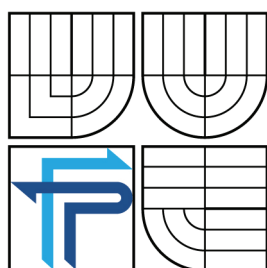


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND
MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA VÝSLEDKŮ PODNIKÁNÍ A NÁVRHY NA ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉ PERSPEKTIVY

THE ENTERPREUNERSHIP ANALYSIS AND THE SUGGESTION OF LONG-TERM FIRMS
PROSPERIT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTINA STRUŽKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÁCLAV MELUZÍN

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stružková Martina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza výsledků podnikání a návrhy na zajištění dlouhodobé perspektivy

v anglickém jazyce:

The entrepreneurship analysis and the suggestion of long-term firms prosperit

Pokyny pro vypracování:

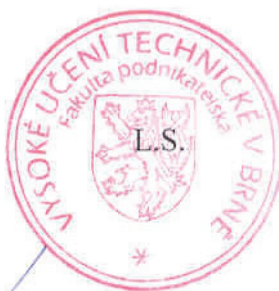
Úvod
Cíl diplomové práce
Analýza současného stavu
Teoretická východiska
Návrh řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- TIDD, J. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Computer Press. Brno 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
- FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. Grada. Praha. 2006. 180s. ISBN 80-247-1699-2
- TROUT, J., RIVKIN, S. Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky. Grada. Praha. 197 s. ISBN 80-247-1301-2
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Management Press. Praha. 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9
- SOUČEK, Z. Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!). Professional Publishing. Praha. 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení podniků: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod. Zdeněk Novotný. Brno. 2003. 128 s. ISBN 80-214-2513-X

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Meluzín

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Kocman

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Meluzín

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle směrnice děkana č. 4/2007) neobsahuje identifikaci o subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

V Brně, dne 18. května 2008

.....
Ing. Václav Meluzín

Vedoucí práce

.....
Bc. Martina Stružková

Autor

Anotace

Diplomová práce analyzuje dosažené výsledky podnikatelského subjektu. Obsahuje fundamentální a strategickou analýzu, na základě kterých byla navržena opatření vedoucí k zajištění stability a perspektivy podnikatelských aktivit.

Annotation

This Master's thesis analyses business results of the entrepreneurial subject. The Master's thesis includes the fundamental analysis and the strategical analysis. On the basis of these analyses I propose the suggestions leading to the stability and perspective entrepreneurial activities.

Klíčová slova :

Analýza, dosažené výsledky, konkurence, zabezpečení stability.

Key words:

Analysis, achieved results, competition, secure stability.

Bibliografická citace mé práce:

STRUŽKOVÁ, M. *Analýza výsledků podnikání a návrhy na zajištění dlouhodobé perspektivy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 64 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Meluzín.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s odbornou pomocí Ing. Václava Meluzína. Prohlašuji, že citace použitých parametrů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000, Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským) a řídila se zásadami vědecké etiky.

V Brně, dne 18. května 2008

.....

Podpis

Chtěla bych zde poděkovat Ing. Václavu Meluzínovi za jeho připomínky a rady při vypracování diplomové práce. Dále děkuji Zdeňkovi Daňkovi, majiteli společnosti ABC, který mi poskytl všechny potřebné firemní materiály a dovolil mi uskutečnit průzkum v jeho podniku. Také chci poděkovat všem zaměstnancům společnosti, kteří se mnou spolupracovali a účastnili se dotazníkového průzkumu.

V Brně dne 18. května 2008

.....

Podpis

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	12
2.1 Charakteristika společnosti	12
2.1.1 Organizační struktura	12
2.1.2 Vize společnosti	12
2.1.3 Ekonomická situace společnosti	12
2.1.3.1 Aktiva	13
2.1.3.2 Pasiva	13
2.1.3.3 Výkaz zisků a ztrát	13
2.2 Strategická analýza	14
2.2.1 Analýza obecného okolí	14
2.2.2 Analýza oborového okolí	17
2.2.2.1 Konkurence	17
2.2.2.2 Dodavatelé	18
2.2.2.3 Odběratelé – zákazníci	18
2.2.2.4 Substituty	18
2.2.2.5 Potencionální nově vstupující firmy na trh	18
2.2.3 Zhodnocení obecného a oborového okolí	19
2.2.4 Analýza interních faktorů	20
2.2.4.1 Analýza marketingu a distribuce	20
2.2.4.2 Analýza personálu a organizační struktury	22
2.2.4.3 Finanční analýza	23
2.2.4.4 INFA pro rok 2006	25
2.2.5 Zhodnocení interních faktorů	28
2.3 SWOT analýza	29
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	31
3.1 Organizace	31
3.2 Dodavatelé	32

3.3	Podnikový marketing	33
3.4	Finanční řízení podniku	36
4	NÁVRH ŘEŠENÍ	42
4.1	Personální oblast	42
4.2	Změna dodavatele	42
4.3	Marketingová a distribuční oblast	42
4.4	Finanční oblast	43
4.5	Implementace návrhů	43
4.5.1	Kalkulace vybraných navrhovaných řešení	45
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	51
	SEZNAM GRAFŮ	53
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM SCHÉMAT	53
	SEZNAM PŘÍLOH	54

Úvod

V devadesátých letech minulého století v České republice nastal převratný zlom, kdy lidé znovu dostali svobodu a mohli rozhodovat o své budoucnosti. V této době začalo mnoho lidí přemýšlet o podnikání. Vznikala spousta „garážových firmiček“, kde na počátku byla vize uživení, která se časem proměnila na prosperující společnost s desítkami zaměstnanců. Právě jednu z těchto „firmiček“ je ABC . Tato společnost bude právě ta ve které budu analyzovat výsledky podnikání a navrhovat řešení pro udržení její dlouhodobé perspektivy.

Odstraněno 239 slov.

1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je navrhnout společnosti strategii, která by měla zajistit dlouhodobou prosperitu podniku. Této strategii bude předcházet celková analýza společnosti a určení kritických bodů, které se budu snažit eliminovat a tím určit novou strategii.

V diplomové práci bude použita řada metod a to převážně analyzujících. Stěžejní částí diplomové práce bude analýza současného stavu společnosti, interních externích faktorů podniku jejichž součástí je analýza obecného a oborového okolí. Tato analýza bude podpořena analýzou marketingových a distribučních faktorů, podnikových a pracovních zdrojů a neopomenout ani na finanční. Tyto analýzy budu hodnotit, zjišťovat kritické body a definovat největší nedostatky.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

2.1 Charakteristika společnosti

Podnikatel: ABC

Právní forma: *Odstraněno*

Sídlo: *Odstraněno*

Místo podnikání : *Odstraněno*

Předmět podnikání: *Odstraněno*

Vznik společnosti: *Odstraněno*

2.1.1 Organizační struktura

Podnikatel ABC je fyzickou osobou, zapsanou v obchodním rejstříku. Jediným majitelem je pan ..., který společnost sám řídí.

Odstraněno 58 slov.

2.1.2 Vize společnosti

Odstraněno 89 slov.

Současná strategie společnosti – odstraněno 107 slov

2.1.3 Ekonomická situace společnosti

„ Firma, která chce trvale vítězit, musí mít alespoň dvojnásobnou výkonnost, než je průměr daného okolí“

Z. Souček

Ekonomickou situaci podniku jsem se rozhodla analyzovat pomocí fundamentální analýzy. Tento rozbor jsem provedla z Rozvahy (příloha 2) a Výkazu zisků a ztrát z let 2005 a 2006 (Příloha 3).

2.1.3.1 Aktiva

Odstraněno 318 slov.

2.1.3.2 Pasiva

Odstraněno 186 slov

2.1.3.3 Výkaz zisků a ztrát

Odstraněno 243 slov.

Vývoj tržeb

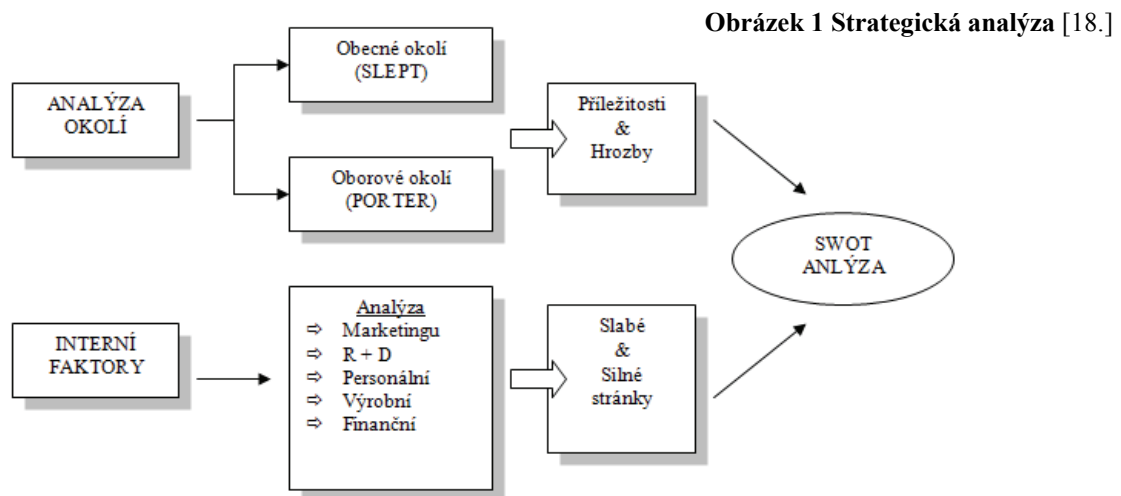
Odstraněno 71 slov.

Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním

Odstraněno 23 slov.

2.2 Strategická analýza

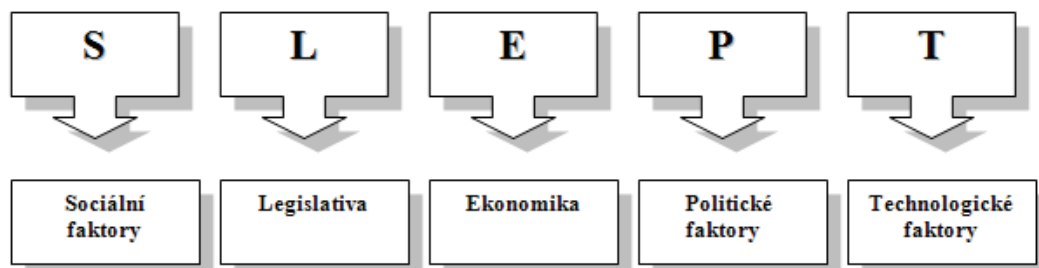
K zjištění zda společnost potřebuje změnit svoji strategii nebo zda její strategie je bezchybná musím společnost analyzovat ze všech možných stránek. Využiji strategickou analýzu okolí, jejichž součástí je analýza externích a interních faktorů. K těmto analýzám budu využívat SLEPT analýzu, PORTERŮV model, finanční analýzu a mnoho dalších. Dílčí výsledky shrnu prostřednictvím SWOT analýzy. Výsledkem mého analyzování bude rozhodnutí, zda je současný stav vyhovující, upokojující nebo nevhovující.



2.2.1 *Analýza obecného okolí*

K analyzování obecného okolí jsme si vybrala SLEPT analýzu. Tato analýza je jednou z mnoha, která zkoumá obecné faktory prostředí, v němž se společnost nachází.

Obrázek 2 SLEPT analýza



Sociální faktory

- ☞ Z hlediska **populační demografie** v roce 2006 opustilo kraj x 762 lidí z toho 419 mužů. [35.]
- ☞ **Vzdělání** obyvatelstva v kraji x je ve stejných oborových průměrech jako v celé České republice. Malá rozlišnost je ve vzdělání středního bez maturity, které je zde početnější naopak tomu nižší je ve vzdělání středním s maturitou a vysokoškolském. [37.]
- ☞ Z hlediska **Lidských zdrojů** je v České republice jen velmi málo kvalifikovaných odborníků v ..., kteří by byli ještě schopni migrovat do kraje x za prací. Ale je tu možnost využití středoškolských studentů v oboru xy. Tento obor se vyučuje na několika níže uvedených školách. Průzkum potencionálních zaměstnanců ukázal následující.

Obrázek 3 Technické školy – odstraněno

Odstraněno 101 slov.

Legislativa

Odstraněno 109 slov.

Ekonomika

- ☞ Česká ekonomika se proto i nadále řadí mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky EU. Ekonomická úroveň ČR vyjádřená pomocí ukazatele HDP na obyvatele (při přepočtu na standard kupní síly¹) dosáhla podle posledního odhadu EUROSTATu v roce 2006 zhruba 76 % průměru EU. ČR se tak spolu s Maltou a Portugalskem řadí do skupiny zemí, která svou úrovní zaostává za průměrem EU cca o čtvrtinu. Mezi novými členskými zeměmi dosahují vyšší úrovně pouze Kypr a Slovinsko. Rychlost reálné konvergence měřené pomocí HDP na obyvatele se v posledních letech zvýšila. Od roku 2000 se ČR přiblížila průměrné úrovni EU. [57.]

¹ *Standard kupní síly (PPS)* je umělá peněžní jednotka používaná v rámci EU k přepočtu ekonomických agregátů pro účely mezinárodních srovnání.

- ☞ Průměrný hodinový výdělek v Kraji x pro skupiny „Řemeslníci, výrobci a zpracovatelé“ a „Obsluha strojů a zařízení“ dosahuje v průměru 100 Kč/h to znamená vyšší mzdové náklady.

Politické faktory

- ☞ V naší zemi jsou politické faktory velmi nejisté, sice se pohybují na hladině demokracie, ale to je tak jediné na co se můžeme spoléhat. Jedna vláda podporuje sociální obyvatelstvo druhá podnikatelské. V dnešní době vládne síla pro podnikatele. Je na vážkách jestli je to pro ně lepší či ne. Kladné faktory jsou např. snížení daní z příjmů, zjednodušení daňových zákonů , ale na druhé straně zvýšení nižší sazby DPH, sociální a zdravotní pojištění už není daňovým výdajem, atd. Je tu spousta faktorů pro a proti a na každý podnikatelský subjekt působí jinak. Nesmíme také opomenout otevření Shengenského prostoru a tím otevření hranic.

Technické faktory

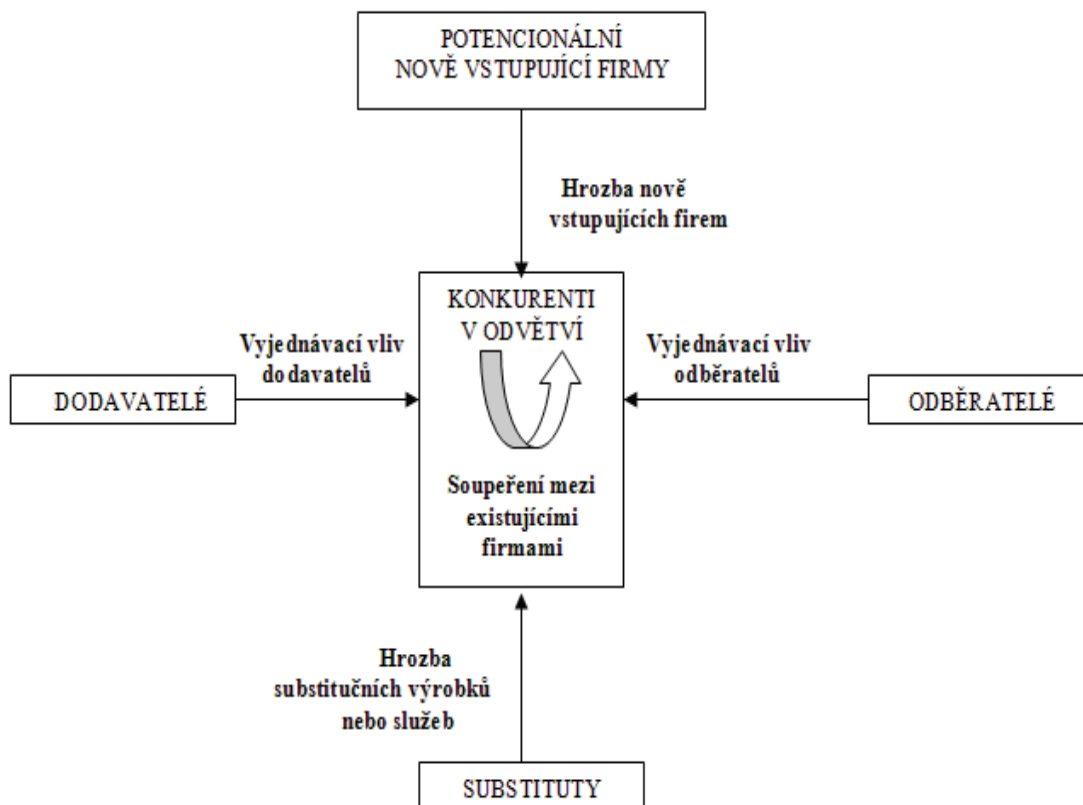
- ☞ Státní rozpočet počítá s investicemi do výzkumu a vývoje. Investice jsou upravovány **Zákonem č. 130/2002 Sb.**, o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů a zákon č. **341/2005 Sb.**, o veřejných výzkumných institucích, a zákon č. **342/2005 Sb.**, o změnách některých zákonů v souvislosti s přijetím zákona o veřejných výzkumných institucích . [66.]

Odstraněno 66 slov.

2.2.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí jsme zvolila Porterův pětifaktorový model. V tomto oddílu budu analyzovat konkurenci na trhu, zákazníky, dodavatele. Výsledkem této analýzy bude podrobnější informovanost o situaci na trhu ve kterém se společnost pohybuje. [67.]

Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví [12.]



2.2.2.1 Konkurence

„ V globální megakonkurenci zvítězí velké, bohaté, vzdělané, informované, vlivné, rychlé firmy“

Z. Souček

Odstraněno 455 slov.

Finanční analýza konkurence

„Firmy, které jsou několik let po sobě vysoce úspěšné, začínají být přesvědčené o své neomylnosti. Začínají trpět Ikarovou nemocí, která končí pádem.“

Z. Souček

K lepšímu porovnání konkurence jsem provedla finanční analýzu vybraných ukazatelů a srovnání tržeb, hospodářských výsledků a přidané hodnoty.

Odstraněno 639 slov.

2.2.2.2 Dodavatelé

Odstraněno 601 slov.

2.2.2.3 Odběratelé – zákazníci

Odstraněno 49 slov.

Klíčoví zákazníci

Odstraněno 502 slov.

2.2.2.4 Substituty

Odstraněno 58 slov.

2.2.2.5 Potencionální nově vstupující firmy na trh

Z dostupných materiálů je konkurenční prostředí velmi široké a nové společnosti stále vstupují. Mohu hodnotit, že tyto nové společnosti nejsou velkou hrozbou, poněvadž

získat kus tržního podílu v tomto odvětví je velmi složité. Maximálně by mohla hrozit společnost s novou velice úspornou a inovativní technologií, která by marketům nabídla něco opravdu odlišného. Prozatím, ale taková to společnost není v dohledu, tudíž z této strany riziko nehrozí.

Největším problémem jsou společnosti, které se spojují a tím posilují svůj tržní podíl a na trh vstupují jako nová společnost s velkou tržní silou.

2.2.3 Zhodnocení obecného a oborového okolí

V tabulce ETOP zhodnotím nejdůležitější vlivy, které působí na externí okolí společnosti.

Tabulka 4 Zhodnocení v tabulce ETOP

Sektor okolí		Vliv
SOCIOEKONOMICKÝ	Zaměstnanost a nezaměstnanost v kraji není omezena regionem	+
	Průměrný výdělek pracovníků je 100 Kč/h	-
	Migrace obyvatel do velkých měst	-
	Vzdělání obyvatelstva v regionu je jako po celé ČR	+
	Stabilní míra inflace	+/-
	<i>Odstraněno</i>	+
TECHNOLOGICKÝ	Technické novinky s úsporou technologií	+
	Vliv na životní prostředí	-
	<i>Odstraněno</i>	
VLÁDNÍ	Speciální legislativa pro obor	-
	Snížení daní a jejich zjednodušení	+
	Vstup do Shengenu	+
	Politické faktory	+
ZÁKAZNÍCI	<i>Odstraněno</i>	+
	<i>Odstraněno</i>	-
	<i>Odstraněno</i>	-
DODAVATELÉ	<i>Odstraněno</i>	+
	<i>Odstraněno</i>	+
	<i>Odstraněno</i>	+
KONKURENTI	<i>Odstraněno</i>	-
	<i>Odstraněno</i>	-
	<i>Odstraněno</i>	+
	<i>Odstraněno</i>	+
MEZINÁRODNÍ	<i>odstraněno</i>	-
	Minimální omezení v mezinárodním obchodě	+

VLIV	Celkem
Pozitivní (+)	15
Negativní (-)	10

U externích faktorů převažují pozitivní vlivy k negativním a to 15:10. Toto je příznivá situace a podniku i když si musí dát pozor, aby se tyto vlivy neobrátily.

2.2.4 Analýza interních faktorů

2.2.4.1 Analýza marketingu a distribuce

a) Konkurenční struktura trhu

Tržní podíl

Výpočet tržního podílu je zkreslený, poněvadž jsem vstupují jen společnosti, ke kterým byly dostupné informace o tržbách z roku 2006. Některé společnosti se věnují i jiným oblastem než ABC , ale pro účely diplomové práce je tato skutečnost dostačující.

Obrázek 7 Tržní podíl – odstraněno

Odstraněno 103 slov.

b) Pozice společnosti na trhu

Tabulka 5 GE matice- tržní podíl – odstraněno

Odstraněno 291 slov.

c) Vztahy s klíčovými zákazníky

Odstraněno. 83 slov.

d) Komplexnost sortimentu a služeb

Odstraněno 86 slov.

e) Marketingová podpora

Společnost ABC nevyužívá celé portfolio marketingové podpory. Využívá jen to, co považuje za důležité. Prezентuje se veřejnosti svými internetovými stránkami, které je možno vyhledat na velkém množství portálů. Provedla jsem průzkum všech internetových adres kde společnost vystupuje. Pomocí fuzzy logiky jsem určila kritéria, kterým jsem přidělila důležitost a z toho vyplynulo toto :

Zvolené kritéria byla:

zobrazí se v pořadí na portálu				úplnost údajů			
atlas	centrum	google	seznam	pořadí na stránce	adresa	tel. číslo	aktivní odkaz

A hodnocení bylo následující:

0 - 30 %	ZRUŠIT
30- 70 %	PONECHAT
70 - 100 %	URČITĚ PONECHAT

Výsledky hodnocení:

Tabulka 7 Internetové odkazy - odstraněno

Odstraněno

Z průzkumu internetových odkazů lze říci, že s posledními třemi portály by měla společnost rozvázat smlouvou a uspořené investice vložit do prvních čtyřech, které se jeví jako nejúspěšnější.

Odstraněno 63 slov.

g) Distribuční kanály a geografické pokrytí

Odstraněno 32 slov.

2.2.4.2 Analýza personálu a organizační struktury

„Základem úspěchu firmy 21. století jsou nadšení, kvantifikování, výkonní a loajální pracovníci“

Z. Souček

a) Analýza personálu

„Pro úspěšné podnikání nestačí investovat pouze do strojů a zařízení. Chce-li společnost v dnešním světě něčím dlouhodobě vynikat a konkurovat, mohou to být pouze její lidé - zaměstnanci, kteří vědí, proč ve společnosti jsou, kteří jsou loajální, motivovaní a vzdělaní.“ [33.]

Dotazníkový průzkum

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem zvolila dotazníkovou metodu. V dotazníku jsem použila 14 nadefinovaných otázek z toho na 3 bylo možno odpovědět i otevřeně.

Odstraněno 497 slov a 5 grafů.

b) Analýza organizační struktury

Odstraněno 143 slov.

2.2.4.3 Finanční analýza

„ Zisk se musí zvyšovat každé čtvrtletí. Produktivita se musí zvyšovat o 9 % každý rok Zvítězí nejproduktivnější firma. Ty, které nedokáží prodat produkt špičkové kvality za nejnižší cenu...zmizí“.

J. Welch

a) *Rentabilita*

Tabulka 8 Výpočet rentability

RENTABILITA - ziskovost	2004	2005	2006
rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	ODSTRANĚNO		
rentabilita celkových aktiv (ROA)			
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)			
rentabilita tržeb (ROS)			

Obecně lze **rentabilitu chápat jako výnosnost, u které platí, že „čím více, tím lépe“**. Pokud podnik dosahuje rentability vyšší než 15 %,...

Odstraněno 170 slov.

a) *Aktivita*

Tabulka 9 Výpočet aktivita

AKTIVITA - aktivita	2004	2005	2006
obrat celkových aktiv	ODSTRANĚNO		
obrat stálých aktiv			
obrat zásob			
doba obratu závazků			
doba obratu pohledávek			

Obrat celkových aktiv ukazuje kolikrát se hodnota celkových aktiv promítne do sledovaného období.

Odstraněno 239 slov.

b) Likvidita

Tabulka 10 Výpočet likvidity

LIKVIDITA		
likvidita okamžitá		ODSTRANĚNO
likvidita pohotová		
likvidita běžná		

Pro **likviditu 1. stupně** (okamžitá) jsou doporučené hodnoty 0,2 - 0,5 $\Rightarrow$ *odstraněno 35 slov.*

Likvidita 2. stupně (pohotová) by neměla poklesnout pod 1. *odstraněno 34 slov.*

U **likvidity 3. stupně** (běžná) jsou doporučené hodnoty 1,5 – 2,5 *odstraněno 52 slov.*

c) Zadluženost

Tabulka 11 Výpočet zadluženost

Zadluženost	2004	2005	2006
celková zadluženost		ODSTRANĚNO	
koeficient samofinancování			
doba splácení dluhu			

Pro **celkovou zadluženost** je doporučená hodnota tohoto indexu nižší než 60 %, světový průměr se pohybuje v intervalu 30 – 60... *odstraněno 73 slov.*

Koeficient samofinancování ukazuje do jaké míry jsou aktiva podniku financovány z vlastního kapitálu... *odstraněno 19 slov.*

Doba splácení dluhu udává časový interval, za který by podnik všechny své dluhy splatil. *Odstraněno 35 slov.*

e) Altmanův index

Tabulka 12 Výpočet Altmanův index

ALTMANŮV INDEX	2004	2005	2006
index 1		ODSTRANĚNO	
index 2			
index 3			
index 4			
index 5			
Z- score			

Odstraněno 33 slov.

f) Index IN 01

Tabulka 13 Výpočet Index IN 01

INDEX IN 01	2004	2005	2006
index 1			
index 2			
index 3			
index 4			
index 5			
Index IN			

Odstraněno 27 slov.

2.2.4.4 INFA pro rok 2006

Analýza byla provedena v benchmarkingovém diagnostickém systému finančních indikátorů INFA dostupného na internetových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu. Pro porovnání byla vybrána OKEČ ... tj.... INFA nabízí 6 podrobnějších analýz, každý výsledek je okomentován smajlíkem, hodnocením, schématem a grafem. Pro toto srovnání jsem použila všechny analýzy .

a) Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti

Řeší otázku : Je podniková výkonnost dostatečná? Jaká je skutečná výnosnost (ROE) oproti alternativní (re)?

Tabulka 14: Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti

	Podnik*	Odvětví*	TH*	RF*	ZI*	ZT*
Spread (ROE - re) [%]						

* podnik (porovnávaný podnik)

* Odvětví (odvětví celkem)

* TH (nejlepší podniky v odvětví) * RF

(velmi dobré podniky v odvětví) * ZI (ziskové podniky v odvětví)

* ZT (ztrátové podniky v odvětví)

Odstraněno 104 slov.

b) Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE)

Řeší otázku : Je velikost ROE dostatečná?

Tabulka 15 Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu

Odstraněno 50 slov.

		Podnik*	Odvětví*	ODSTRANĚNO			
ROE [%]							
		* podnik (porovnávaný podnik)	* Odvětví (odvětví celkem)	* TH (nejlepší podniky v odvětví) * RF (velmi dobré podniky v odvětví) * ZI (ziskové podniky v odvětví) * ZT (ztrátové podniky v odvětví)			

c) Hodnocení úrovně rizika (odhad re)

Řeší otázku : Jaká výnosnost odpovídá podstoupenému riziku?

Tabulka 16 Hodnocení úrovně rizika

		Podnik*	Odvětví*	TH*	RF*	ZI*	ZT*
re [%]			ODSTRANĚNO				
		* podnik (porovnávaný podnik)	* Odvětví (odvětví celkem)	* TH (nejlepší podniky v odvětví) * RF (velmi dobré podniky v odvětví) * ZI (ziskové podniky v odvětví) * ZT (ztrátové podniky v odvětví)			

Odstraněno 51 slov.

d) Hodnocení úrovně provozní oblasti

Řeší otázky: Je provozní výkonnost podniku v pořádku? Tvoří podnik dostatečný výstup?

Tabulka 17 Hodnocení úrovně provozní oblasti

PROVOZNÍ OBLAST		Podnik*	Odvětví*	TH*	RF*	ZI*	ZT*
1.	Produkční síla (EBIT / A) [%]						
2.	Obrat aktiv (V / A)						
3.	Marže (EBIT / V) [%]		ODSTRANĚNO				

4.	PH / V [%]							
5.	ON / V [%]							

* podnik (porovnáváný podnik)

* Odvětví (odvětví celkem)

* TH (nejlepší podniky v odvětví)

* RF (velmi dobré podniky v odvětví)

* ZI (ziskové podniky v odvětví)

* ZT (ztrátové podniky v odvětví)

Odstraněno 91 slov.

d) Hodnocení finanční politiky (politiky kapitálové struktury)

Řeší otázky: Je finanční páka nastavena vhodně? Jak je výstup podniku dělen?

Tabulka 18 Hodnocení finanční politiky

		Podnik	Odvětví	TH	RF	ZI	ZT
Úplatné zdroje / A [%]			ODSTRANĚNO				
VK / A [%]							
Úroková míra [%]							

* podnik (porovnáváný podnik)

* Odvětví (odvětví celkem)

* TH (nejlepší podniky v odvětví) * RF

(velmi dobré podniky v odvětví) * ZI (ziskové podniky v odvětví)

* ZT (ztrátové podniky v odvětví)

Odstraněno 55 slov.

f) Hodnocení úrovně likvidity

Řeší otázky: Je likvidita podniku v pořádku? Je zachována finanční stabilita podniku? Jste důvěryhodným partnerem?

Tabulka 19 Hodnocení úrovně likvidity

		Podnik	Odvětví	TH	RF	ZI	ZT
Likvidita L3 (běžná)			ODSTRANĚNO				
Likvidita L2 (pohotová)							

Likvidita L1 (okamžitá)						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

* podnik (porovnávaný podnik)

* Odvětví (odvětví celkem)

* TH (nejlepší

podniky v odvětví) * RF (velmi dobré podniky v odvětví)

* ZI (ziskové podniky v odvětví)

* ZT (ztrátové

podniky v odvětví)

Odstraněno 14 slov.

2.2.5 Zhodnocení interních faktorů

K zhodnocení interních faktorů jsem zvolila dle mého názoru nejprůhlednější metodu SAP.

Tabulka 20 Tabulka SAP

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
MARKETING	- Odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	- odstraněno
	• odstraněno
	- odstraněno
TECHNICKÝ ROZVOJ	• odstraněno
	- odstraněno
VÝROBA (SLUŽBY)	+ odstraněno
	- odstraněno
ZDROJE	+ odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	- odstraněno
	+ odstraněno
FINANCE	+ odstraněno
	- odstraněno

	+ odstraněno
	- odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno
	- odstraněno
	+ odstraněno
	+ odstraněno

VLIV	Celkem
Síla (+)	17
Neutrální vliv (•)	2
Slabost (-)	8

Z analýzy interních faktorů vyplynul poměr síly ku slabosti 17 : 8. Toto jsou příznivé výsledky a pokud vedení společnosti bude zdokonalovat svoje síly a minimalizovat slabosti, zůstane stále tak prosperujícím podnikem s posilující silou na trhu.

2.3 SWOT analýza

Pro shrnutí interních a externích faktorů jsem zvolila metodu užívanou v marketingu a to SWOT analýzu. Díky ní dokážu komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Silné stránky (Strengths)

ODSTRANĚNO

Slabé stránky (Weaknesses)

ODSTRANĚNO

Příležitosti (Opportunities)

ODSTRANĚNO

Hrozby (Threats)

Pro vyvození výsledků použiji metodu křížových vlivů SWOT analýzy, budu pokládat 4 otázky a to

1. SO - Jak využiji silné stránky na získání výhody ?
2. WO – Jak překonám slabiny využitím příležitostí ?
3. ST – Jak využiji silných stránek, abych čelila hrozbám?
4. WT – Jak minimalizuji slabé stránky, abych čelila hrozbám?

Po vyhodnocení analýzy (viz. příloha 7) jsem získala číslo +10. Tato hodnota je příznivá pro společnost, ale má i množství skulek, které by se měly zaplnit.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Organizace

Organizační změny

Přenesení odpovědnosti na podřízeného není jednoduchá věc. Nadřízený musí najít takového pracovníka, aby mu důvěřoval a mohl mu svěřit pravomoci rozhodování. Také, že od okamžiku, kdy svěří své pravomoci i někomu jinému se začnou úkoly plnit jinak než podle představ nadřízeného. Ten může jen určit cíl jaký má být dosažen, ale způsob jak toho bude dosaženo je už na podřízeném. Pracovník si musí uvědomovat, že pravomoci nejsou jen rozhodování a rozkazování, ale především odpovědnost ke svým podřízeným a samozřejmě i nadřízeným.

„ Přenesením zodpovědnosti na podřízené musí umožnit.

- zvýšení jejich sebedůvěry;
- překonání pocitu bezmoci a bezvýznamnosti pracovníka;
- podnícení každého pracovníka k tvůrčímu zaujetí při řešení všech problémů;
- zvýšení potěšení z vlastní práce. “ [11.]

Změna v org. struktuře jako konkurenční výhoda

„ Organizační změna, která přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, integruje v jednom komplexním pojetí úsilí o :

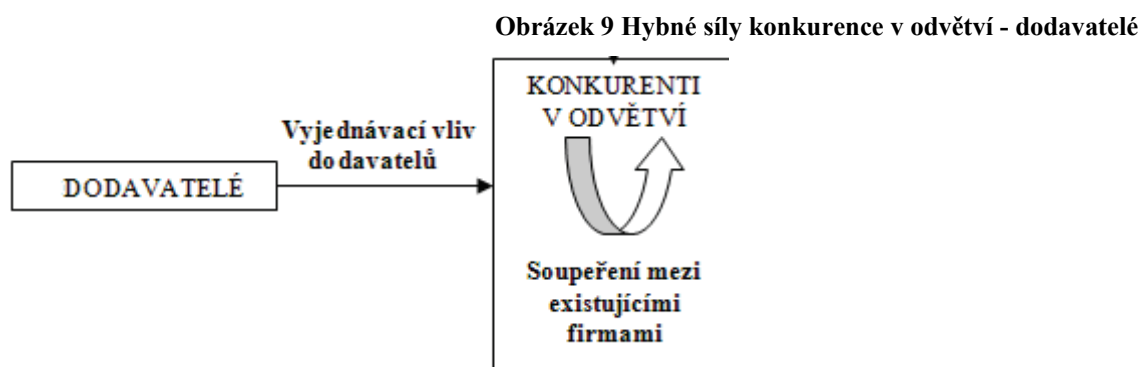
- zvýšení účinnosti strategického rozhodování a plánování ve firmě;
- rozvoj podnikatelských kompetencí firmy;
- změnu stávajícího pojetí firemní kultury;
- rozšíření týmové spolupráce uvnitř firmy. „ [11.]

Interpersonální komunikace

„Procesy komunikace uvnitř organizace, způsoby sdělování požadavků na pracovní činnosti (nejen *co* má být provedeno, ale také *jak* a *proč*) jsou ovlivňovány:

- Rozsahem a velikostí komunikačního systému ve firmě;
- Velikostí skupiny adresátů jednotlivých zpráv;
- Pravidly, vymezující způsoby a formy předávání zpráv uvnitř firmy;
- Kapacitou komunikačních kanálů a kvalitou jejich technického zajištění (provedení).“ [11.]

3.2 Dodavatelé



[12.]

Vyjednávací vliv dodavatelů

„Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. „ [12.]

Porter ve své knize [12.] uvedl následující podmínky, kdy má skupina dodavatelů převahu:

⇒ Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.

- ⇒ Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- ⇒ Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- ⇒ Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- ⇒ Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- ⇒ Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

3.3 Podnikový marketing

Slogan

Firemní slogan je jen pár slov, které by o společnosti měly říct vše, co ji vystihuje. Těchto pár slov musí být jedinečných, nezaměnitelných, prostě ušitý na míru pro konkrétní subjekt. Slogan provádí společnost spoustu let, není to jen reklama, která se párkrát ukáže a zmizí v nedohlednu.

Podle knihy „Jak psát reklamní text“ [9.] by měl dobrý slogan by měl mít

- konkrétní obsah,
- zajímavost, poutavost vyjádření,
- lapidárnost ²,
- srozumitelnost,
- syntaktickou figuru³,
- příznakové výrazy ⁴,
- tropy⁵.

² ve sloganu se nevyskytují prázdná, lichá, nic neříkající slova

³ Vztahování ke skladbě (aliterace, anafora, epifora,...)

⁴ Vyjadřují afektivní vztah mluvčího k předmětu výpovědi (poetismy, slangové výrazy,...)

⁵ Přenášení významu (metaforika, metonymie,...)

Slogan se také může:

- rýmovat se,
- šokovat,
- být dvojmyslný,
- opírat se o cizí autoritu.

Pokud slogan bude použit i v zahraničí je důležité nedělat doslovný překlad. Český jazyk je bohatý a pro spoustu slov se nenajde ta pravá interpretace. Proto zadavatel by si měl rozmyslet, zda neudělat nový slogan v podobném znění a s kulturními zvyklostmi dané země. [9.]

Internetová reklama

V dnešní době se málo kdo z nás obejde bez internetu. Když cokoliv potřebujeme, hledáme či nás zajímá, tak se koukneme na internet. Zde většinou najdeme to, co hledáme. Dle mého názoru bych řekla, že společnost bez internetové prezentace, jako by neexistovala.

Internetové stránky jsou důležité, pro kontakt s potenciálními zákazníky a pro komunikaci s veřejností. Nebudu zde řešit funkčnost a tvorbu těchto stránek, ale jejich reklamní účel.

„ Úvodní tzv. **domovská stránka (*home page*)** je asi nejdůležitějším virtuálním kontaktem zákazníka s firmou....Měla by návštěvníkovi podat **základní informaci** o subjektu a rychle seznámit s **možnostmi navigace** do dalších sekcí. Nemělo by tu chybět logo, základní kontaktní údaje, grafický symbol, slogan ,tedy součásti *corporate designu*.“ [9.]

Je významné, aby stránka obsahovala vše potřebné a přesto nebyla přesycená zbytečnostmi. Také aby neodváděla pozornost od důležitého, byla zcela funkční a vkusná.

Zajisté nestačí, aby si společnost vytvořila krásnou webovou stránku a nechala ji ležet někde ladem na serveru, kam ani živáček nezabloudí. Je důležité se zaregistrovat na, co nejvíce portálech, aby vždy na někoho vykoukla a tím využila svůj potenciál. [9.]

Prodejní cesty

Distribuci chápeme jako veškerou činnost, související s pohybem zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli či odběrateli. Základ spočívá v zajištění přesunu zboží od výrobce tak, aby zboží či služby mohl zákazník nakoupit na správném místě, ve správném množství, stavu a čase, které danému spotřebiteli optimálním způsobem vyhovuje. Horáková [3.] říká, že: „distribuční systém poskytuje spotřebiteli zejména dvě výhody, a to prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných“.

Pohyb zboží nebo služeb je zprostředkováván různými články, které nazýváme distribuční kanály. Ty můžeme rozdělit na:

- ⇒ **přímé** – zboží je spotřebiteli doručeno přímo,
- ⇒ **nepřímé** – mezi výrobcem a zákazníkem stojí mezičlánek.

Dále můžeme distribuci rozdělit na :

- ⇒ **intenzivní** - co nejhustší síť prodejen, většinou u výrobků každodenní spotřeby,
- ⇒ **selektivní** - zboží nabízeno pouze do vybraných obchodních sítí,
- ⇒ **exkluzivní** - luxusní zboží, jen málo vybraných prodejen.

Při výběru konkrétní distribuční strategie musíme samozřejmě opět brát v úvahu: charakteristiku zákazníka, charakteristiku trhu, charakter výrobku, charakteristiku konkurence...

Jednou z možných variant distribuce je **osobní prodej**. Toto je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje. Od ostatních forem tržní komunikace se liší především tím, že původce sdělení a příjemce spolu přímo komunikují, a tak obsah i forma sdělení může být přímo přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Osobní prodej je sice nákladný, ale vysoce efektivní způsob komunikace. Prodávající se navíc může lépe a bezprostředně seznámit s reakcemi (názory, potřebami) zákazníků a velice operativně na ně reagovat. Horáková [3.] uvádí, že „osobní prodej vyžaduje interakci mezi zúčastněnými subjekty, a proto agenti musejí být nadáni uměním jednat s lidmi“.

3.4 Finanční řízení podniku

„Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování

1. Větší výnos se preferuje před výnosem menším.
2. Menší riziko se vždy preferuje před rizikem větším.
3. Za větší riziko se považuje větší výnos.
4. Riziko ztráty vynaložených prostředků se snižuje jejich rozložením do více akcí, tj. vytvořením tzv. portfolia, diverzifikací výrobního programu (neúspěch určitého výrobku je vyrovnán úspěchem jiných výrobků) atd.
5. Preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později (předpokladem je, že peníze, které se obdrží dnes mohou být investovány tak, aby přinesly kladný výnos).
6. Motivací investování do určitého aktiva je očekávání většího výnosu než by přineslo investování do jiného aktiva, ovšem s přihlédnutím k míře rizika.
7. Motivací investování je zvětšení majetku. Toto kritérium však není operabilní a proto všeobecným kritériem finančního rozhodování je růst Cash-flow, resp. růst riziku“ [6.]

Využití aktiv

Doba obratu pohledávek je ukazatel, který vyjadřuje dobu na kterou čeká podnik než mu zaplatí jeho zákazníci. Poskytování tohoto úvěru je nákladné a rizikové, poněvadž podnik poskytuje peníze někomu jinému zadarmo a podstupuje riziko, že o tyto peníze přijde naprosto. Společnost si tento ukazatel nesmí nechat procházet mezi prsty a pozorně ho sledovat a snažit se o jeho snižování.

Růst obratu pohledávek má za důsledek úbytek vázaných prostředků a tím i nižší nároky na cizí finanční zdroje. Naproti tomu klesání tohoto ukazatele může být způsobeno zhoršením konkurenčních podmínek např. při prodloužení lhůt splatnosti. [6.]

Finanční páka

„Finanční páka je poměr ziskovosti vlastního kapitálu k ziskovosti celkového kapitálu.

Ziskovost vlastního kapitálu má být vyšší než ziskovost celkového kapitálu.

Je právě tehdy, když je účinek finanční páky větší než 1.

Tento ukazatel vypovídá o tom, že mezi ziskovostí vlastního kapitálu a ziskovostí celkového kapitálu působí tzv. “vliv páky“. Pojem “páka“ je třeba chápat jako možnost zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu připojením cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu.

Pokud je úroková míra úplatných cizích zdrojů (náklady na cizí kapitál) nižší než ziskovost celkového úplatného kapitálu, roste ziskovost vlastního kapitálu při přílivu cizích zdrojů financování (jsou levnější) [pozitivní Leverage-efekt].

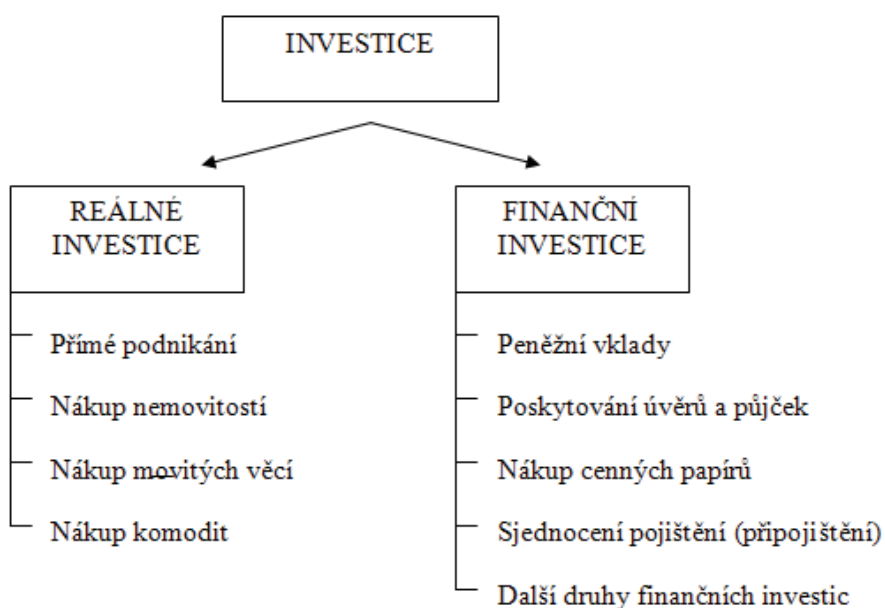
Jeli pak naopak ziskovost celkového úplatného kapitálu nižší než úroková míra úplatných cizích zdrojů financování, klesá s rostoucím zadlužováním ziskovosti vlastního kapitálu [negativní Leverage-efekt].“ [6.]

Investování

„Stojí-li potencionální investor před rozhodnutím, zda bude své peněžní prostředky investovat, musí v první řadě zvážit, jakými prostředky disponuje. To znamená, že musí posoudit velikost svého “bohatství,“ neboli veškeré zdroje, které má k dispozici. Teprve potom, a to pouze v případě kladného rozhodnutí, bude brát v úvahu další investiční kritéria, na jejichž základě by měl rozhodnout, kterému investičnímu nástroji by měl dát přednost před jinými alternativními instrumenty.,, [14.]

Aby investor získal maximum a riskoval minimum, musí svoje investice efektivně rozložit. Možnosti rozložení uvádí ve skriptu O. Rejnuš [14.].

Schéma 1 Základní rozdělení investic



„Finanční investice jsou charakteristické především tím, že se u nich prakticky vždy jedná o kombinaci vlastností peněz, majetkových aktiv a dluhových (dlužných) instrumentů. „[14.]

„ Reálné investice jsou oproti investicím finančním vždy vázány na určité konkrétní činnosti nebo předměty, mající charakter hmotných aktiv. Za nejdůležitější reálné investice jsou obecně považovány především investice do podnikání v oblasti výroby nebo služeb“ [14.]

Dnešní finanční trh nabízí velké možnosti, kam investor může uložit své peníze. Jde o produkty lišící se strukturou, vlastnostmi, výnosností a rizikem. Jsou to především

- ⇒ běžné účty,
- ⇒ termínované účty,
- ⇒ stavební spoření,
- ⇒ penzijní spoření,
- ⇒ životní pojištění,
- ⇒ fondy peněžního trhu,
- ⇒ dluhopisové fondy,
- ⇒ dluhopisy,

- ⇒ hypoteční zástavní listy,
- ⇒ akciové fondy,
- ⇒ ostatní fondy,
- ⇒ nemovitosti,
- ⇒ akcie.

Portfolia

Rozlišuje se 5 druhů teorií portfolia, podle potřeby peněz, které investor vkládá. „Jinak bude investovat člověk, který potřebuje v blízké době peníze na stavbu domu, jinak ten, kdo chce mít zajištěn stabilní příjem a jinak ten, kdo není nijak limitován časem a je ochoten podstoupit určité riziko pro budoucí zisky.“ [59.]

1. Výnosové portfolio je určeno pro

- ⇒ investory s finančními potřebami většinou v období do 2 let,
- ⇒ investory s velmi nízkou tolerancí tržního rizika a volatility⁶.

Profil investora:

- ⇒ nejdůležitější je stabilita současného příjmu,
- ⇒ druhotné je růst a zhodnocení kapitálu.

Akciové cenné papíry	20 %	Blue-chips ⁷	20 %
		Akcie malých a středních firem	0 %
		Mezinárodní akcie	0 %
Úvěrové cenné papíry	60 %	Střednědobé dluhopisy	30 %
		Dlouhodobé dluhopisy	30 %
Peníze	20 %		

2. Konzervativní výnosové portfolio je určeno pro investory kteří,

⁶ nestálosti trhu

⁷ **Blue chip** (česky „modré lupínky“) je termín, kterým se označují akcie největších a nejziskovějších společností, které jsou obchodovány na burze. V České republice to jsou zejména tituly společností obchodované na hlavním trhu Burzy cenných papírů Praha tvořící Index PX.

- ⇒ upřednostňují plynulý výnosový příjem,
- ⇒ jsou ochotni nést mírné riziko po dobu od 2 do 4 let.

Profil investora

- ⇒ investor s krátkodobým výhledem,
- ⇒ má vyšší toleranci k riziku.

Akciové cenné papíry	40 %	Blue-chips	30 %
		Akcie malých a středních firem	10 %
		Mezinárodní akcie	0 %
Úvěrové cenné papíry	45 %	Střednědobé dluhopisy	30 %
		Dlouhodobé dluhopisy	15 %
Peníze	15 %		

3. Růstové a výnosové portfolio je určeno pro investory kteří,

- ⇒ kteří očekávají zhodnocení svého vloženého kapitálu,
- ⇒ nepotřebují okamžitý výnos.

Profil investora:

- ⇒ tolerance rizika je poměrně malá,
- ⇒ střednědobý časový horizont od 4 do 7 let,
- ⇒ jsou ochotni snášet krátkodobější výkyvy trhu při dodržení mírného, ale spolehlivého růstu a kapitálového zhodnocení.

Akciové cenné papíry	60 %	Blue-chips	40 %
		Akcie malých a středních firem	20 %
		Mezinárodní akcie	0 %
Úvěrové cenné papíry	30 %	Střednědobé dluhopisy	15 %
		Dlouhodobé dluhopisy	15 %
Peníze	10 %		

4. Životní portfolio je určeno pro dlouhodobější investory kteří,

- ⇒ vyhledávající rychlý růst a zhodnocení svých peněžních prostředků,
- ⇒ časový horizont je nejméně deset let.

Profil investora:

- ⇒ vyšší tolerance k riziku,
- ⇒ ochotni investovat vyšší procento svých akcií do agresivních růstových akcií, akcií malých a středních podniků, sektorových a globálních akcií.

Akciové cenné papíry	75 %	Blue-chips	50 %
		Akcie malých a středních firem	15 %
		Mezinárodní akcie	10 %
Úvěrové cenné papíry	45 %	Střednědobé dluhopisy	0 %
		Dlouhodobé dluhopisy	20 %
Peníze	5 %		

5. Agresivní růstové portfolio, pro investory s dlouhodobějším horizontem a vysokou tolerancí rizika. A současný výnos není podstatný.

Akciové cenné papíry	90 %	Blue-chips	60 %
		Akcie malých a středních firem	20 %
		Mezinárodní akcie	10 %
Úvěrové cenné papíry	5 %	Střednědobé dluhopisy	0 %
		Dlouhodobé dluhopisy	5 %
Peníze	5 %		

[59.]

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

„Jsou jen dva druhy firem. Ty, které se změní a ty které zmizí“.

P.Kotter

Ze všech analýz, které jsem provedla v diplomové práci vyplynulo několik skulek, které by při vyplnění mohly společnosti dopomoci k dlouhodobé perspektivě a posílení pozice na trhu. Níže budu navrhopvat řešení z oblastí personální, marketingové a finanční.

4.1 Personální oblast

Odstraněno 69 slov.

a) Potencionální zaměstnanci

Odstraněno 133 slov.

b) Změny v organizační struktuře

Odstraněno 330 slov.

c) Interpersonální komunikace

Odstraněno 222 slov.

4.2 Změna dodavatele

Odstraněno 344 slov.

4.3 Marketingová a distribuční oblast

a) Internetové stránky (viz. příloha 6)

Odstraněno 320 slov.

b) Slogan

Odstraněno 78 slov.

c) reklama na firemních automobilech

Odstraněno 68 slov.

d) konferenční místnost

Odstraněno 32 slov.

e) distribuční kanály

Odstraněno 237 slov.

4.4 Finanční oblast

a) Snížení doby obratu pohledávek

Odstraněno 117 slov.

b) Snížení likvidity

Odstraněno 50 slov.

c) Přeměna technologie

Odstraněno 64 slov.

d) Obnova samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí

Odstraněno 41 slov.

e) Finanční doporučení

Odstraněno 444 slov.

4.5 Implementace návrhů

1. Potencionální zaměstnanci:

Odstraněno 25 slov.

2. Změny v organizační struktuře:

Odstraněno 38 slov.

3. Interpersonální komunikace:

Odstraněno 33 slov.

4. Změna dodavatele:

Odstraněno 16 slov.

5. Internetové stránky:

Odstraněno 11 slov.

6. Slogan:

Odstraněno 8 slov.

7. Reklama na firemních automobilech:

Odstraněno 23 slov.

8. Konferenční místnost:

Odstraněno 16 slov.

9. Investice/akvizice:

Odstraněno 23 slov.

Schéma 4 Časová implementace návrhů

	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
1.	a)	b)	c)			
2.	a)	b)	c)		d)	
3.	a)	b)			e) d)	e)
4.	a)	b)				
5.			a)		b)	
6.	a)					
7.	a)	b)		e) b)		
8.			a)			
9.			a)		b)	c)

4.5.1 Kalkulace vybraných navrhovaných řešení

	Jednotky	Měsíc	Celkem
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
<i>Odstraněno</i>			
NÁKLADY CELKEM			

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout společnosti strategii, která má zajistit dlouhodobou prosperitu podniku. Návrhy obsažené v této diplomové práci vychází z provedených analýz a teoretických poznatků z odborné literatury. Tyto návrhy jsou uvedeny ve čtvrté kapitole této práce, kde jsem také uvedla jejich implementování v časové řadě a samozřejmě i jejich nákladovou náročnost. V případě že společnost tyto návrhy uskuteční měly by poskytnout tyto přínosy.

Odstraněno 529 slov.

Seznam použité literatury

- [1.] DRLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě*. Computer Press. 2001. 145 s.
ISBN 80-7226-411-7
- [2.] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Grada. Praha. 2006. 180 s. ISBN 80-247-1699-2
- [3.] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Grada. Praha. 1992. 364 s.
ISBN 80-85424-83-5
- [4.] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing. Praha. 2004. 204 s.
ISBN 80-247-1389-6
- [5.] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Ing. Zdeněk Novotný CSc.
Brno. 2001 4.vyd. 157 s. ISBN 80-214-1901-6
- [6.] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno. 2004. 102 s.
ISBN 80-214-2564-4
- [7.] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Management press. Praha. 2004. 190 s.
ISBN 80-7261-015-5
- [8.] KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení podniků: studijní text pro obor
Podnikové finance a obchod*. Zdeněk Novotný. Brno. 2003. 128 s.
ISBN 80-214-2513-X
- [9.] KŘÍŽ, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. Grada Publishing. Praha. 2003. 190 s.
ISBN 80-247-0556-7
- [10.] LUKEŠ, M., NOVÝ, I. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj
podnikatelských dovedností*. Management Press. Praha. 2005. 261 s.
ISBN 80-7261-125-9
- [11.] PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Grada Publishing, spol.
s r. o. Praha. 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4
- [12.] PORTER, E. *Konkurenční strategie*. Victoria publishing, a. s. 1994. 403 s.
ISBN – 80-85605-11-2

- [13.] RAIS,K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Studijní text pro kombinovanou formu studia. VUT v Brně. Akademické nakladatelství cerm[®]. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- [14.] REJNUŠ, O. *Peněžní ekonomie, Finanční trhy*. Akademické nakladatelství cerm[®]. 2005. 254 s. ISBN 80-214-2979-8
- [15.] SOUČEK, Z. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší !!!)*. Professional publishing. 2005. Praha. 258 s. 2005. ISBN 80-86419-88-6
- [16.] TIDD, J. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Computer Press. Brno 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
- [17.] TROUT, J., RIVKIN, S. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Grada. Praha. 197 s. ISBN 80-247-1301-2
- [18.] VYKYPĚL, O. Přednáška 12.2. 2008 Strategické řízení

Časopisy

- [19.] *Odstraněno*
- [20.] *Odstraněno*

Internetové zdroje

- [21.] http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dan_z_nemovitosti/
- [22.] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>
- [23.] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
- [24.] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebnidan/>
- [25.] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast1.aspx>
- [26.] *Odstraněno*
- [27.] *Odstraněno*
- [28.] *Odstraněno*

- [29.] *Odstraněno*
- [30.] *Odstraněno*
- [31.] *Odstraněno*
- [32.] http://www.csas.cz/banka/menu/cs/firmy/nav00000_firmy_nds_191_prod_164
- [33.] <http://www.czechinvest.org/iip>
- [34.] [http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/t/1300329EE3/\\$File/7009011.xls](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/t/1300329EE3/$File/7009011.xls)
- [35.] <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/4019-07>
- [36.] [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/B800338DAA/\\$File/70090703.xls](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/B800338DAA/$File/70090703.xls)
- [37.] [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/BF00300E74/\\$File/31150702.xls](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/BF00300E74/$File/31150702.xls)
- [38.] *Odstraněno*
- [39.] *Odstraněno*
- [40.] *Odstraněno*
- [41.] <http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-index-in-01>
- [42.] <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/mzda/minimalni-mzda/>
- [43.] <http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>
- [44.] *Odstraněno*
- [45.] *Odstraněno*
- [46.] *Odstraněno*
- [47.] *Odstraněno*
- [48.] *Odstraněno*
- [49.] *Odstraněno*
- [50.] *Odstraněno*
- [51.] *Odstraněno*
- [52.] *Odstraněno*

- [53.] <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700230956&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=938e2ae55b766d5b42b50c60c9728380>
- [54.] *Odstraněno*
- [55.] *Odstraněno*
- [56.] *Odstraněno*
- [57.] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/polol_poklpln_34933.html
- [58.] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/PO3_doc.doc
- [59.] <http://www.miras.cz/akcie/teorie-portfolia.php>
- [60.] *Odstraněno*
- [61.] http://www.pwc.com/cz/cze/ins-ol/publ/hrbulletin/PwC_HRBulletin2_2005cz.pdf
- [62.] <http://www.rexel.cz/index.ph>
- [63.] *Odstraněno*
- [64.] *Odstraněno*
- [65.] http://www.uniscool.cz/_cz/i_profil.asp
- [66.] <http://www.vyzkum.cz/Default.aspx?idsekce=625> 24.4.2008
- [67.] http://www2.zf.jcu.cz/~michap00/z_%E1kl.%20%F8%EDzen%ED/zr-prednaska4.doc

Seznam použitých zkratk

- A – aktiva
- BT - mrazící teplota (pod 0°C)
- CZ – cizí zdroje
- ČR – Česká republika
- DM – dlouhodobý majetek
- DPH – daň z přidané hodnoty
- EBIT – hospodářský výsledek před zdaněním
- ETOP - Environmental Threat and Oportunity Profile
- EU – Evropská Unie
- EVA – Economic Value Added
- FO – fyzická osoba
- HDP – hrubý domácí produkt
- HV – hospodářský výsledek
- ISS – integrovaná střední škola
- KFM – krátkodobý finanční majetek
- N – náklady
- OA – oběžná aktiva
- ON – osobní náklady
- PH - přidaná hodnota
- re – odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál
- rf – bezriziková výnosová míra
- RF – rezervní fond
- rFINTAB – riziková přírůžka schopnost platit včas (za finanční stabilitu)
- rFISTRU – riziková přírůžka za dělení EBIT (za finanční strukturu)

- rLA – riziková přírážka za velikost podniku
- ROA – rentabilita aktiv
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu
- ROI – rentabilita investovaného kapitálu
- ROS – rentabilita tržeb
- RP – riziková přírážka
- rPOD – riziková přírážka za volbu EBIT (podnikové riziko)
- SA – stálá aktiva
- SAP - Strategic Advance Profile
- Sb. – sbírka
- SOŠ – střední odborná škola
- SOU – střední odborné učiliště
- SR – Slovenská republika
- SŠ – střední škola
- TN ... normální teplot (nad 0°C)
- UZ – úplatné zdroje
- V – výdaje
- VK – vlastní kapitál
- VOŠ – vyšší odborná škola
- VZaZ – výkaz zisků a ztrát

Seznam grafů

Odstraněno

Seznam tabulek

Odstraněno

Seznam obrázků

Odstraněno

Seznam schémat

Odstraněno

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura	55
Příloha 2 Rozvaha	56
Příloha 3 Výkaz zisků a ztát	57
Příloha 4 Vliv na rozdíl Spread.....	59
Příloha 5 Dotazník - spokojenost zaměstnanců	60
Příloha 6 Internetové stránky	62
Příloha 7 Křížové vlivy SWOT analýzy	63
Příloha 8 Nařízení v	64
Příloha 9 Zákony o životním prostředí	64
Příloha 10 Struktura re.....	65

Odstraněno

Příloha 1 Organizační struktura

Odstraněno

Vliv na rozdíl Spread

Příloha 4 Vliv na rozdíl Spread

EVA		Vlastní kapitál		re		ROA (EBIT / A)		VK / A		UZ / A		Úroková míra		Bezriziková sazba (rf)		Liquidity L3		Jiné vlivy na re	
Spread (ROE - re)		ROE		CZ / Zisk		EBIT / V		PH / V		ON / V		Odpisy / V		(Ostatní V - N) / V		V / A			
1,02E+4		10,80%	15,10%	71,53%	100,00%	5,27%	20,45%	23,04%	36,75%	15,01%	7,80%	3,24%	0,15%	0,46%	-8,35%	1,41	0,72		
-2,43%	4,29%	4,30%		4,30%		20,06%		18,14%		9,54%		4,08%		-11,68%		-10,08%	0,39%	-1,53%	
6,71%		2,41%		10,00%										0,00%					
		13,23%	10,81%	7,45%	14,64%	43,21%	96,92%	82,55%	96,92%	-0,38%	96,92%	4,79%	0,00%	3,77%	3,77%	1,71	34,16		
		4,30%		10,00%		20,06%		18,14%		9,54%		4,08%		-11,68%		-10,08%	0,39%	-1,53%	

Legenda:

Ukazatel	
Ověřitel	Podnik
Vliv na rozdíl Spread	

Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1. mám zajímavou práci

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

2. jsem dostatečně platově ohodnocen/a

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

3. mám příjemné pracovní prostředí

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

4. kolegové jsou vesměs přátelští

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

5. mí nadřízení jsou nároční, ale vždy spravedliví

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

6. nadřízení mi poskytují dostatek informací

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

7. má práce mi umožňuje neustále rozvíjet svou kvalifikaci

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

8. pracovní doba mi vyhovuje

zcela souhlasím	☐	pozn.
souhlasím	☐	
nesouhlasím	☐	
zcela nesouhlasím	☐	

1. Na jakém postu pracujete

administrativa

obchodní zástupce

technik

účetní

jiné

2. Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel

automobil

mobilní telefon

notebook

příspěvky na důchodové připojištění

stravenky

vzdělání (rekvalifikace, jazyk. kurs)

dovolená nad míru zákona

jiné

3. Znáte firemní strategii a vizi

ANO

NE

*pokud ano, stručně charakterizujte ****4. Chtěl/a by jste ve firmě něco změnit**

ANO

NE

*pokud ano, stručně charakterizujte ****5. Jste dostatečně motivován/a k práci**

ANO

NE

*pokud ne, co by Vás motivovalo ****6. Kdyby Vám dnes někdo nabídl lepší pracovní příležitost, zvažoval/a byste ji?**

ANO

NE

Odstraněno

Odstraněno

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Příloha 9 Zákony o životním prostředí

01 Životní prostředí - všeobecně

09 Posuzování vlivů na životní prostředí

02 Vodní hospodářství

10 Nakládání s chemickými látkami

03 Odpadové hospodářství

11 Prevence závažných havárií

04 Ochrana ovzduší

12 Geneticky modifikované organismy

05 Ochrana přírody

13 Integrovaná prevence znečišťování

06 Ochrana původního fondu a lesní hospodářství

14 Energetika

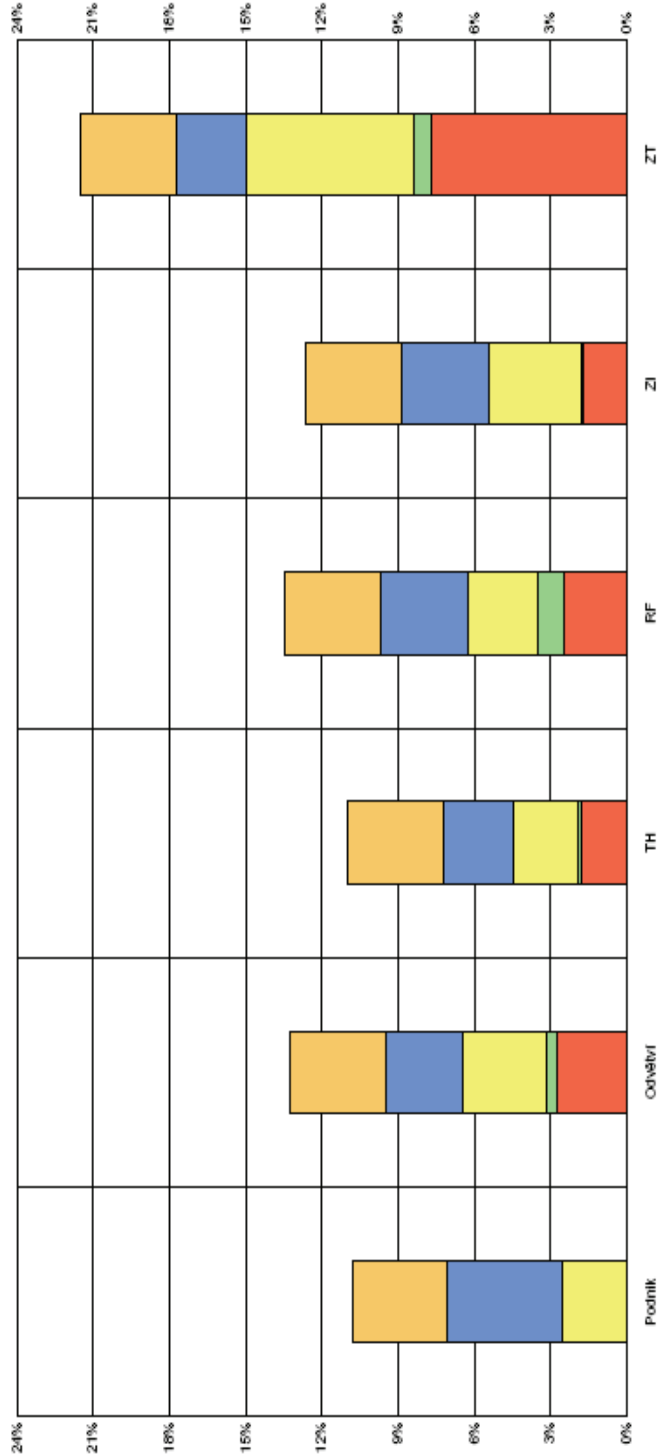
07 Geologie a hornictví

15 Hluk

08 Územní plánování a stavební řád

16 Ochrana klimatu

Struktura re



Podnik	Odvětví	TH	RF	ZI	ZT
rf	3,77%	3,77%	3,77%	3,77%	3,77%
ILA	4,53%	3,01%	3,42%	3,48%	2,79%
IPOD	2,51%	3,33%	2,50%	3,55%	5,90%
IFINTAB	0,00%	0,39%	0,98%	0,08%	0,63%
IFISTRU	0,00%	2,73%	1,78%	2,49%	7,72%

* Podnik (porovnávání podniků) * Odvětví (odvětví celkem) * TH (nejlepší podniky v odvětví)

* RF (velikost podniků v odvětví) * ZI (ziskové podniky v odvětví)

* ZT (ztrátové podniky v odvětví)