rizik), které mohou mít negativní dopad na průběh a realizaci celého projektu. Tabulka 19 zahrnuje výčet pěti identifikovaných rizikových faktorů včetně krátké poznámky k jejich eventuálnímu dopadu na realizaci a průběh projektu.

Tabulka 20: Identifikace rizikových faktorů projektu (vlastní zpracování)

Poř. číslo	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Nedostatečná podpora ze strany vedení firmy.	Existuje možnost, že vedení společnosti i přes původní náklonnost k projektu odmítne jeho realizaci.
2.	Nedodržení stanoveného časového rámce.	V rámci projektu jsou jednotlivé aktivity časově odstupňovány. Při případném nedodržení tohoto rámce hrozí nesplnění některých plánovaných aktivit.
3.	Špatná komunikace motivačního programu mezi zaměstnanci.	Zaměstnanci mohou být nedostatečně seznámeni s novým Motivačním programem +, čímž může být významně omezena možnost čerpání nabízených benefitů.
4.	Překročení stanoveného finančního limitu.	Projekt vytvoření motivačního programu + je zatížen jistým finančním limitem (podrobněji v části finanční náročnosti), jeho překročení není žádoucí.
5.	Stagnace motivačního programu v budoucích letech.	Motivační program nebude přizpůsobován potřebám zaměstnanců a bude stagnovat ve své současné podobě.

Tabulka 20 zobrazuje ohodnocení identifikovaných rizikových faktorů pravděpodobností výskytu daných rizik a jejich dopadu na realizaci a průběh projektu. Stupnice je nastavena od 1 (minimum) do 10 (maximum). Zatímco pravděpodobnost výskytu je hodnocena relativně nízkými hodnotami, jejich případný dopad je nastaven na poměrně vysoké hranici. Příkladem rizikový faktor 1 – možnost výskytu je hodnocena jako relativně nízká (hodnotou 3), zatímco jeho závažnost a dopad je hodnocen nejvyšším stupněm 10, neboť tento rizikový bod představuje až samotnou možnost nerealizování celého připravovaného projektu.

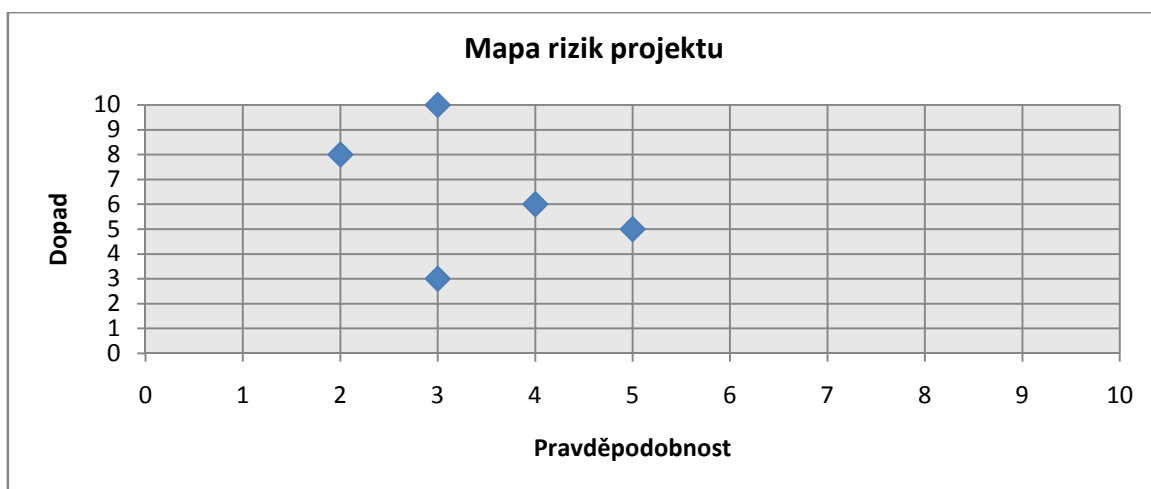
Tabulka 21: Ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Riziko	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre
Možnost výskytu	3	3	2	4	5	3,4
Dopad	10	3	8	6	5	6,4
Ocenění rizika = skóre výskytu x skóre dopadu.						

Tabulka 21 zahrnuje celkový návrh opatření k identifikovaným rizikům. Cílem je tato rizika snížit na jejich minimum zvolením vhodné taktiky. Jak je patrné z grafu 6, většina rizik spadá do kvadrantu významných hodnot. I z tohoto důvodu je žádoucí návrh opatření.

Tabulka 22: Navrhovaná opatření k jednotlivým rizikům (vlastní zpracování)

Poř. číslo	Návrh opatření
1.	Projekt vytvoření Motivačního programu + musí odpovídat počátečním stanoveným kritériím, tzn. co nejmenší finanční zatížení zaměstnavatele (nefinanční stimulace) a musí zohledňovat především potřeby zaměstnanců (řízené rozhovory se zaměstnanci).
2.	Zohlednění faktoru času ve všech aktivitách takovým způsobem, aby bylo zamezeno vzniku časových prodlev (využít časových rezerv).
3.	V rámci jednotlivých motivačních prvků je vhodné stanovit přesný způsob a termín komunikace mezi zaměstnanci.
4.	Důkladné zpracování části „Zhodnocení finanční náročnosti projektu“ a případná korekce odchylek ještě před počátkem realizace projektu.
5.	Stanovit termíny pro celkovou revizi motivačního programu, vyhodnocení úspěšnosti programu v návaznosti na případné korekce a další rozvoj motivačních prvků.



Graf 6: Grafické znázornění identifikovaných rizik v mapě (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat koncept možného dalšího strategického rozvoje společnosti XY, a. s. Provedením analýz vnějšího i vnitřního prostředí byl zjištěn mimo jiné také potenciál v oblasti řízení lidských zdrojů, který se stal základním kamenem pro projekt vytvoření nového motivačního programu.

Motivační prvky můžeme rozdělit do čtyř oblastí: motivace pro dlouhodobé zaměstnance (pět dní dovolené navíc), motivace pro aktivní zaměstnance (vlastní nápady, zahraniční stáže, teambuilding), zlepšení komunikace (hodnocení pracovníků, pravidelné meetingy) a protidluhová prevence (podnikové půjčky). Systém se tímto snaží maximálně pokrýt potřeby svých zaměstnanců a zaměřuje se především na jejich nehmotnou stimulaci i z důvodu minimálního finančního zatížení organizace, které je podrobněji rozebráno v kapitole finančního zhodnocení.

Projektová část se rovněž orientuje na návrh komunikace motivačního programu mezi zaměstnanci, aby bylo zajištěno jeho 100% využití ve všech popisovaných oblastech. S propagací programu se začne dle zpracovaného časového harmonogramu ihned první den, tedy 14. 6. 2012. Na závěr provedená analýza rizik a navržené preventivní opatření by měly zamezit jakýmkoliv problémům s realizací a průběhem celého projektu.

Lze předpokládat, že s implementací nového motivačního programu se významně posílí stimulace pracovníků k lepším výkonům i jejich celková spokojenost v zaměstnání. Svědčí o tom i průzkum provedený ve společnosti XY, a. s., kdy se celkem 29 (100%) zaměstnanců vyjádřilo k přijetí motivačního programu kladně. Domnívám se, že navržená varianta plně koresponduje s potřebami pracovníků i s původními požadavky vedení společnosti. Zároveň velmi oceňuji snahu a zájem top managementu o řešení této problematiky v době, kdy firmy v personální oblasti přistupují spíše k úsporným opatřením.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] FERRELL, O a Michael D HARTLINE. *Marketing strategy*. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, c2011, 743 s. ISBN 05-384-6738-X.
- [5] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [8] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- [9] KOŠTURIK, Ján a Ján CHAL'. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [10] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

- [13] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- [16] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-864-1947-9.
- [17] TIDD, Joseph, John BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

Internetové zdroje

- [18] Carl Kühne KG (GMBH & CO). Das sind wir. *Kühne.de* [online]. 2011 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.kuehne.de/de/unternehmen/das-sind-wir/>
- [19] Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2011. *Czso.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>
- [20] Inflace - 2012, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
- [21] Kávoviny akciová společnost. Výroční zpráva. *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=600231424&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=1dd62e7b8033eee846b94e0c66993119>.
- [22] Lidé mění své zaměstnání kvůli špatným vztahům na pracovišti. *Hrexpert.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/organizace-a-rizeni-zamestnancu/aktuality/lide-meni-zamestnani-kvuli-spatny-vztahum-na-pracovisti.html>.
- [23] Mapa Evropy. *Wiki.rvp.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Kabinet/Mapy/Mapa_Evropy.
- [24] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. *Kurzy.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

- [25] St. Nicolaus – trade, a. s. O společnosti. *Stn-trade.sk* [online]. 2009 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.stn-trade.sk/sk/o-spolocnosti>>.
- [26] ŠÍPKOVÁ, Kateřina. Opravdu nevyužívané benefity jsou špatnou investicí. *Hrexpert.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <<http://www.hrexpert.cz/rozhovory/odbornici/opravdu-nevuzivane-benefity-jsou-spatnou-investici.html>>.
- [27] TOREN, Adam. How To Motivate Employees. *Youngentrepreneur.com* [online]. 2010 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <<http://www.youngentrepreneur.com/how-to-guides/how-to-motivate-employees/>>.
- [28] URBAN, Jan. Metody a nástroje hodnocení. *HRexpert.cz* [online]. 26. 01. 2011 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <<http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/vyklady/metody-a-nastroje-hodnoceni.html>>.
- [29] URBAN, Jan. Jak kontrolovat a hodnotit: a přitom neničit motivaci zaměstnanců. *Hrexpert.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <<http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/vyklady/jak-kontrolovat-a-hodnotit-a-pritom-nenicit-motivaci-pracovniku.html>>.
- [30] URBAN, Jan. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. *Hrexpert.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <<http://www.hrexpert.cz/personalni-planovani/vyklady/jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku.html>>.
- [31] WORMAN, Dave. 20 ways to motivate your employees without raising their pay. *Biztrain.com* [online]. 2010 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <<http://www.biztrain.com/motivation/stories/20ways.htm>>.

Interní zdroje

- [32] Interní dokumenty společnosti XY, a. s.
- [33] Výroční zpráva společnosti XY, a. s. za rok 2010
- [34] Webové stránky společnosti XY, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atp.	a tak podobně
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
HR	Human Recourses
např.	například
příp.	případně
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TCZK	tisíc korun českých
THP	technicko-hospodářský pracovník
tzv.	tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek. 1. Úrovně manažerského řízení a rozhodování</i>	13
<i>Obrázek. 2: Proces strategického plánování</i>	15
<i>Obrázek. 3: Strategická analýza</i>	16
<i>Obrázek. 4: Okolí podniku</i>	17
<i>Obrázek. 5: Porterův model pěti sil</i>	19
<i>Obrázek. 6: Časové hledisko hodnocení informací</i>	22
<i>Obrázek. 7: Diagram analýzy SWOT</i>	23
<i>Obrázek. 8: Jednoduché znázornění procesu inovace</i>	32
<i>Obrázek 9: Organizační struktura společnosti XY, a. s.</i>	37
<i>Obrázek 10: Přehled plánů společnosti XY, a. s.</i>	40
<i>Obrázek 11: Schéma plánování 1+2</i>	40
<i>Obrázek 12: Procesní mapa ŘLZ</i>	51
<i>Obrázek 13: Grafické znázornění projektu</i>	60
<i>Obrázek 14: Vizualizace motivátorů</i>	64
<i>Obrázek 15: Vizualizace seznamu aktivit v MS Project</i>	77
<i>Obrázek 16: Vizualizace – Ganttův diagram</i>	78
<i>Obrázek 17: Mapa současné distribuce produktů</i>	104

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Zásadní rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení.....</i>	14
<i>Tabulka 2: Vlastnosti cílů – SMART.....</i>	26
<i>Tabulka 3: Strategické alternativy.....</i>	28
<i>Tabulka 4: Shrnutí základních údajů o společnosti XY, a. s.....</i>	35
<i>Tabulka 5: Přehled členů mezinárodní holandské skupiny</i>	37
<i>Tabulka 6: Porovnání společnosti XY, a. s. s konkurenční firmou</i>	44
<i>Tabulka 7: Přehled fyzických zdrojů včetně jejich ocenění</i>	49
<i>Tabulka 8: Struktura vlastního a cizího kapitálu za rok 2010.....</i>	52
<i>Tabulka 9: Srovnání osobních nákladů</i>	54
<i>Tabulka 10: Porovnání běžných finančních ukazatelů s konkurencí.....</i>	54
<i>Tabulka 11: SWOT analýza analyzované společnosti XY, a. s.</i>	56
<i>Tabulka 12: Poskytované benefity dle jednotlivých úrovní</i>	61
<i>Tabulka 13: Analýza vlivu zainteresovaných stran</i>	63
<i>Tabulka 14: Vizualizace navrhovaného věrnostního programu.....</i>	64
<i>Tabulka 15: Základní kritéria pro čerpání podnikové půjčky</i>	65
<i>Tabulka 16: Základní požadavky na zájemce o zahraniční stáž.....</i>	70
<i>Tabulka 17: Matice odpovědnosti.....</i>	72
<i>Tabulka 18: Přehled nákladů na jednotlivé motivátory za rok 2012)</i>	74
<i>Tabulka 19: Přepočet ročních nákladů na jednoho zaměstnance</i>	76
<i>Tabulka 20: Identifikace rizikových faktorů projektu.....</i>	79
<i>Tabulka 21: Ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů.....</i>	80
<i>Tabulka 22: Navrhovaná opatření k jednotlivým rizikům</i>	80
<i>Tabulka 23: Řízený rozhovor</i>	91
<i>Tabulka 24: Politické faktory</i>	93
<i>Tabulka 25: Ekonomické faktory</i>	94
<i>Tabulka 26: Sociální faktory.....</i>	95
<i>Tabulka 27: Technické / technologické faktory</i>	96
<i>Tabulka 28: Vyhodnocení konkurenční rivality v odvětví</i>	97
<i>Tabulka 29: Vyhodnocení hrozeb vstupu do odvětví</i>	98
<i>Tabulka 30: Vyhodnocení vyjednávací síly zákazníků.....</i>	99
<i>Tabulka 31: Vyhodnocení vyjednávací síly dodavatelů.....</i>	99
<i>Tabulka 32: Vyhodnocení hrozby substitutů.....</i>	100

<i>Tabulka 33: Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY a. s.</i>	101
<i>Tabulka 34: Dělení hospodářského výsledky – XY, a. s.</i>	101
<i>Tabulka 35: Vývoj čistého pracovního kapitálu</i>	102
<i>Tabulka 36: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury</i>	102
<i>Tabulka 37: Ukazatele likvidity</i>	102
<i>Tabulka 38: Ukazatele rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu</i>	102
<i>Tabulka 39: Ukazatele aktivity</i>	102

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2012.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 2: Struktura zaměstnanců.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 3: Srovnání struktury financování.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2011</i>	<i>53</i>
<i>Graf 5: Plánované čerpání půjček v roce 2012</i>	<i>75</i>
<i>Graf 6: Grafické znázornění identifikovaných rizik v mapě.....</i>	<i>80</i>
<i>Graf 7: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2006 - 2010.....</i>	<i>101</i>
<i>Graf 8: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2006 - 2010</i>	<i>103</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Řízený rozhovor s kontrolním analytikem společnosti XY, a. s.
- P II Cíle společnosti pro rok 2011
- P III Analýza PESTLE
- P IV Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- P V Finanční analýza
- P VI Mapa distribučních cest
- P VII Průzkum mezi zaměstnanci
- P VIII Formulář pro hodnocení zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Tabulka 23: Řízený rozhovor (vlastní zpracování)

Téma: Strategický rozvoj společnosti XY, a. s.	
Tazatel: Bc. Eva Dostálová	
Dotázaný: Kontrolní analytik společnosti XY, a. s.	
Pořadí	Otázka
1.	Uplatňuje firma v současné době strategické řízení?
2.	Pokud byste měl zhodnotit úroveň strategického řízení stupnicí 1 – 5, jak byste firmu v tomto ohledu hodnotil?
3.	Jaké vidíte nedostatky, co se týká právě strategického řízení?
4.	Jaká je vize a poslání společnosti?
5.	Společnost je součástí významné mezinárodní holandské skupiny, jsou vaší společnosti striktně předepsány cíle / parametry, kterých musíte ve stanoveném období dosáhnout?
6.	Informujete mateřskou společnost pravidelně o vaší činnosti? Pokud ano, jakou formou?
7.	Jaká je podle vás výhoda integrace společnosti do této skupiny?
8.	Jakou strategii v současné době uplatňujete?
9.	Na jaké období sestavujete strategický plán?
10.	Kdy začínáte s plánováním?
11.	Kdo sestavuje strategický plán společnosti?
12.	Provádějí se ve společnosti pravidelně analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, popř. jak často?
13.	Jaké další plány jsou ve firmě zpracovávány a jakou periodicitou?
14.	Vymezuje si firma pravidelně strategické cíle / sekundární cíle?
15.	Jsou s těmito cíli seznámeni všichni zaměstnanci společnosti, popř. jakou formou?
16.	Je k dispozici hodnocení dosažení cílů za určité období?
17.	Považujete se za inovativní firmu?
18.	Vymezuje firma roční rozpočet investic do této oblasti?
19.	Které v poslední době provedené inovace považujete za nejzásadnější?
20.	Nedisponujete vlastním marketingovým oddělením. Jak zajišťujete propagaci svých produktů?
21.	Vyhodnocujete pravidelně investice vložené do propagace?
22.	95% tržeb jsou generovány vlastní produkcí. Hodláte se do budoucna více zaměřit i na samotný prodej zboží, které odebíráte od ostatních dceřiných společností?
23.	Máte ve společnosti vypracovaný motivační systém?
24.	Jak motivujete své zaměstnance k lepším výkonům?
25.	Je firma ochotná dále investovat do zvýšení motivace svých pracovníků?
26.	Domníváte se, že vaši zaměstnanci jsou ve firmě spokojení?
27.	Proč nepoužíváte nehmotných stimulů pro lepší motivaci pracovníků?

PŘÍLOHA P II: CÍLE SPOLEČNOSTI PRO ROK 2011

Cílem společnosti XY, a. s. je zachovat si **vedoucí pozici ve výrobě octa na českém trhu**. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí trvale dodržovat **kvalitu produktu** a dokázat uspokojit požadavky zákazníka v **rychlosti a objemu dodávek**. Výrobek musí být **konkurenceschopný svou cenou**, je tedy nutno klást důraz na snižování vstupních nákladů, zvyšování efektivity výroby a kvalifikovanost zaměstnanců, aby se co nejvíce omezila zmetkovitost.

Pro jednotlivé úseky z toho tedy vyplývá:

Ekonomický úsek, personalistika

- Ve spolupráci účetního oddělení s oddělením odbytu provádět důslednou kontrolu dlužníků a s tím související stop dalším dodávkám u rizikových dlužníků.
- Vzhledem k probíhajícím změnám v legislativě dát opět více prostoru proškolení zaměstnanců tak, aby byly dodrženy všechny zákonné změny.

Prodej octa:

- Roční prodej přírodního octového čističe ve výši ??? litrů

Skladování, expedice:

- Snižování počtu reklamací vzniklých expedicí a přepravou zboží k zákazníkům
- Udržení výše nákladů za údržbu a opravu dopravních a manipulačních prostředků na úrovni roku 2010
- Udržení nákladů za logistické služby na úrovni roku 2010.

Výroba octa:

- Instalací nového ??? zajistit vyšší kvalitu výroby
- Instalací tlakových senzorů pro měření hladin u nádrží H19 a H20 snížit nároky na obsluhu a zvýšit zabezpečení výroby
- Redukcí obsluhy snížit výrobní náklady

Plnění octa:

- Pro rok 2011 využít na sezonu pouze stálé zaměstnance díky připojení nového balicího stroje + maximálního využití všech výrobních linek.
- Zdokonalit evidenci efektivity všech linek
- Pro plnicí linky dosáhnout následujícího vytížení, které se nepodařilo dosáhnout v loňském roce
 - Linka č 1 88 % z 5000
 - Linka č 2 80% z 8000
 - Linka č 3 80 % z 300

Kvalita:

- Snižování počtu reklamací na 0,03% z obrátu
- S vedoucími jednotlivých úseků nastavit opatření ke snížení množství úkapů vracejících se jako rework. Dosáhnout stavu, aby rework nepřesáhl 0,15% z expedovaného množství 10% octa.
- Zavést SMED a 5S ve výrobním provozu

Technický úsek:

- Navýšit výkon plnicí linky č. 2 výměnou opotřebovaných dílů stroje
- Minimalizovat poruchovost plnicích linek. Zajistit, aby ztrátový čas způsobený poruchou stroje nebo jeho opravou, nepřesáhl
 - 5 % z celkového výrobního času (linka 1)
 - 4 % z celkového výrobního času (linka 2)
 - 2,2% z celkového výrobního času (linka 3)
- Zkvalitnit evidenci provozních nákladů výroby a oprav – efektivnější využívání finančních prostředků

Bezpečnost/ životní prostředí/správa budov:

- Odstranit závady z inspekce ČÍŽP ve dnech 26.1. a 1.2.2011
- Dokončit opravu střechy nad skladem
- Schválit nový havarijní plán pro ochranu vod

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA PEST

Tabulka 24: Politické faktory (vlastní zpracování)

Politické faktory		
Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Urgentnost
Politická situace v ČR		
<p>Politická stabilita vlády České republiky je v současné době vnímána spíše negativně. I přes stoupající zájem zahraničních investorů je stále kritizována nejistá politická situace, která byla nyní podtržena navíc pokusem o vyslovení nedůvěře vládě, které se uskutečnilo 20. března 2012. Současná vláda tzv. rozpočtového omezení pod taktovkou premiéra Petra Nečase vyvíjí neustálé tlaky na zvyšování daní a kontinuálně zasahuje do legislativního prostředí, které se v některých ohledech dotýká i analyzované společnosti. Na druhou stranu prosakují informace o neúměrném plýtvání veřejnými prostředky a o korupčních kauzách.</p>	<p>Předpokládat vývoj současné politické situace je velmi složitý. Neustále se diskutuje o předčasných volbách, které jsou v očích mnoha lidí vnímány jako jedinou možností. Problematicky předvídatelné jsou rovněž zásahy do zákonů, které již mnohým společnostem v potravinářském průmyslu způsobily potíže (příklad nařízení EU o zvětšení klecí pro slepice přineslo pouze navýšení nákladů s efektem promítnutí těchto nákladů do ceny vajec). Celoplošným problémem a významným finančním zatížením bylo také před několika lety převedení povinnosti hradit zaměstnancům nemocenskou v prvních třech týdnech. Očekávat lze v budoucnosti cokoliv: zvýšení daní či odvodů sociálního a zdravotního, další ekologická zatížení, zvýšení nároků na bezpečnost práce atp.</p>	4
Česká republika jako člen Evropské unie		
<p>Aktuální vztahy mezi Českou republikou a Evropskou unií jsou velmi napjaté, především z důvodu netransparentního čerpání dotací z Evropských fondů. Vláda dostala od Evropské komise poslední šanci do června 2012 upravit kontrolu a audit dotací. Pokud k tomuto ve vymezeném období nedojde, Evropská unie zastaví plynoucí dotace do ČR, tak jako se to stalo již v případě Ministerstva školství, kde bylo stopnuto vyplacení dotace ve výši 1,2 miliardy korun.</p>	<p>O korupčním jednání a netransparentním rozdělování peněz z fondů Evropské unie je známo již dlouhou dobu. Hranice trpělivosti však ze strany EU přetekla. Pokud vláda chce zamezit stopnutí čerpání dotací, bude muset vyvinout velmi velké úsilí, aby odstranila veškeré nedostatky, které ji byly vytýkány. Situace je o to složitější, že o politické stabilitě v současné době nelze mluvit a střídání ministrů jako na běžícím pásu situaci jen zhoršuje. Na výsledek si tedy zřejmě budeme muset počkat až do června.</p>	2
Fiskální politika		
<p>Z hlediska vztahu České republiky a Evropské unie je aktuální konflikt, kdy premiér Petr Nečas za podpory prezidenta Václava Klause odmítl podepsat (společně s Velkou Británií) smlouvu o šetrném hospodaření, která by do budoucna měla zamezit přílišnému zadlužování jednotlivých států.</p>	<p>Jak bylo mnohokrát komunikováno v nejrůznějších médiích, smlouvu lze dodatečně kdykoliv podepsat. Je jen škoda, že vláda není schopna se postavit proti mnohdy znevýhodňujícímu nařízením častěji, například v minulosti zavedení výrobních kvót na cukr, které zlikvidovaly české cukrovary pouhým mrknutím oka. Kdysi soběstačná Česká republika musí nyní dovážet cukr ze zahraničí.</p>	2

Tabulka 25: Ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Ekonomické faktory		
Analyza současné situace	Předpokládaný vývoj	Urgentnost
Míra inflace		
Inflace má v současné době stoupající tendenci. Zatímco v roce 2010 byla na úrovni 1,5%, v únoru 2012 se dostala již na číslo 3,7%, což představuje roční přírůstek o 2,2%. Na zvyšování inflace se podílejí zejména rychle rostoucí ceny potravin, nápojů, služeb a ostatního zboží. (kurzy.cz, 2012)	V následujících měsících a letech se očekává pokračování dosavadního vývoje, tedy plynulé stoupání procenta inflace v důsledku zvyšování cen vybraného spotřebního koše. Stoupající inflace může mít v budoucnosti negativní dopad na podnik. Stále se měnící hodnota peněz může vést k nenadálému růstu nákladů společnosti; může vést k omezování investic. (kurzy.cz, 2012)	3
Nezaměstnanost		
Nezaměstnanost v únoru 2012 stoupla v ČR na 9,2 %. V okrese Hodonín, kde analyzovaná firma působí, je nezaměstnanost v témže období dokonce 15,5%, čímž se řadí mezi okresy s nejvyšší nezaměstnaností. Problémy se zesilují také se sezónními pracemi, kdy v zimních měsících znatelně stoupá. Tato skutečnost se dotýká i analyzované společnosti, která uvádí hlavní sezónu v měsících květen až srpen. V tuto dobu jsou přijímány pomocné pracovní síly pouze na dobu určitou. Firma tedy nemá problémy se zajištěním dostatečného počtu pracovníků. (kurzy.cz, 2012)	Na základě drobných signálů lze předpokládat, že nezaměstnanost i nadále poroste. Chybí zejména investice české vlády, která by svými kroky podpořila stávající a nové firmy v jejich růstu a dalším rozšiřování. Situace pro stávající společnosti není v tomto ohledu tak závažná. Firmy si mohou vybírat z řady uchazečů, kteří jsou ochotni vzít práci i za cenu nižšího výdělku. Z globálního pohledu je lhostejnost a nečinnost vlády velmi smutná. (kurzy.cz, 2012)	2
Průměrná mzda		
Z dostupných údajů průměrná mzda za čtvrté čtvrtletí roku 2012 činí 26 067 Kč. I když tato částka představuje oproti loňskému období nárůst o 502 Kč, tedy o 2%, vzhledem ke zvyšování spotřebitelských cen průměrně o 2,4% se průměrná mzda snížila reálně o 0,4%. Pokud se zaměříme konkrétněji na podnikatelský sektor, zjistíme, že i zde byl zaznamenán reálný pokles ve výši 0,3%. (czso.cz, 2012) V analyzované společnosti XY, a. s. činí průměrná hrubá měsíční mzda +/- 30 000 Kč. Lze tedy konstatovat, že se vyplácené mzdy v porovnání se státním průměrem nachází nad obvyklým standardem. Pokud však vezmeme v potaz pouze mzdy dělnické třídy, která tvoří rovnou polovinu zaměstnanců, dostáváme se na hrubou mzdu ve výši 18 000 Kč, která se již citelně nachází pod uvedenou hranici.	Dle stávající politické a hospodářské situace lze soudit, že průměrná mzda poroste i v dalších letech. Ovšem je otázkou, jak se bude vyvíjet inflace. Kontinuální zvyšování spotřebitelských cen je na denním pořádku, zatímco o zvyšování platů se hovoří pouze ne v příliš pozitivním slova smyslu. Zřejmě jako pro každou společnost v podnikatelském sektoru, znamená i pro firmu XY, a. s. zvyšování mezd zároveň problematické zvyšování nákladů. Cena práce představuje v současné době velmi citlivé místo všech společností. Vzhledem k levné pracovní síle v asijských zemích často dochází k přesunu produkce právě do těchto oblastí. Pokud srovnáme konkurenční podniky společnosti XY, a. s., můžeme konstatovat, že z hlediska ceny práce jsou na tom lépe, neboť mzdy na Slovensku a v Maďarsku nedosahují takové úrovně jako v Česku. Na druhou stranu konkurenční společnost Kühne, sídlící v Německu (pobočky v Evropě) je na tom v tomto ohledu hůře.	3

Směnný kurs		
Vývoj směnného kursu jednotlivých měn je pro společnost XY, a. s. velmi důležitý, jelikož firma realizuje obchody ve velké míře i v zahraničí, ať se to týká nákupu surovin či již samotného prodeje produktů. Společnost realizuje obchody nejvíce v CZK, EUR, HUF a RON. Především vstup na maďarský trh předznamenal palčivý problém s kurzy. Zatímco euro posílilo a nákup surovin se tak společnosti prodražil, maďarský forint začal v červenci 2011 postupně velmi oslabovat, čímž se citelně propadly i tržby společnosti v tomto novém segmentu.	Obchodování v cizích měnách sebou vždy přináší problémy, které se zakládají na změnách a výkyvech v devizových kurzech. Problémem je však skutečnost, že firma nakupuje suroviny často v eurech, ale za výrobky dostává zaplacené právě například ve forintech. Určit budoucí vývoj měnových kurzů je velmi obtížné. Minimálně maďarského forintu se již nepředpokládá jeho pokles a loňský neúspěšný rok by se již tak u této měny již neměl opakovat.	5
Vývoj cen energií		
Současný vývoj cen energií není pro žádnou společnost právě příznivý. V posledních letech je pozorovatelný neustále stoupajících cen elektřiny. Mnohé společnosti využily příznivého období pro investování do ekologických slunečních elektráren, které v loňském roce rostly jako houby po dešti.	V následujících letech lze bohužel podle současného trendu předpokládat další zvyšování cen elektřiny, což bude mít další dopad na zvyšování výrobních nákladů. Společnost XY, a. s. je poměrně velkým odběratelem elektrické energie, a má tak na základě větších odběrů uzavřenou výhodnější smlouvu. Řešením může být také uskupování podobně zaměřených firem do tzv. klastrů, čímž stoupá jejich vyjednávací síla. Příkladem je vznik plastikářského klastru ve Zlíně, kde se spojilo několik větších i menších firem. Prvním úspěchem bylo právě vyjednání nižších cen energií pro některé členské společnosti.	5

Tabulka 26: Sociální faktory (vlastní zpracování)

Sociální faktory		
Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Urgentnost
Změna kupní síly obyvatelstva		
Kupní síla občanů České republiky má poslední dobou spíše klesající charakter. Je to zaviněno zejména kontinuálním zdražováním veškerých potravin a nejrůznějších služeb. Vláda tlačí daně neustále směrem vzhůru, zatímco kompenzace v podobě zvýšení platů či důchodů je buď minimální, nebo žádná. Tento neuspokojivý stav prozatím nemá nijak závažný dopad do tržeb společnosti za vlastní výrobky. Jeden litr octa vyjde spotřebitele průměrně na cca 14 Kč. U octa se nejedná o potravinu dennodenní spotřeby, používá se spíše jako dochucovadlo, přičemž nejvíce spotřeba stoupá v sezoně zavařování okurek.	Nepředpokládá se, že by změna kupní síly měla do budoucna významný dopad na tržby společnosti. Jedná se o poměrně levnou surovinu, která není předmětem každodenní spotřeby. Složitější však může být již situace u ovocných a bylinných octů, jejichž cena šplhá až k 70 Kč. Zde naopak lze předpokládat snížený odbyt. Společnost XY, a. s. však toto zboží nakupuje, sama jej nevyrábí. Řešením může být jednoduše omezení nákupu podle vývoje.	4

Tabulka 27: Technické / technologické faktory (vlastní zpracování)

Technické/technologické faktory		
Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Urgentnost
Technický pokrok		
<p>V současné době je ve všech společnostech trendem co nejvyšší stupeň automatizace výrobního procesu. Tímto krokem dochází často k významným personálním a mzdovým úsporám. Analyzovaná společnost rovněž překročila v letech 2010 – 2011 k zásadním změnám v technologii výroby, které umožnily téměř plně automatizovanou výrobu s minimem zaměstnanců za celou historii společnosti. Takovéto technologické oživení podniku a výroby je však značně finančně náročné. Ovšem z hlediska konkurenční výhody nezbytné. Integrací modernějších technologií dochází často k navýšení výrobních kapacit, zefektivnění produkce a v neposlední řadě k významné úspoře nákladů (mzdy, nižší zmetkovitost, nižší počet reklamací atp.)</p>	<p>V oblasti inovací technologií lze i v budoucnu očekávat neustálý posun dopředu. Zejména ve větších společnostech vznikají oddělení na podporu vývoje a inovací. Druhá stránka je však již poměrně velká finanční náročnost. Řešení a pomoc firmám v této oblasti nabízí i různá technologická inovační centra, která vznikají po celé republice. Jejich úkolem je poskytnout zázemí těm organizacím, které si například nejsou schopny sami zajistit. Pomoc s financováním mohou i fondy Evropské unie, které se na tuto problematiku v rámci některých programů zaměřují.</p> <p>Pro společnost XY, a. s. je důležité udržet současné tempo s konkurenčními podniky, které investují do svého rozvoje.</p>	5

PŘÍLOHA P IV: PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL

Tabulka 28: Vyhodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita odvětví (1 bod = nejnižší; 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2011	2015
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	5	6
1.B	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích / službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod); malý růst poptávky (9 bodů)	8	8
1.C	Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady Vysoké FN jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod); vysoký (9 bodů)	5	5
1.D	Diferenciace výrobků / služeb Čím vyšší je diferenciací, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku / službě věrnější. Vysoká diferenciací (1), nízká (9)	4	4
1.E	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd. Nízká (1); vysoká diferenciací konkurentů (9)	6	7
1.F	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1), ve větších (9)	7	7
1.G	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1), velká (9)	7	7
1.H	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplicených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice apod. Náklady odchodu jsou nízké (1), vysoké (9)	6	6
1.I	Charakter konkurence, postoj k obchodní etice Konkurence se může odvíjet buď formou gentlemanké konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1); typu gangster (9)	6	7
1.J	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (cena) anebo může být široká, uskutečňována více formami – zde je rivalita vyšší. Konkurence je omezená na určitý aspekt (1); široká (9)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		59	62
Průměrné skóre (celkem / 10)		5,9	6,2

Tabulka 29: Vyhodnocení hrozeb vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod = nejnižší; 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2011	2015
	Úspory z rozsahu		
2.A	Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1), malé (9)	7	7
	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví		
2.B	Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou rolou zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (9)	2	1
	Přístup k distribučním kanálům		
2.C	Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k DK je obtížný (1), snadný (9)	7	7
	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.		
2.D	ano (1), ne (9)	1	1
	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle		
2.E	není snadný (1), je snadný (9)	7	7
	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby		
2.F	je vysoká (1), nízká (9)	5	5
	Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů		
2.G	Jestliže výrobky / služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace je vysoká (1), nízká (9)	4	4
	Vládní politika		
2.H	Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? negativně (1), pozitivně (9)	4	4
	Vývoj po případném vstupu do odvětví		
2.I	Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno (v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů) „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1), snadná (9)	3	3
	Celkem (z max. 90 bodů)	40	39
	Průměrné skóre (celkem / 9)	4,4	4,3

Tabulka 30: Vyhodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod = nejnižší; 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2011	2015
	Počet významných zákazníků		
3.A	Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (tzv. uzavřený business) Mnoho drobných zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9)	6	7
	Význam výrobku / služby pro zákazníka		
3.B	Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9)	7	7
	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci		
3.C	Jsou-li vysoké, pak zákaznickova vyjednávací síla je nižší Vysoké (1), nízké (9)	8	8
	Hrozba zpětné integrace		
3.D	Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (9)	1	1
	Ziskovost zákazníka		
3.E	Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší. (může být při vyjednávání velkorysejší) Vysoká (1), nízká (9)	6	6
Celkem (z max. 90 bodů)		28	29
Průměrné skóre (celkem / 5)		5,6	5,8

Tabulka 31: Vyhodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod = nejnižší; 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2011	2015
	Počet a význam dodavatelů		
4.A	Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	4	4
	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?		
4.B	Ano, velká hrozba (1), ne malá hrozba (9)	3	2
	Význam odběratelů pro dodavatele		
4.C	Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.	3	3
	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví		
4.D	Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9)	3	1
	Organizovanost pracovní síly v odvětví		
4.E	Čím organizovanější (odborní), tím větší vyjednávací síla nízká (1), vysoká (9)	2	1
Celkem (z max. 90 bodů)		15	11
Průměrné skóre (celkem / 5)		3,0	3,7

Tabulka 32: Vyhodnocení hrozby substitutů

Hrozba substitutů (1 bod = nejnižší; 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2011	2015
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9)	7	8
5.B	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni nízká (1), vysoká (9)	6	7
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1), vysoká (9)	5	4
5.D	Vývoj cen substitutů? Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? zvyšovat (1), snižovat (9)	4	5
5.E	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? zhoršovat (1), zlepšovat (9)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		27	29
Průměrné skóre (celkem / 5)		5,4	5,8

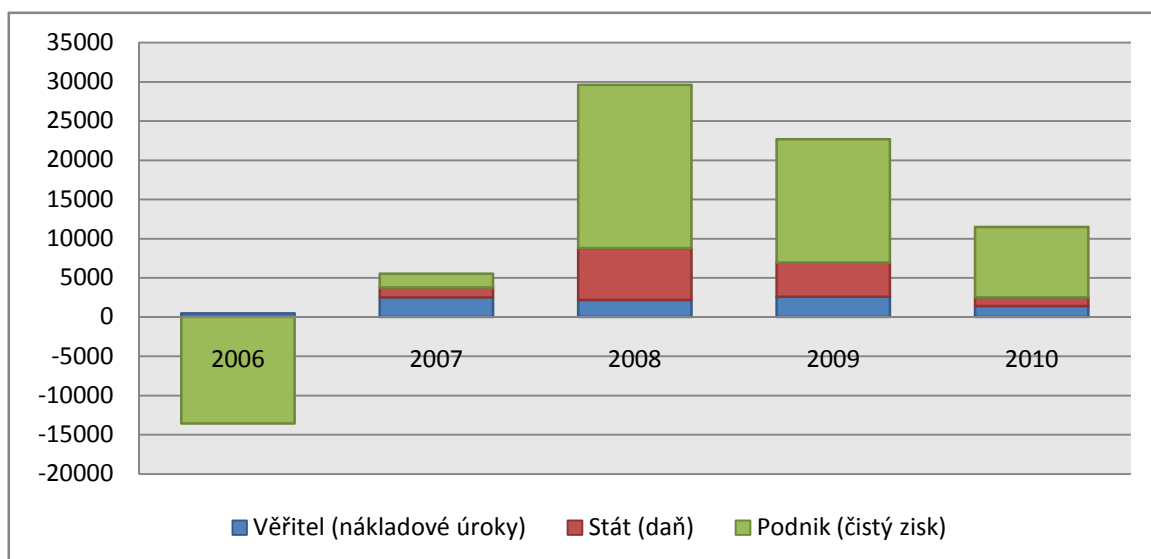
PŘÍLOHA P V: FINANČNÍ ANALÝZA

Tabulka 33: Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY a. s.

	2006	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	-13 328	2 903	28 664	20 966	5 318
Finanční VH	-321	12	- 1 220	-887	4 779
Mimořádný VH	76	100	0	0	0
VH za účetní období	-13 573	1 767	20 805	15 736	8 975
VH před zdaněním	-13 573	3 015	27 444	20 079	10 097
VH před zdaněním a úroky	-14 031	5 523	29 609	22 674	11 491
Nákladové úroky	458	2 508	2165	2 595	1 394

Tabulka 34: Dělení hospodářského výsledky – XY, a. s.

	2006	2007	2008	2009	2010
EBIT	-14 031	5 523	29 609	22 674	11 491
Věřitel (nákladové úroky)	458	2 508	2165	2 595	1 394
Stát (daň)	0	1 248	6 639	4 343	1 122
Podnik (čistý zisk)	-13 573	1 767	20 805	15 736	8 975



Graf 7: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2006 - 2010

Tabulka 35: Vývoj čistého pracovního kapitálu

	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý pracovní kapitál	- 5 531	-17 193	- 42 141	-71 964	-66 069

Tabulka 36: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	106,4%	111,2%	78,6%	75,9%	70,1 %
Míra zadluženosti	-16,5	-9,9	3,7	3,2	2,3
Úrokové krytí	-30,6	2,2	13,7	8,7	8,2
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem	-0,12	-0,19	0,34	0,35	0,43
Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobým kapitálem	0,95	0,82	0,58	0,48	0,54

Tabulka 37: Ukazatele likvidity

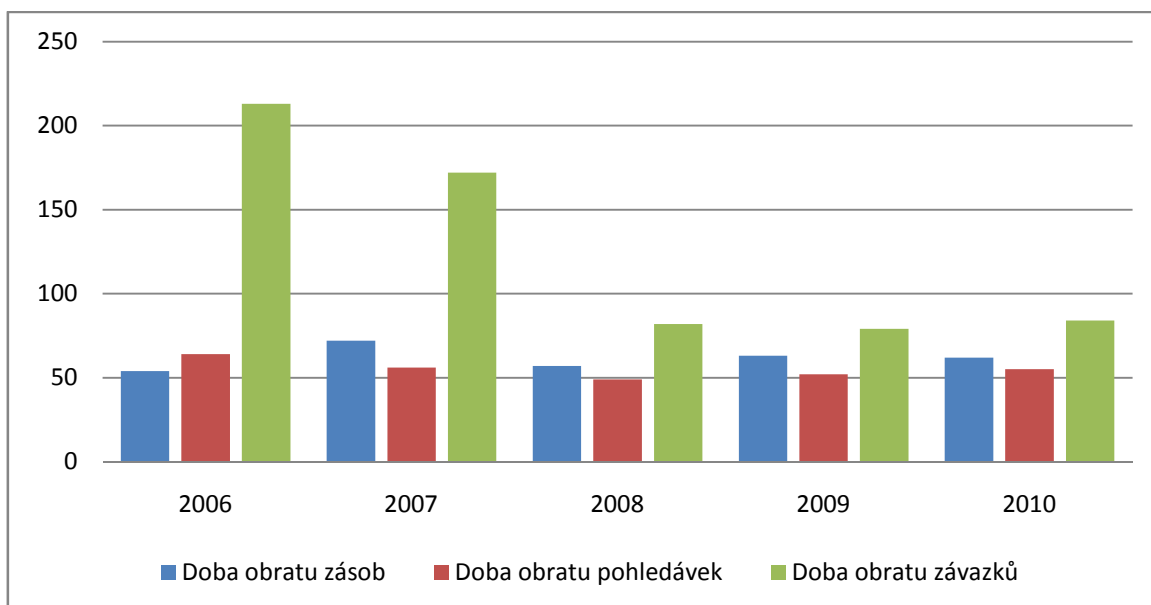
	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,93	0,81	0,61	0,48	0,48
Pohotová likvidita	0,74	0,42	0,30	0,22	0,24
Hotovostní likvidita	0,50	0,1	0,04	0,01	0,03

Tabulka 38: Ukazatele rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb	x	1,07%	10,08%	7,77%	5,06%
Rentabilita aktiv	x	3,13%	17,02%	10,38%	5,59%
Rentabilita vlastního kapitálu	-117,48%	-8,9%	56,00%	30,00%	14,60%

Tabulka 39: Ukazatele aktivity

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	0,60	0,94	1,19	0,93	0,86
Obrat zásob	6,70	4,98	6,28	5,73	5,86
Obrat pohledávek	5,60	6,40	7,30	6,90	6,60
Obrat závazků	1,70	2,10	4,40	4,60	4,30
Doba obratu zásob	54 dní	72 dní	57 dní	63 dní	62 dní
Doba obratu pohledávek	64 dní	56 dní	49 dní	52 dní	55 dní
Doba obratu závazků	213 dní	172 dní	82 dní	79 dní	84 dní



Graf 8: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2006 - 2010

PŘÍLOHA P VI: MAPA DISTRIBUCE VÝROBKŮ



Obrázek 17: Mapa současné distribuce produktů (vlastní zpracování)

- ▶ Stávající export produktů společnosti do zahraničních států.
-▶ Stávající výjimečný export produktů společnosti do zahraničních států.

Pozn.: Zdroj slepé mapy Evropy (wiki.rvp.cz, 2010)

PŘÍLOHA VII: PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI

Řízený rozhovor			
Téma: Postoj zaměstnanců k novému motivačnímu programu			
Tazatel: Bc. Eva Dostálová			
Počet dotázaných: 29 zaměstnanců společnosti XY, a. s. (72,5% z celkového počtu 40 zaměstnanců)			
Pořadí	Otázka	Ano	Ne
1.	Dovolená	Ano	Ne
a	Stačí vám v současné době standardní doba dovolené v délce 20 dní?	11	18
b	Pokud jste nemocný/á, vezmete si raději první dny dovolenou?	19	10
c	Souhlasíte se systémem zvyšování počtu dnů dovolené jako odměnu za dlouhodobou práci pro společnost XY, a. s.?	29	0
d	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	29	0
2.	Podniková půjčka	Ano	Ne
a	Máte v současné době nějaké finanční závazky (půjčka, úvěr)?	22	7
b	Ocenil/a byste možnost podnikové půjčky s nízkým úrokem?	26	3
c	Využil/a byste tento benefit ještě v roce 2012?	9	20
d	Uvítal/a byste bližší informace k tzv. protidluhové prevenci?	21	8
e	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	27	2
3.	Odměna za dobré nápady	Ano	Ne
a	Myslíte si, že je dobré dát prostor i zaměstnancům, aby se sami iniciativně podíleli na dalším vývoji společnosti?	22	7
b	Přišel/Přišla jste již někdy sama s nějakým návrhem na vylepšení?	9	20
c	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	22	7
4.	Pravidelné meetingy s nadřízenými a vedením společnosti	Ano	Ne
a	Zajímáte se o současnou pozici společnosti na trhu?	15	14
b	Znáte strategické cíle společnosti?	15	14
c	Víte, jaké jsou vaše úkoly pro naplnění podnikových cílů?	10	19
d	Myslíte si, že mohou být čtvrtletní porady pro společnost a kolektiv prospěšné?	22	7
e	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	22	7
5.	Hodnotící pohovor	Ano	Ne
a	Chybí vám zpětná vazba od nadřízeného k vašemu výkonu?	18	11
b	Myslíte si, že je dobré si stanovit pracovní i osobní cíle?	21	8
c	Domníváte se, že hodnotící pohovory mohou být pro zaměstnance přínosné?	19	10
d	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	20	9
6.	Zahraniční stáž	Ano	Ne

a	Pokud by se vám naskytla možnost pracovat v zahraničí na obdobné nebo podobné pozici, jakou máte dnes, využít/a byste za daných podmínek tuto šanci?	5	24
7.	Teambuilding	Ano	Ne
a	Hodnotíte pracovní kolektiv ve společnosti dobrý?	18	11
b	Myslíte si, že teambuilding může ještě více stmelit kolektiv?	28	1
c	Pokud by byla tato aktivita podpořena, budete se akcí účastnit?	26	3
d	Mělo by vedení tento návrh podpořit?	29	0
8.	Všeobecné otázky	Ano	Ne
a	Chtěl/a byste ve firmě pracovat i za 5 let?	24	5
b	Myslíte si, že je dobré, aby se firma zabývala motivací svých zaměstnanců?	29	0
c	Měla by společnost nový motivační program podpořit?	29	0

PŘÍLOHA P VIII: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Formulář pro hodnocení zaměstnanců za rok 201x

Osobní číslo:.....Jméno a příjmení:.....

Pracovní zařazení:.....Přímý nadřízený:.....

I. Hodnocení pracovního výkonu

	1	2	3	4	5
Celkové ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance					
Dodržování pracovní doby					
Pracovní nasazení					
Chybovost					
Dodržování stanovených termínů					
Flexibilita					
Samostatnost					

Komentář:

II. Vyhodnocení stanovených cílů z roku 201x

Definovaný cíl	Splněn	Splněn částečně	Nesplněn
...			
...			
...			

Komentář:

III. Odborné znalosti

	1	2	3	4	5
Praxe v oboru					
Kvalifikace zaměstnance					
Účast na kurzech, školeních					
Zájem o růst kvalifikace					
Logické myšlení					

Požadované odborné znalosti dle pracovního zařazení					
...					
...					
...					

Komentář:

IV. Hodnocení osobních vlastností zaměstnance

	1	2	3	4	5
Spolehlivost					
Zodpovědnost					
Týmová práce					
Organizační schopnosti					
Vztahy s kolektivem					
Vztahy s nadřízenými					
Schopnost vést lidi					
Odolnost vůči stresu					

Komentář:

V. Definice nových cílů zaměstnance

Nové cíle sjednané se zaměstnancem
...
...
...

Komentář:

VI. Poznámky

.....

datum a podpis zaměstnance

.....

datum a podpis hodnotitele