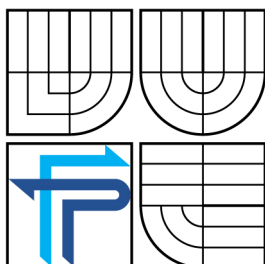




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF FINANCE

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

IMPROVEMENTS SUGGESTION FO CORPORATE COMMUNICATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ZUZANA KELEŠEVOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

ING. TOMÁŠ HERÁLECKÝ

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení:

Bytem:

Narozen/a (datum a místo):

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:

Vedoucí/ školitel VŠKP:

Ústav:

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

Nabyvatel

Autor

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá návrhem na zlepšení komunikace firmy KOVO Koukola, s.r.o. Rozeznáváme dva hlavní typy firemní komunikace vnitřní a vnější. V práci jsem se zabývala analýzou obou těchto částí. V návrhové části jsem se zaměřila na vnitřní komunikaci a to zejména se zaměstnanci. Výstupem bakalářské práce je soubor návrhů vedoucích ke zlepšení komunikace mezi managementem firmy a zaměstnanci a mezi managementem firmy a uchazeči o práci.

ANOTATION

Bachelor thesis deals with improvements suggestion of corporate communication in KOVO Koukola, s.r.o. company. There are two main types of corporate communication, inner and outer. The thesis include both types of communication. Proposal part is focused on inner corporate communication namely on communication with employees. The outup of my theses covers set of proposals leading to improvement of communication between management and employees and between management and applicants for a job.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace
firemní komunikace
zaměstnanecké vztahy
komunikace se zaměstnanci

KEYWORDS

communication
corptorate communication
emloyee relations
communication with employees

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KELEŠEVOVÁ, Z. *Návrh na zlepšení firemní komunikace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 72 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heráleckému za odborné vedení při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat Aleši Koukolovi, jednateři a společníkovi firmy KOVO Koukola, s.r.o. za poskytnutí informací o společnosti při konzultacích.

PROHLÁŠENÍ AUTORA O PŮVODNOSTI PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Návrh na zlepšení firemní komunikace vypracovala samostatně za použitých podkladů a literatury, která je v práci uvedena.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1. Pojem firemní komunikace	15
2.1.1. Komunikační proces a efektivita komunikace	15
2.2. Marketingová komunikace	17
2.2.1. Proces marketingové komunikace.....	17
2.2.2. Teorie komunikačního mixu	18
2.3. Vnitrofiremní komunikace.....	20
2.3.1. Proces komunikace uvnitř firmy	20
2.3.2. Význam vnitrofiremní komunikace pro podnik.....	21
2.4. Úvod do problematiky personálního managementu	21
2.4.1. Faktory ovlivňující komunikační politiku firmy	22
2.5. Marketingové analýzy.....	23
2.5.1. Analýza vnějšího prostředí firmy.....	24
2.5.2. Analýza vnitřního prostředí.....	27
2.6. SWOT analýza.....	30
3. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	31
3.1. Charakteristika společnosti	31
3.2. Analýza stávající marketingové komunikace firmy.	33
3.2.1. Analýza vnějšího prostředí firmy – SLEPT Analýza:.....	33
3.2.1.1. Shrnutí SLEPT analýzy	35
3.2.2. Analýza oborového prostředí firmy (Porterův model).....	36
3.2.2.1. Rivalita podniků působících na stejném trhu.	36
3.2.2.2. Hrozba vstupu nových firem na trh.	37
3.2.2.3. Hrozba substitutů.....	37
3.2.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů.....	38
3.2.2.5. Vyjednávací síla odběratelů.	38
3.2.3. Analýza vnitřního prostředí firmy.....	38
3.3. SWOT analýza.....	44

3.3.1. Silné stránky	44
3.3.2. Slabé stránky	45
3.3.3. Příležitosti	45
3.3.4. Hrozby	45
3.3.5. Shrnutí	46
3.4. Analýza komunikačního mixu	46
3.4.1. Propagace	47
3.4.2. Podpora prodeje	47
3.4.3. Public relations	47
3.4.4. Osobní prodej	48
3.4.5. Sponzorování	48
3.4.6. Přímý marketing	48
3.4.7. Výstavy a veletrhy	48
3.4.8. Interaktivní marketing	49
3.5 Analýza komunikace se zaměstnanci a spokojenosti zaměstnanců	51
3.5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření	52
3.5.2. Shrnutí	56
3.6. Souhrn nedostatků v komunikaci firmy KOVO Koukola, s.r.o.	56
4. NÁVRHOVÁ ČÁST	57
4.1. Návrh zaměstnaneckých výhod při zavedení přispívání na penzijní připojištění namísto navyšování vyměřovacího základu mzdy zaměstnance	57
4.2. Návrh na zlepšení komunikace s uchazeči o práci a s novými zaměstnanci	60
4.2.1. Návrh inzerce nabídky práce v deníku Žďárská	61
4.2.2. Návrh na podporu získávání nových zaměstnanců v rámci spolupráce s odbornými učilišti	63
4.2.3. Návrh na poskytování stipendia žákům odborných učilišť	64
6. ZÁVĚR	66
7. SEZNAM LITERATURY	68
8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
8.1. Seznam obrázků	70
8.2. Seznam tabulek	70
8.3. Seznam grafů	71
9. SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Ve své práci se zabývám firemní komunikací, která zajišťuje fungování podniku již v jeho podstatě. Předpokladem úspěšné podnikatelské činnosti je totiž nejen základní 3 faktorová koncepce práce, půdy a kapitálu, ale jde hlavně v současné době a dnešním podnikatelském prostředí o umění prodat a udržet se na trhu, kde konkurenční prostředí klade téměř jasné podmínky konkurenčního boje.

V konkurenčním prostředí již nejde tolik o výhodu vyrábět něco ojedinělého a výjimečného, protože konkurenti se dokáží jakýmkoli inovacím rychle přizpůsobit a konkurenční výhoda tohoto typu se dá považovat za krátkodobou, to samé platí i o snižování nákladů produkce, dostupnosti, ceny a zavádění nových efektivnějších technologií. Za předpokladu, že podnikatelský subjekt splňuje výše uvedené požadavky trhu, jako podstatu úspěšnosti v postavení na trhu můžeme považovat komunikaci, vztahy a vazby se zákazníky, zaměstnanci, ostatními cílovými skupinami komunikace a to, jak celá komunikační koncepce podniku působí na jednotlivá prostředí.

Komunikace v tomto smyslu znamená sdělovat jasné informace cíleným subjektům, tak aby jim rozuměli a dokázali zpětně reagovat. Současné podnikatelské prostředí již nepovažuje marketing za výsadní řídicí disciplínu. Začíná se prolínat s dalšími disciplínami, které mají zásadní vliv na ekonomickou činnost podniku, a to jak na výrobu, prodej, distribuci, tak i na vnitřní a vnější komunikaci podniku, od které se odvíjí pojem integrovaná komunikace.

Ve své práci pojmám komunikaci tedy jako integrovanou, protože vnitřní komunikace zásadně ovlivňuje tu vnější. Analýza komunikace firmy dokáže odhalit nedostatky a nastínit možná řešení jejich odstranění. Takové návrhy umožňují ekonomický rozvoj podniku a mají jeden společný cíl, a tím je spokojený zákazník, zaměstnanec a celá řada ostatních skupin, se kterými společnost komunikuje. To, že se firma bez komunikace neobejde je zcela jasné, není tedy otázkou zda komunikuje, ale spíše, jak komunikuje, co říká, ke komu její sdělení směřují, a jak často. Můžeme tedy říct, že samotná komunikace není všechno, ale stojí za vším.

Problematika komunikace firmy je velmi obsáhlá, proto je důležité definovat oblasti, ve kterých bude práce komunikací firmy zkoumat a na základě nedostatků zjištěných analýzou navrhnout možná řešení jejich odstranění anebo navrhnout zcela

nové přístupy stávající komunikace. Vzhledem k rozsáhlému objemu problematiky, která tato oblast zahrnuje, a omezenému rozsahu této práce se zaměřím pouze na několik aspektů firemní komunikace.

Prvním aspektem firemní komunikace, který ve své práci pojímám je marketingová komunikace rozčleněna do 2 částí. Jedna část charakterizuje marketingové prostředí a to jak vnější okolí podniku, tak i vnitřní. Druhá část se týká charakteristiky komunikačního mixu a všech jeho prvků.

Dalšími aspekty firemní komunikace v mé práci jsou vnitrofiremní komunikace a úvod do problematiky personálního managementu. V těchto dvou kapitolách jsem se zaměřila na problematiku komunikace se zaměstnanci a na problematiku personálního managementu, kterou je motivace pracovního chování a získávání lidských zdrojů.

V následujícím textu bakalářské práce vycházím z podmínek středně malé české společnosti, která podniká v oblasti obrábění kovů.

1. CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je v první řadě provedení analýzy současného stavu firmy KOVO Kokola, s.r.o., dále zaměření analýz na firemní komunikaci a zmapování komunikačních nástrojů firmy, zjištění nedostatků v oblasti komunikace firmy a návrh kroků vedoucích k jejich zlepšení.

Na začátku své práce bych ráda popsala teoreticky problematiku komunikace jako takové a firemní komunikace, její vazby a nutnost součinnosti komunikace jednotlivých oddílů podniku, protože se jedná o základní teoretické poznatky, kterými se tato práce zabývá. Zde bych chtěla dále svou pozornost věnovat poznatkům o personálním řízení a komunikaci na úrovni personálního managementu a v poslední části teoretických poznatků bych se ráda věnovala problematice analýz, které budou v práci provedeny. Jedná se jak o analýzy okolí podniku, a to jak vnějšího tak i vnitřní, abych mohla na základě takových poznatků charakterizovat současný stav společnosti a odhalit jeho nedostatky, jejichž řešení bude předmětem další kapitoly práce.

V druhém oddílu bakalářské práce bych se chtěla zaměřit na charakteristiku současného stavu společnosti KOVO Koukola, s.r.o. Jednotlivě se budu věnovat stručnému představení firmy. Dále bych ráda provedla stručnou analýzu marketingového okolí, kde je vymezeno její vnitřní a vnější prostředí, kdo do něj spadá a jakou mírou ovlivňuje činnosti firmy. Dále bych chtěla určit cílové skupiny komunikace (komunikační mix), ke kterým bych připojila samostatnou analýzu komunikace se zaměstnanci, a to konkrétně: analýzu spokojenosti zaměstnanců, která bude vytvořena na základě dotazníkového šetření. Také se budu věnovat SWOT analýze, jež vymezuje silné a slabé stránky firmy KOVO Koukola, s.r.o. ale také její příležitosti a hrozby.

Souhrn výstupů jednotlivých analýz pomůže odhalit nedostatky v marketingové činnosti firmy a také v oblasti firemní komunikace. Lze podle nich zjistit, kde jsou chyby a proč produktivita zaměstnanců klesá. Budu se snažit na základě výsledků analýzy komunikace se zaměstnanci zjistit proč nepracují, tak jak by se očekávalo, a jaké kroky se dají udělat ke zlepšení této situace.

V závěrečné části, která se týká vlastních návrhů na zlepšení komunikace firmy bych chtěla navrhnout opatření v oblasti komunikace se zaměstnanci a s potenciálními novými pracovníky, při níž se firma potýká s největšími potížemi. Také je mým zájmem

v rámci upevnění vztahů mezi managementem a pracovníky v dílně návrh motivační složky, která by podpořila firemní kulturu. A také je cílem bakalářské práce navrhnout řešení při potížích komunikace s budoucími zaměstnanci a uchazeči o práci.

Posledním avšak zásadním cílem své bakalářské práce je pomoci díky návrhům firmě řešit problémy v komunikaci. Věřím, že návrhy na zlepšení firemní komunikace budou přínosem a jejich implementace bude nadále rozvíjet firemní kulturu a komunikaci nejen uvnitř firmy, ale také i s jejím okolím.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. Pojem firemní komunikace

Firemní komunikace je nezbytnou podmínkou fungování podniku a jeho marketingu, protože moderní marketing vyžaduje víc, než jen vyvinout a vyprodukovat dobrý výrobek, ocenit ho příznivou cenou a zpřístupnit potenciálnímu zákazníkovi. Aby firma obstála v dnešním rozvinutém konkurenčním prostředí, musí také ovládat schopnost komunikovat, a to nejen se svými současnými a potenciálními zákazníky.

Je-li úmyslem firmy působit na své okolí tak, aby si alespoň zachovala jeho přízeň, ba i naopak aby ji upevnila či rozšířila, musí pečlivě zvažovat svá sdělení. Mnohé firmy zajišťují efektivní komunikaci pomocí reklamních agentur, specialistů na podporu prodeje a public relations, školení svých poradců a dalších odborníků. To, že se firma bez komunikace neobejde, je zcela jasné, není tedy otázkou, zda komunikuje, ale spíše, jak komunikuje, co říká, ke komu její sdělení směřují, a jak často. Můžeme tedy říct, že samotná komunikace není všechno, ale stojí za vším. Současné podnikatelské prostředí již nepovažuje marketing za výsadní řídicí disciplínu. Začíná se prolínat s dalšími disciplínami, které mají zásadní vliv na ekonomickou činnost podniku, a to jak na výrobu, prodej, distribuci, tak i na vnitřní a vnější komunikaci podniku, od které se odvíjí pojem integrovaná komunikace. Firmy komunikují s prostředníky, veřejností, zaměstnanci a spotřebiteli, prostředníci komunikují se svými spotřebiteli a veřejností, spotřebitelé komunikují s ostatními spotřebiteli a s veřejností. Všechny tyto subjekty si také navzájem poskytují komunikační zpětnou vazbu. Moderní firma by tedy měla vnímat komunikaci komplexně. To znamená, že marketingový komunikační mix i všechny ostatní prvky celého marketingového mixu jsou chápány ve vzájemné kombinaci a měly by být sladěny za účelem maximálního komunikačního účinku. (10)

2.1.1. Komunikační proces a efektivita komunikace

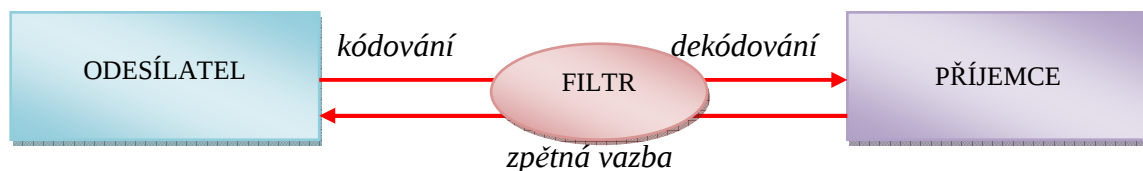
Komunikaci můžeme chápat jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají nejen v podnikovém prostředí. Odesílatel komunikace zodpovídá za to, aby mu příjemce rozuměl. Proces

komunikace tedy začíná u odesílatele, který zakóduje svá sdělení pomocí určitých nástrojů či prostředků (předpokládejme jimi řeč) a předá jej příjemci. Ten je dekoduje a poskytuje zpětnou vazbu, čímž se ověří, zda bylo sdělení správně pochopeno.

Takto to zní velmi jednoduše, přesto se v každodenní praxi objevuje množství překážek. Těmi jsou rozdíly ve znalostech, kultuře, statusu, postoje, emoce a nedostatečné komunikační dovednosti. Rozdíly ve znalostech jsou velmi časté při komunikaci managerů a jejich podřízených. Platí zde zásada, že člověk více vzdělaný v daném tématu se má v komunikaci přizpůsobit člověku vzdělanému méně.(9)

Podobně je tomu tak i u rozdílů v kultuře, zvláště jde-li o rozdíly mezi společenskými třídami. Svá ojedinělá specifika má komunikace interkulturní, která vyžaduje jistou míru spolupráce a ochotu pochopení druhých. Také status bývá překážkou především u špatných manažerů, kteří odmítají naslouchat druhým. Taková komunikace je potom jednosměrná, tudíž neefektivní. Vliv na komunikaci mají také emoce, postoje a také hlavně komunikační dovednosti, kterými jsou schopnost komunikovat, umění argumentace a naslouchání. V současnosti bývá při efektivní komunikaci kladen důraz na její uskutečňování v atmosféře důvěry.(3)

Obecně proces komunikace ve velmi zjednodušené verzi probíhá asi takto:



Obrázek 1. Proces komunikace

Rozšířenější model procesu komunikace se opírá o sedm základních prvků, kterými jsou:

1. ODESÍLATEL - má myšlenky, záměry, informace a důvody ke komunikaci
2. KÓDOVÁNÍ - převedení odesílatelových myšlenek do systematického souboru symbolů
3. ZPRÁVA – výsledek kódovacího procesu
4. PROSTŘEDEK – nositel zprávy
5. DEKÓDOVÁNÍ – příjemce musí zprávu dekodovat, což představuje interpretaci na základě svých zkušeností a referenčního rámce obsahu zprávy
6. ZPĚTNÁ VAZBA – reakce příjemce umožňuje vzájemnou komunikaci
7. ŠUM – všechny možné vlivy měnící záměr zprávy

Dorozumívání mezi lidmi vzájemně propojuje psychické jevy a procesy účastníků komunikace a umožňuje vzájemné ovlivňování lidí. Každý účastník komunikace může mít odlišnou interpretaci sdělení, neboť je realizuje na základě svých vlastních zkušeností, motivačního pozadí a svého osobitého hodnocení. Lidé přijímají raději takové informace, které jsou v souladu s jejich názory a stanovisky, nebo si je podle svého upravují, vzniká tím tzv. individuální hodnotový filtr. Tyto i s předchozími vlivy na proces komunikace, dobrý komunikátor bere v potaz a aby byla komunikace účinná, musí respektovat následující zásady:

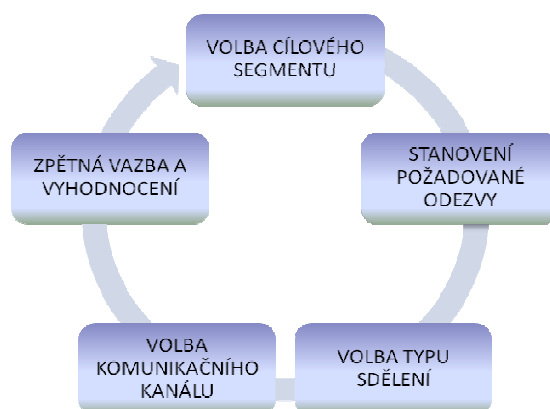
- sdělení musí být příjemcem vůbec vnímáno
- sdělení musí být přijato jako pozitivní vzhledem k postojům příjemce
- příjemce musí pociťovat přijetí informace jako svůj vlastní zájem a akceptovat ji
- má-li dojít k jednání jako následku přijetí informace, musí existovat odpovídající motivace příjemce. (17)

2.2. Marketingová komunikace

Propagace nabízených produktů firmy a marketingová komunikace s nejrůznějšími skupinami klíčových veřejností, včetně obchodních partnerů, je nedílnou součástí marketingového mixu a platí pro ni také základní principy a zásady komunikačního procesu.

2.2.1. Proces marketingové komunikace

Marketingová komunikace mívá obvykle následujících 5 základních kroků:



Obrázek č. 2 Proces marketingové komunikace

- Při volbě cílové veřejnosti (segment trhu) je třeba si vždy ujasnit co, jak, kdy, kde a komu má být sděleno. Každý odesílatel (iniciátor komunikace) musí mít také promyšleny požadavky a potřeby příjemce sdělení. Musí také umět na příjemcovy požadavky rychle a pružně reagovat.
- Stanovení požadované odezvy (například vzbuzení pozornosti, podnícení příjemců k akci) je smyslem všech komunikačních snah.
- Volba typu sdělení se dá rozčlenit do tří částí. Nejprve autor volí obsah sdělení, tedy zda využije emocionální, racionální či morální argumenty. Dále si promýšlí strukturu. V této části autor volí, jestli budou informace vycházet z obecných fakt a směřovat ke konkrétní výzvě a nebo naopak. Rozhodnutí o doporučení, které bude již obsaženo v informacích nebo bude záviset pouze na příjemci, jak se ke sdělení postaví, je také úlohou volby struktury. V poslední části autor rozhoduje o formě sdělení, zda a jak bude graficky upraveno, apod.
- Volbě komunikačního kanálu (médií) by měl management věnovat také náležitou pozornost, protože příjemce lépe vnímá informaci z důvěryhodného zdroje, než informace prezentovaná například v bulvárním plátku. Marketingová komunikace využívá ucelený soubor nástrojů, kterým působí jak na obchodní partnery, tak na spotřebitele, zákazníky a širokou veřejnost, tj. komunikační mix.
- Zpětná vazba a vyhodnocení účinnosti procesu komunikace (4)

2.2.2. Teorie komunikačního mixu

Pod pojmem komunikační mix se rozumí nasazení různých nástrojů, které firmy používají jako nosiče cílených informací na trhu. Reklama je často považována za synonymum marketingové komunikace, protože je nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu. Existuje však celá řada komunikačních nástrojů, které mají své typické charakteristiky, výhody a nevýhody.

Mezi hlavní skupiny nástrojů patří:

- Propagace – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem. Reklama využívá převážně televizi, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy, apod.

- Podpora prodeje – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobků či služby. Jedná se zejména o snížení cen, poskytování různých kupónů, programy pro loajální zákazníky, soutěže či vzorky zdarma apod.
- Public relations – množství neplacených programů, vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku. PR zahrnuje tedy všechny činnosti, jejichž firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Publicitu podporují tiskové konference, diskuse v médiích apod.
- Osobní prodej – ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem realizace prodeje.

Dalšími nástroji komunikačního mixu jsou:

- Sponzorování – jedná se o činnost, při které sponzor poskytuje služby, zboží, fondy či know how a sponzorovaný mu pomáhá v dosahování cílů komunikace, jako je například posílení povědomí o značce, posílení image, znovuzískání pozice značky.
- Přímý marketing – tento nástroj je význačný osobním kontaktem se zákazníky, a to jak formou telemarketingu, přímých zásilek na adresáta, tak i speciálními brožurkami zpracovanými pro konkrétního zákazníka.
- Výstavy a veletrhy – jejich existence má význam zejména pro produkty průmyslového trhu. Umožňují komunikaci mezi dodavateli, odběrateli.
- Interaktivní marketing – typickou vlastností tohoto komunikačního nástroje je využívání nových médií jako jsou Internet a extrakt. (21)

Úlohou komunikačního mixu je tedy ovlivňování nebo přesvědčování (potenciálního) zákazníka tím, že mu sděluje informace. Způsob sdělování informací z hlediska adresnosti můžeme rozčlenit do dvou základních skupin, kterými jsou:

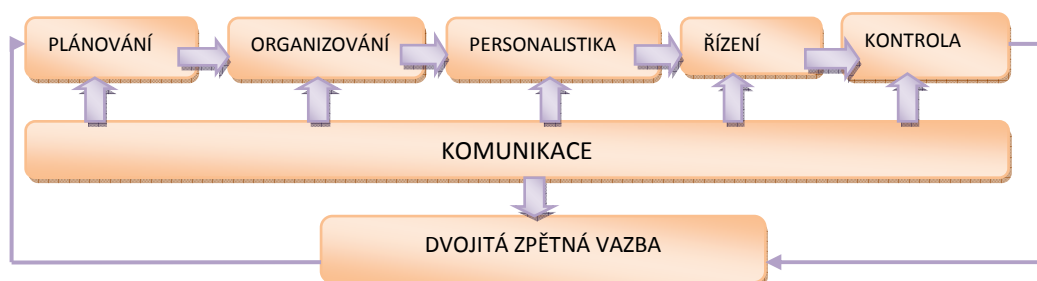
1. Osobní komunikace – je přímá, využívá zpětnou vazbu, jedná se zejména o osobní prodej.
2. Masová komunikace – oslovuje subjekty rychle a s nízkými náklady, nemá však vliv na jednotlivce a měření efektivnosti je celkem obtížné.

2.3. Vnitrofiremní komunikace

Je komunikace lidí, kteří jsou zapojeni do činností podniku a nemusejí to být jen zaměstnanci, ačkoli ti stále tvoří velmi důležitou část této oblasti firemní komunikace.

Vnitrofiremní komunikace musí být obousměrný proces. V managementu ji tvoří:

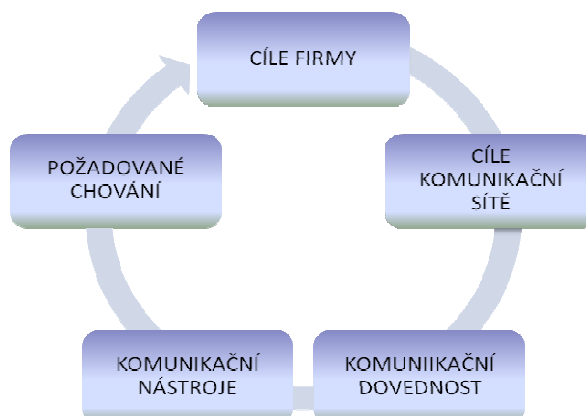
- stanovení a sdělování cílů podniku
- zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení dílů
- efektivní využití zdrojů
- získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců
- vedení a řízení spolupracovníků
- kontrola a dvojitá zpětná vazba



Obrázek 3. Propojení činností managementu a vnitrofiremní komunikace (11)

2.3.1. Proces komunikace uvnitř firmy

Principy a zásady procesu vnitrofiremní komunikace se od obecné teorie neliší. Jde zejména o zásadu porozumění sdělení. Odesílatel (většinou pozici nadřízeného) by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace. Celý proces je znázorněn na obrázku, kde jsou prvním nástrojem cíle firmy.



Obrázek 4. Vnitrofiremní komunikační proces (11)

2.3.2. Význam vnitrofiremní komunikace pro podnik

Řízení je bez komunikace nemyslitelné. Předchozí věta vyjadřuje podstatu vztahu podniku a komunikace. Řízení tedy chápeme jako souhrn všech činností nezbytných k zabezpečení chodu organizace a komunikace je jednou z hlavních neopominutelných součástí podnikového života. (23)

Existence jasně vymezených komunikačních pravidel, tvorba komunikačních kanálů (pomocí komunikačních prostředků) a dostatečné interpersonální dovednosti pracovníků jsou pro úspěšnou firmu nezbytné.

Vývoj trendů v poslední době směřuje ke zvyšování úlohy komunikace. Aby mohli pracovníci dělat rychlá rozhodnutí, potřebují rychlý přísun informací bez zbytečných zdržení. Zvyšují se také nároky na technické prostředky, které slouží ke komunikaci. Roste význam elektronických služeb, které umožňují kvalitní propojení na současném stále více globalizovaném trhu.

To se netýká jen velkých společností či nadnárodních koncernů, ale i v malých a středních podnicích je nutno kvalitně koordinovat všechny činnosti, protože komunikace, která dobře funguje, je klíčem k dosažení výsledků. (1)

O zvládnutí komunikace nepochybuje žádný z přístupů řízení podniku. Rozdíly panují pouze v pohledu na další možné přínosy pro podnik. U klasických a kvantitativních přístupů je komunikace nástrojem ke sdělování pokynů a je zde prosazován styl: příkaz – kontrola. Zatímco u sociálních přístupů je kladen důraz na kontakt s dalšími pracovníky, tedy komunikace řeší problémy. Při výběru stylu komunikace se nejspíše většinou přikláníme k sociálním přístupům. (24)

Další rozdíly pak panují v tom, do jaké míry má komunikace vliv na motivaci. Vnitrofiremní komunikaci má na starost v podniku oddělení personálního managementu.

2.4. Úvod do problematiky personálního managementu

Podmínkou firemního úspěchu se v posledních letech stává kvalita lidských zdrojů. Proto jsou otázky, jak najít správné lidi, ve správnou dobu, jak z nich dostat ty nejlepší výsledky a jak jednotlivce spojit co nejlépe v jeden celek, nasnadě. Odpovědi

na předchozí otázky jsou úkolem personálního managementu. Procesy personálního managementu můžeme strukturalizovat následně:



Obrázek 5. Aktivity personálního managementu

Výše uvedené aktivity nejsou zcela kompletní, neboť některé činnosti personálního managementu mají více ekonomický či právní aspekt. Avšak celý systém by se měl splňovat následující podmínky:

- Komplexnost a podchycování všech oblastí pracovního zaměření zaměstnanců
- Využívání všech možností, kterými mohou ovlivňovat vědomí a jednání zaměstnance k posilování identifikace s prací a s podnikem.
- Neoddělitelnost od celého vnitropodnikového řízení
- Absence charakteru manipulace – systém by měl být založen na principech kultury a etiky.(2)

2.4.1. Faktory ovlivňující komunikační politiku firmy

Komunikační politika je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnitřní patří velikost podniku, organizační struktura, ekonomická situace firmy, prezentace firmy navenek a podniková kultura. Pokud jde o velikost firmy, často se stává, že při růstu podniku se zapomíná mimo jiné i na komunikaci, dochází k překrývání kompetencí a ke ztrátě kontaktu mezi managementem a zaměstnanci. (7)

Personální a komunikační politika se přizpůsobuje charakteru podniku a jeho organizační struktuře. Rozlišujeme podniky na výrobní a obchodní, podniky koncentrované na jedno místo nebo podniky s množstvím poboček, apod.

Prezentace firmy navenek musí být v souladu s představou, jakou firma o sobě předkládá svým zaměstnancům. Veřejnost sleduje vnitřní komunikaci a na základě svých poznatků si může udělat obrázek o firmě. Vnímá chování zaměstnanců, jak spolu zaměstnanci navzájem jednají, jak firma vystupuje a také dostává od zaměstnanců neformální informace o dění v podniku. Firmě by tedy mělo záležet na tom, zda zaměstnanec má informace správné (nebo takové, jež si firma přeje, aby zaměstnanec měl) a jestli je ochoten takové informace sdělovat. Podobně pozorujeme i vztah mezi vnitrofiremní komunikací a podnikovou kulturou.

Vnějšími faktory jsou situace na trhu práce, národní kultura či právní normy. Situace na trhu práce definuje možnost výběru zaměstnance. Trh určuje, zda je dostatek kvalifikované pracovní síly a firma může zaměstnat nového pracovníka se všemi požadovanými znalostmi a dovednostmi (odbornými i sociálními), nebo jestli bude muset vynaložit více prostředků na doplňující vzdělávání nebo doškolení nového zaměstnance. Podobně mohou komunikační politiku ovlivňovat i právní normy, které do podniku vstupují většinou v podobě bezpečnostních předpisů.

2.5. Marketingové analýzy

Marketingové prostředí společnosti zahrnuje subjekty a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné obchody a vztahy se svými cílovými zákazníky. Úlohou marketingové analýzy je zachycení a zhodnocení faktorů, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby.

Marketingové analýzy členíme do dvou základních skupin:

1. analýza okolí firmy
2. analýza vnitřního prostředí firmy

2.5.1. Analýza vnějšího prostředí firmy

Okolí podniku je nutné důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Analýza vnějšího prostředí firmy by měla být tedy zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu výrazněji ovlivňovat.

Okolí podniku a faktory, které jej ovlivňují, je možné vnímat z více pohledů, mezi hlavní skupiny patří analýza:

- ❖ obecné okolí firmy
- ❖ odborové okolí firmy

2.5.1.1. Analýza obecného okolí podniku

Tato marketingová analýza bývá označována jako SPLEPT analýza, která se zaměřuje na prostředí, ve kterém podnik působí. Jednotlivá písmena SLEPT charakterizují segmenty analyzovaného prostředí.

S = (social) společenské a demografické faktory. Segment social lze také definovat jako společenské prostředí a jeho podmínky. Patří sem celá řada vlivů:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- životní styl
- životní úroveň
- struktura populace

Konkrétním příkladem mohou být pokles nebo růst populace, míra migrace, sociální smír a pro podnikovou analýzu také výše minimální mzdy, výše podpory v nezaměstnanosti, ale také různá očekávání a stereotypy.

L = (legal) právní faktory, nebo také legislativní prostředí a jeho podmínky. Mohou ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí, soudů, centrální banky, médií. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontroluje jejich dodržování. Stát je také významným zaměstnavatelem, významným spotřebitelem. Kontroluje také fungování trhu, definuje a realizuje hospodářskou politiku. Příkladem může být zákoník práce či zákonem stanovené hranice odchodu do důchodu. Tyto vlivy jsou snadno identifikovatelné a předpověditelné, proto bývají součástí personálního plánování.

E = (economic) (makro)ekonomické faktory. Ekonomická konjunktura nebo recese, koupěschopnost obyvatelstva, současný i budoucí stav ekonomiky silně ovlivňuje situaci podniku. Tato oblast zachycuje a zkoumá především následující faktory:

- hospodářský cyklus
- míra inflace a míra nezaměstnanosti
- monetární politika státu
- fiskální politika
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu
- vliv politické situace na ekonomiku státu

Změny v ekonomice se obtížně předpovídají na dobu delší než 3 roky (např. míra nezaměstnanosti či míra inflace v roce 2010). V oblasti personálního plánování může ovlivnit výraznější ekonomický růst počet dobrovolně odcházejících pracovníků.

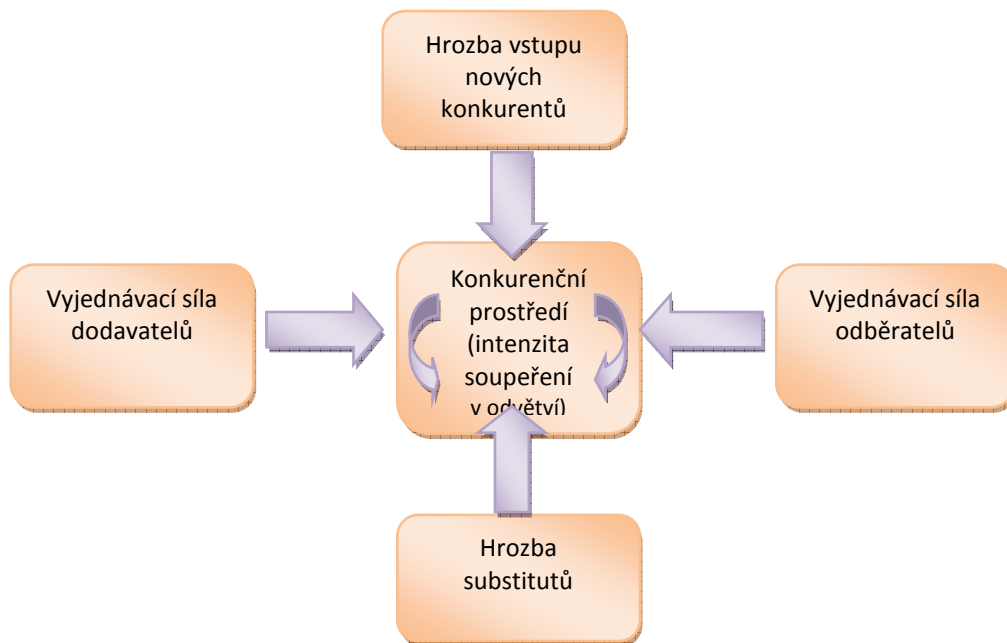
P = (political) politické prostředí a jeho podmínky poukazují na vliv demokratické státní formy, na vlivy extrémistických sil, polarizace ve společnosti, korupce, vlivy odborových sdružení, podmínky pro podnikání, míra byrokracie a administrativní zátěže, daňové zatížení.

T = (tecnological) technologické faktory jsou těžko předvídatelné v době, kdy se délka inovačního cyklu výrazně zkracuje. To platí zejména pro obory moderních technologií.

2.5.1.1. Analýza odborového okolí podniku

Odborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Na strategie a cíle podniku silně působí atraktivnost oboru, v němž firma podniká, a jeho strategická situace jako celek. Pro analýzu odborového prostředí se používá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tato metoda určuje, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:



Obrázek č. 6 Porterův pětifaktorový model

Intenzita působení těchto pěti sil spočívá v odpovědích na následující otázky:

1. Hrozba nových vstupů: Čím lze zvýšit bariéry vstupu?

Rozhodujícími činiteli překážek vstupu mohou být:

- o Úspory z velkovýroby
- o Rozdíly ve značkových výrobcích
- o Totožnost druhu výrobků
- o Náklady na přechod do odvětví
- o Potřeba investic
- o Přístup k distribučním cestám
- o Absolutní výhody nízkých nákladů
- o Přístup k potřebným vstupům, atd.

2. Rivalita konkurence v odvětví: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurenci?

Rozhodujícími činiteli soupeření mohou být:

- o Růst odvětví
- o Fixní (nebo skladovací) náklady / přidaná hodnota
- o Občasný přebytek kapacity
- o Rozdíly mezi výrobky
- o Totožnost druhů výrobků
- o Náklady přechodu

- o Informační složitost
- o Rozmanitost konkurentů
- o Kapitálová účast velkých společností
- o Překážky odchodu z odvětví

3. Hrozba substitutů: Čím lze snížit hrozbu substitutů?

Rozhodujícími činiteli této hrozby mohou být:

- o Relativní výše cen docílených substituty
- o Náklady přechodu
- o Ochota (skon) kupujících přejít na nový výrobek

4. Vyjednávací síla odběratelů: Čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?

Rozhodujícími činiteli mohou být:

- o Koncentrace kupujících versus koncentrace firem.
- o Objemy nákupů
- o Náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem
- o Informovanost kupujících
- o Schopnost integrace s prodávajícími
- o Cena/celkové nákupy
- o Dopad na kvalitu / výkon, atd.

5. Vyjednávací síla dodavatelů: Čím lze zlepšit naši pozici vůči dodavatelům?

Rozhodujícími činiteli mohou být:

- o Diferenciace vstupů
- o Náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví.
- o Koncentrace dodavatelů
- o Náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví, atd.

2.5.2. Analýza vnitřního prostředí

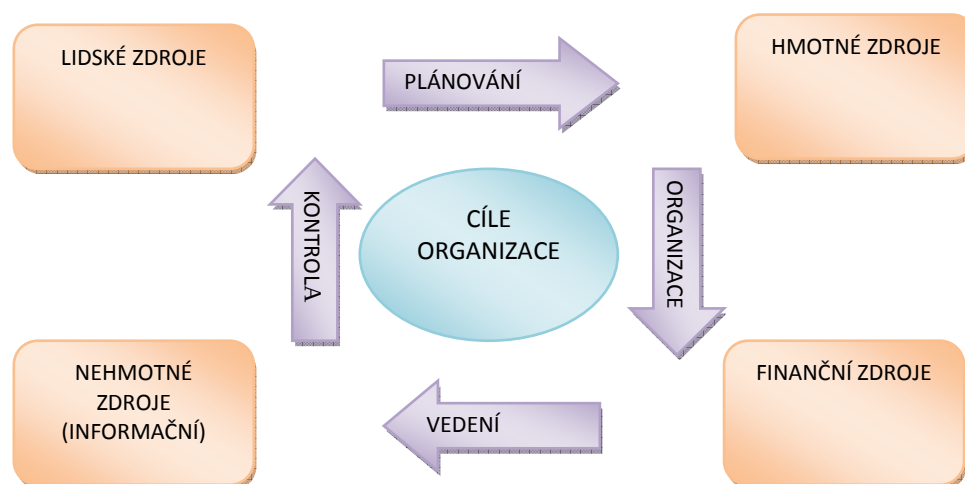
Cílem této analýzy je zjistit, zda to, co má firma k dispozici je vyhovující pro podnikatelský záměr, který chce realizovat. *Analýzujeme:*

- ❖ Strukturu firmy: tato analýza je vhodná z hlediska komunikace, toku informací, flexibility v rozhodování, z hlediska otázky podpory inovacím atd.
- ❖ Kulturu firmy: hodnoty, normy, proaktivita, intrapreneurship, atd.

- ❖ Zdroje firmy: zaměřuje se na otázku dostatku zdrojů, požadovanou kvalitu, atd. jedná se zejména o lidské zdroje, fyzické zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje „know how“ a kompetence.

2.5.2.1. Analýza zdrojů firmy

Společnost může fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí shromáždit, vzájemně propojit, uvést do pohybu a využívat následující faktory



Obrázek č. 7 Řízení zdrojů firmy (14)

a) Lidské zdroje: Hlavními charakteristikami lidských zdrojů jsou: počet, struktura, motivace, adaptabilita a flexibilita. Konkurenční výhoda podniku může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo velmi schopných prodejních zástupcích.

b) Hmotné zdroje: Patří mezi ně stroje, zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. Důležitý je nejen počet hmotných zdrojů, ale také jejich stáří, výrobní možnosti, technický stav, spolehlivost, pružnost. Pružné výrobní systémy mohou být pro mnoho konkurentů těžko napodobitelné.

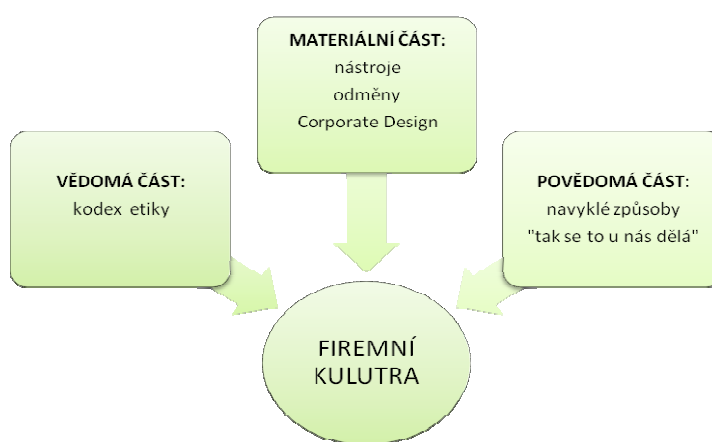
c) Finanční zdroje: Lze je rozdělit na vlastní a cizí. Tyto zdroje ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza by měla dát odpovědi na otázky možností přístupu k cizímu kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků a charakteristiku vztahu s dlužníky a věřiteli. Hlavním cílem této analýzy je určit. Které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, a které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu.

d) Nehmotné zdroje: patří sem licence, patenty, obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranná známka a značka.

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, inventuru či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti odhadnout vývoje do budoucna.“¹

2.5.2.2. Analýza kultury firmy

Firemní kultura je silný dlouhotrvající nástroj, ale těžko ovladatelný a těžkopádný. Firemní kultura se skládá ze tří složek:



Obrázek č. 8 Firemní kultura

„Nejlepším způsobem, jak zvyšovat firemní kulturu, je zvyšování produktivity. Nemusíme se zaměřovat na firemní kulturu, ale na principy firemní kultury, kterými jsou hodnoty firmy. Kultura se nám vytvoří samovolně.“²

Existuje několik zásad firemní kultury, mezi které patří také:

- Profesionální plánování a stanovení cílů
- Kultura je zavedena a šířena shora
- Manažeři jdou příkladem a neexistují výjimky
- Provádění pravidelného hodnocení
- Kultura může být podporována vyčleněnými finančními prostředky

¹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000. str. 61. ISBN 80-7179-422-8.

² JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Str. 24. ISBN 80-247-0781-0

2.6. SWOT analýza

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek firmy, která vychází z analýzy interních faktorů a hrozeb a příležitostí, plynoucích z analýzy okolí firmy. Tato analýza poskytuje tvůrcům strategických plánů logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich firmy na trhu a v neposlední řadě vede ke zlepšení výkonnosti organizace.



Obrázek č. 9 SWOT Analýza

3. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

3.1. Charakteristika společnosti

Firma KovoKoukola s.r.o. se sídlem v Sklené nad Oslavou, jejíž hlavní podnikatelskou činností je kovoobrábění, se již od počátku své činnosti zabývá zakázkovým opracováním materiálů. V začátcích se firma orientovala na obrábění materiálů pomocí konvenčních strojů, během svého dalšího působení na trhu investovala do CNC technologií pro třískové obrábění, zejména kovů, což je hlavním předmětem její činnosti. Moderní strojní vybavení, které firma zakoupila v rámci svých investic v roce 2004, obsluhuje nyní asi 40 zaměstnanců. V současné době je provoz umístěn v modernizované budově ve Sklené nad Oslavou, kromě toho disponuje také pracovištěm v Polničce a také plánuje v roce 2007 rozšíření své působnosti a vybavení nové haly ve Žďáru nad Sázavou, což bude spojeno s dalšími investicemi a s posílením počtu zaměstnanců. Díky zvoleným technologiím a dostupným prostorům je firma schopna reagovat v příznivých cenových relacích zejména na sériovou a středně sériovou výrobu do hmotnosti výrobků cca 25 kg.

Firma KovoKoukola při výrobě svých produktů využívá zejména CNC technologií. Systém řízení jakosti odpovídá normám ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2007 bude zahájena příprava na certifikaci dle norem ISO/TS 16949.

V procesu obrábění kovů pomocí CNC technologií má na trhu velmi dobré jméno. Výhodou firmy je inovátorské myšlení majitelů, kteří se nebojí investovat volné prostředky do nových zařízení a nových technologií. V současné době tato středně malá firma disponuje poměrně kvalitním strojním a technologickým vybavením. Svou produkci hodlá zvyšovat v roce 2007 v rámci zprovoznění nově zakoupené výrobní haly ve Žďáru nad Sázavou. Dokáže poměrně pružně reagovat na změny v požadavcích trhu. Firma i její provozy jsou v regionu Vysočina v okolí města Žďáru nad Sázavou, tedy výroba není spojena s vysokými interními transferovými náklady. Firma si získala také dobrou reputaci na Německém i Rakouském trhu, v dnešní době až 60% produkce míří právě do zahraničí. Tady dokáže konkurovat díky kvalitě svých výrobků a nízké ceně, na které se také podílí levnější pracovní síla. To je způsobeno nejen rozdílem mezi

cenami na českém trhu práce a na trhu práce v Německu či Rakousku, ale také nenáročností obsluhy moderních obráběcích strojů.

Ačkoli má firma v oboru obrábění kovů pomocí CNC technologií dobré jméno, pro nováčka jsou její služby hůře dostupné. Díky své konkurenci schopnosti firma vyhodnotila, že může rozšířit svou výrobu o novou výrobní halu. Touto produkcí chce dále oslovovat potenciální odběratele v zahraničí a to jak na osvědčených zahraničních partnerských trzích, tak i na nových trzích, ale také i na tuzemském trhu. Pro zahraniční odběratele je cena a kvalita jistě zajímavá i díky tomuto vytvořila firma na svých webových stránkách i verzi v angličtině.

Firma disponuje základním kapitálem 200 000 korun, který je v plné výši splacen. Dále se snaží veškerou svou investiční činnost (nákupy nových strojů a investice do nových technologií) hradit z kladných hospodářských výsledků. Ale ani tyto nejsou dostatečným zdrojem pro financování vybavení nové výrobní haly, na kterou byl firmě poskytnut úvěr. Dalším zdrojem financování na pořízení 3D měřicího přístroje byly dotace z fondu podpory podnikání. O tuto dotaci bylo požádáno a vyhověno před 2mi lety. Firma by i nadále chtěla využívat zdrojů financování právě z takových fondů.

Souhrnné informace:

obchodní firma	KOVO Koukola, s.r.o.
sídlo	Sklenné nad Oslavou 88 591 01, Žďár nad Sázavou
IČO	26927306
právní forma	společnost s ručením omezeným

předmět podnikání	kovoobráběčství, specializovaný maloobchod, velkoobchod	
datum vzniku	29.6.2004	
základní kapitál	200 000,-	
výše vkladu každého společníka a rozsah splácení	vklad 100 000,-	Aleš Koukola, splaceno 100%, obchodní podíl 50%
	vklad 100 000,-	Petr Koukola, splaceno 100%, obchodní podíl 50%
statutární orgány	jednatel	Aleš Koukola, Sklenné nad Oslavou 88
	jednatel	Petr Koukola, Sklenné nad Oslavou 88

Tabulka č.1 Základní informace o firmě

3.2. Analýza stávající marketingové komunikace firmy.

Efektivní marketingová analýza a její realizace není samoučelná. Jde o získání informací, které dovolují projektování vývoje budoucího stavu, který by měl být realizován. Na analýzu musíme pohlížet jako na celek, protože spojením jednotlivých poznatků z dílčích oblastí analýz, můžeme získat podklad pro formulaci strategických cílů a plánování podniku.

Analýza současného stavu firmy KovoKoukola, s.r.o. se skládá z dílčích konkrétněji zaměřených analýz. Jedná se zejména o stručnou analýzu marketingového prostředí, kde je vymezeno její vnitřní a vnější prostředí, kdo do něj spadá a jakou mírou ovlivňuje činnosti firmy. Dále jsou určeny cílové skupiny (komunikační mix), ke kterým je vytvořena samostatná analýza komunikace se zaměstnanci, a to konkrétně: analýza spokojenosti zaměstnanců, která byla vytvořena na základě dotazníkového šetření.

Dále SWOT analýza, jež vymezuje silné a slabé stránky firmy KOVO Koukola, s.r.o., ale také její příležitosti a hrozby.

Souhrn výstupů jednotlivých analýz pomůže odhalit nedostatky v marketingové činnosti firmy a také v oblasti firemní komunikace. Lze podle nich zjistit, kde jsou chyby a proč se produktivita zaměstnanců klesá. Budu se snažit na základě výsledků analýzy komunikace se zaměstnanci zjistit proč nepracují a jaké kroky se dají udělat ke zlepšení této situace.

3.2.1. Analýza vnějšího prostředí firmy – SLEPT Analýza:

Protože současná ekonomická realita je charakterizována permanentní změnou, je nutné sledovat průběžné aktivity prostředí, ve kterém se podnik nachází. Neustálé monitorování těchto prostředí dává možnost průběžné reakce na změny.

Demografické změny: V průběhu roku 2005 vzrostl počet obyvatel České republiky o 30,5 tis. na 10 251,1 tis. k 31. 12. 2005. Příčinou bylo kladné saldo migrace v celkové výši 36,2 tis. Děti se narodilo 102,2 tis., což bylo o 4,5 tis. více než v roce předchozím. Na jednu ženu v reprodukčním věku však stále připadá průměrně méně než 1,3 dítěte. V průběhu roku 2006 vzrostl počet obyvatel díky nárůstu počtu živě

narozených na 105,8 tisíce spolu s poklesem počtu zemřelých na 104,4 tisíce, což bylo způsobeno kladným přirozeným přírůstkem, který činil v roce 2006 1,4 tisíce osob. Po přičtení přírůstku zahraničním stěhováním (34,7 tis.) je výsledkem růst populace České republiky během roku 2006 o 36,1 tisíce osob. Ukazatel úhrnné plodnosti vzrostl na hodnotu 1,33 živě narozených dětí na jednu ženu v reprodukčním věku.

Legislativní prostředí: Stejně jako v loňském roce řadí dotázaní podnikatelé v České republice mezi hlavní překážky podnikání složitý daňový systém, sociální a politické prostředí a podmínky pro zaměstnávání pracovníků. Na druhé straně většina podnikatelů se shodla na tom, že čeští podnikatelé tvrdě pracují, a že kdo začne podnikat, může dosáhnout úspěchu. Podle průzkumu společnosti Ernest and Young se většina účastníků domnívá, že daňový systém dostatečně nestimuluje rozvoj podnikání. Za příčinu toho bývá nejčastěji považována netransparentnost a časté změny daňového systému.

Sociální a politické prostředí: V politickém prostředí České republiky a v zásadách státu do ekonomiky panují názory příklánějící se většinou k závěru, že zásahy státu jsou velké. Takové zjištění by nemělo dobrý dopad na rozvoj podnikání, jehož důležitou podmínkou je fungující sociální a politické prostředí. Státní správa a její pomoc při rozvoji podnikání by mohla být intenzivnější a napomáhala by tak vést k rozvoji ekonomického prostředí, které by bylo příznivější. Průzkumy však tvrdí, že 73% českých podnikatelů dokáže podnikat i bez podpory státní správy.

Ekonomické prostředí: Hrubý domácí produkt meziročně stabilně roste, poslední evidovaný přírůstek činil 5,8%, míra inflace vzrostla meziročně v roce 2006 o 2,5%. Česku se loni podařilo stlačit schodek veřejných financí pod tři procenta HDP. Od tříprocentní hranice ho sice dělilo pouhých 0,05 procentního bodu, i tak to ale znamená, že se Česku podařilo splnit podmínku nutnou pro přijetí eura. Bez větších problémů se podařilo Česku splnit i druhou z podmínek, a sice kritérium veřejného dluhu, který dosáhl 30,37 procenta HDP. Co se týče zaměstnanosti, je možné vyzorovat ze statistických ročenek malý, ale zato poměrně vyrovnaný meziroční nárůst za poslední 4 období. Nejvíce vzrostla zaměstnanost v odvětvích: výroba pryžových a plastových výrobků (o 8,0 %), výroba elektrických a optických přístrojů a

zařízení (o 5,2 %) a výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků (o 4,6 %). Průměrná míra nezaměstnanosti v České republice se dlouhodobě pohybuje kolem 8% hladiny a má spíše klesající tendenci. Výše průměrných mezd dosáhla v roce hodnoty 19 400,-, taková výše znamenala meziroční nárůst oproti minulému období o cca 6%, ovšem ve srovnání s předchozími obdobími stagnuje. Průmyslová výroba byla v únoru 2007 podpořena silnou zahraniční poptávkou a vzrostla meziročně o více než 15%. Tempo růstu dovozu bylo však vyšší než tempo růstu vývozu. Také se urychlil meziroční růst spotřebitelských cen.

Technologické prostředí: V oblasti technologií a zavádění inovací v podnikání si stojí česká republika dobře. Většina podnikatelských subjektů považují inovaci jako jeden z hlavních faktorů rozvoje české ekonomiky. Souvisí s tím také stále více častá certifikace podle norem řízení jakosti EN ISO.

3.2.1.1. Shrnutí SLEPT analýzy

Z demografických ukazatelů, je možné vypočítat mírný přirozený přírůstek populace. Tím, že je poměr počtu živě narozených a počtu zemřelých kladný, populace mládne. Tento jev je v každé ekonomice, jejíž hospodářský cyklus se nachází v růstu, příznivý.

České legislativní prostředí prochází velmi často četnými změnami zákonů a vyhlášek. Pro podnikatele má největší význam daňová soustava a podmínky pro zaměstnávání pracovníků. Současný daňový systém a podmínky zaměstnávání pracovníků ve smyslu zákoníku práce nejsou význačné svým motivačním efektem. Plánované změny a novely daňových zákonů a zákoníku práce by měly mít větší schopnost motivace podnikatelů a zaměstnanců. S takovými změnami souvisí i státní správa, která je v česku považována mnohými podnikateli za zbytečně byrokratickou.

Český hospodářský cyklus ve fázi růstu je příznivý pro podnikatelské prostředí firmy KovoKoukola, s.r.o. Na ekonomický vývoj mají největší vliv:

- Stabilní růst HDP a výraznější meziroční nárůst průměrných mezd stimuluje ochotu a schopnost nákupů domácností.

- Celkový nárůst zaměstnanosti a významný nárůst zaměstnanosti v oblasti obrábění a zpracování kovů poukazují na větší nabídku práce, a to nejen v oblasti kovovýroby.
- Postupné posilování směnného kurzu vůči americkému dolaru a Euru, snižuje konkurenceschopnost domácích výrobců a vytváří tak příznivé podmínky pro růst dovozu, avšak průmyslová výroba v roce 2007 zaznamenala přesto meziroční nárůst (15%), který byl podpořen i silnou zahraniční poptávkou.
- Urychlil se meziroční nárůst spotřebitelských cen.

Pro firmu Kovokoukola není potíž sledovat technologický vývoj a postupně se mu přizpůsobovat. Firma KovoKoukola při výrobě svých produktů využívá zejména CNC technologií. Systém řízení jakosti odpovídá normám ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2007 bude zahájena příprava na certifikaci dle norem ISO/TS 16949.

3.2.2. Analýza oborového prostředí firmy (Porterův model)

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, která se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Tato analýza není tak detailní, jako SWOT analýza, ale dokáže ukázat pravdivý obrázek o potenciálních ohroženích. Podnik by měl analyzovat následujících „pět sil“, které ohrožují její existenci a pozici na trhu. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením následujících pěti základních činitelů:

3.2.2.1. Rivalita podniků působících na stejném trhu.

Současná situace na průmyslovém trhu v oblasti obrábění kovů a to zejména CNC technologiemi je pro výrobce poměrně příznivá. Důvodem je prostředí, ve kterém se v současné době podniká. Celkový vývoj průmyslového v roce 2006 zaznamenal nárůst v oblasti zaměstnanosti (konkrétně v oblasti kovovýroby o cca 4,2%), vzrostla zahraniční poptávka a zvýšily se vývozy a také byl zaznamenán meziroční nárůst mezd zaměstnanců. To naznačuje, že oblast obrábění kovů v Česku je poměrně perspektivním odvětvím podnikání. Zároveň je na průmyslovém trhu a na trhu v oblasti obrábění kovů CNC technologiemi celkem vysoká konkurence, hraje zde velkou roli i cenová politika

jednotlivých subjektů na trhu. Jenom v kraji Vysočina, kde firma KovoKoukola sídlí a má svou výrobu, se nachází 24 firem, jejichž hlavní činností je obrábění kovů, a z toho 5 se soustřeďuje zejména na obrábění kovů CNC technologiemi. V celé České republice tak působí cca 500 společností, které podnikají v oblasti kovoobrábění, a z toho pětina (105 firem) upřednostňuje výrobu prostřednictvím CNC technologií. Nabízený sortiment konkurentů na trhu kovoobrábění je velmi rozmanitý a liší se také v ceně a v kvalitě. Příznivá cena práce a dostatečná kvalita umožňují českým výrobcům vstupovat i na zahraniční trhy, zejména Německý a Rakouský. Výhodou společnosti Kovokoukola, s.r.o. je poměrně moderní technologické zázemí v oblasti CNC technologií.

3.2.2.2. Hrozba vstupu nových firem na trh.

Z předchozí charakteristiky konkurenčního prostředí průmyslového trhu, konkrétně oblasti obrábění kovů, vyplívá, že tento segment se vyznačuje příznivým vývojem. Hrozba vstupu nových výrobců tedy není zanedbatelná. Hrají zde roli zejména středně velké podnikatelské subjekty, které mohou pomocí nových technologií konkurovat nižšími náklady, než jaké vykazuje firma KovoKoukola, s.r.o. a mají tedy výhodu úspor z velkovýroby. Výhodou vstupu do odvětví může být vysoká rozmanitost druhů výrobků. Nevýhodou potom potřeba velkého vstupního kapitálu a investic. Z tohoto důvodu se stále častěji vyskytují na českém trhu kovovýroby společnosti se zahraniční kapitálovou účastí. Velkou roli sehrává i systém distribuce, který nový subjekt musí budovat. Pro zaběhnutého výrobce je tedy nutné, aby si udržoval své stávající zákazníky a sledoval vývoj nových technologií a inovací. V oblasti prodeje kovoobráběčských výrobků není značka pro kupujícího prioritou.

3.2.2.3. Hrozba substitutů.

Produkce společnosti Koukola se soustřeďuje zejména na sériovou a středně sériovou výrobu do hmotnosti výrobků cca 25 kg. Vlastnosti těchto produktů jsou specifické a ve střednědobém výhledu nehrozí nástup substitutů na trh. S hrozbou substituce by byly spojeny i vysoké náklady přechodu.

3.2.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů.

S rozšiřující se nabídkou materiálů roste i síla dodavatelů, kteří jsou schopni včas vykrýt veškeré objednávky, které firma uskuteční. Nestačí však jen materiál a zboží dodat, ale důležitým faktorem v konkurenčním prostředí je i rychlost dodání a servis s tím spojený. Vyjednávací síla dodavatelů firmy Koukola spočívá v kvalitě, ceně a času. Co se kvality týče, ta musí být jednoznačně vysoká. Toto kritérium je pro společnost neměnné, proto také roste vyjednávací síla dodavatele v ceně. Firma Koukola je ochotna za kvalitu zaplatit více. Vyjednávací síla v čase dodání a čase splácení faktur už není tolik účinná, protože v konkurenčním prostředí dodavatelů je možné najít množství spolehlivých dodavatelů, kteří disponují materiálem a zbožím v požadované kvalitě a společnost své faktury splácí vždy včas. Vyjednávací síla dodavatelů je také ovlivněna do jisté míry vzájemnými vztahy, které byly vybudovány na základě dlouholetých spoluprací.

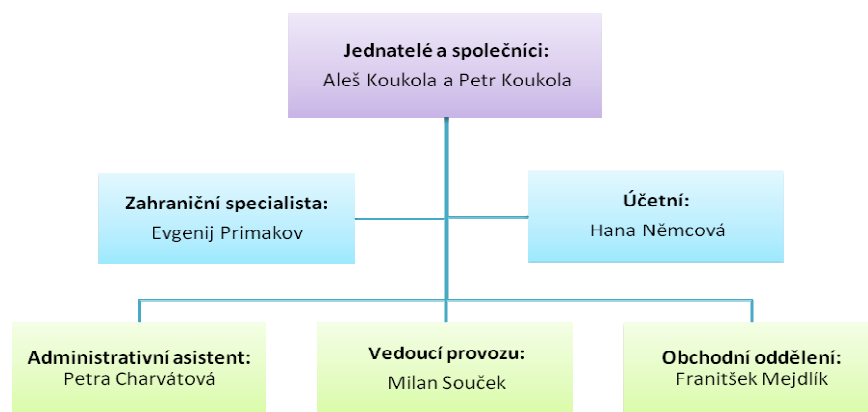
3.2.2.5. Vyjednávací síla odběratelů.

Tento faktor můžeme rozdělit na 2 části, a to na hlavní páky vyjednávací síly a na citlivost na cenu. Mezi hlavní páky vyjednávací síly patří i poměrně vysoký počet kupujících versus počtu firem, které se zabývají kovoobráběním. Náklady na přechod u kupujících v poměru k nákladům přechodu firem jsou poměrně vyrovnané. Společnost, která dokáže pružně reagovat na požadavky a změny trhu, není v tomto směru vyjednávání ve špatné pozici. Kupující jsou dobře informováni. Kovoobráběčské firmy většinou sami nabízejí a prodávají své produkty. Možnost integrace s prodávajícími je také možná.

3.2.3. Analýza vnitřního prostředí firmy

3.2.3.1. Analýza struktury firmy.

Tato analýza je vhodná z hlediska komunikace, toku informací, flexibility v rozhodování, z hlediska otázky podpory inovacím atd.



Obrázek č. 10 Organizační struktury vedoucích pracovníků

Organizační struktura a její vztahy:

Nejvyšší organizační jednotkou této rodinné firmy jsou společníci a jednatelé firmy, kteří řídí pomocí výše uvedené organizační struktury firmu. Pod jejich vedením pracují 2 externí zaměstnanci, jedná se o účetní, Ing. Hanu Němcovou, která vede účetnictví, zajišťuje dokumentaci všech dokladů a působí jako poradce při komunikaci s finančním úřadem, a dále o zahraničního specialistu na kovoobrábění Evgenij Primakova. Protože se jedná o středně malou firmu její organizační struktura je mírně stupňovitá. Pod jednatele spadají vedoucí pracovníci 3 oddělení, administrativy, provozu a obchodního oddělení. Tito vedoucí pracovníci dále řídí své podřízené zaměstnance, ale také popřípadně komunikují interaktivně mezi sebou. Tito pracovníci si musejí stanovit jasná pravidla a komunikace mezi sebou a hlavně přesně vymezit jejich role a přesně stanovit jejich pole působnosti včetně úkolů každodenní činnosti firmy.

Informační toky ve firmě:

Informační toky uvnitř firmy jsou vedeny pomocí standardních informačních systémů (účetní software, databáze dodavatelů a odběratelů, plně automatizovaný docházkový systém, internetové stránky), ale také, a to především komunikace mezi jednatelem a pracovníky, funguje pomocí osobní komunikace, telefonicky, popřípadě elektronickou poštou. To samé platí při komunikaci s okolím. Jednání s odběrateli či dodavateli probíhá většinou formou osobní komunikace, telefonicky nebo emailem.

3.2.3.2. Analýza firemní kultury.

Průběh všech podnikatelských procesů je odrazem firemní kultury a uznávaných hodnot. Cílem analýzy je získat informace o současné firemní kuptuře, přístupech i představách a konformtovat je s cílovými hodnotami, které jsou potřebné pro dosažení firemních úspěchů v budoucnosti.

Faktory ovlivňující firemní kulturu:

Jedním z nejdůležitějších aspektů psychologie jedince jsou mezilidské vztahy. Lze je chápat jako interpersonální postoje a interpersonální interakce, kde chování jednoho, je podnětem pro druhého a naopak. Pilířem pro mezilidské vztahy je komunikace.

Podstatu firemní kultury, která je založena na výsledku charakteru vztahů mezi pracovníky, lze po zhodnocení různých typologií a koncepcí charakterizovat faktory, jež jasně pozadí vnitřního prostředí společnosti. Jsou jimi: „důvěra“, „moc“, „nejistota“ a „sdílení“. Všechny tyto faktory se vždy v nějaké míře a kvalitě v životě společnosti projevují a vzájemně prolínají. Úkolem vedení firmy by mělo být nalezení optimální vyváženosti těchto faktorů.

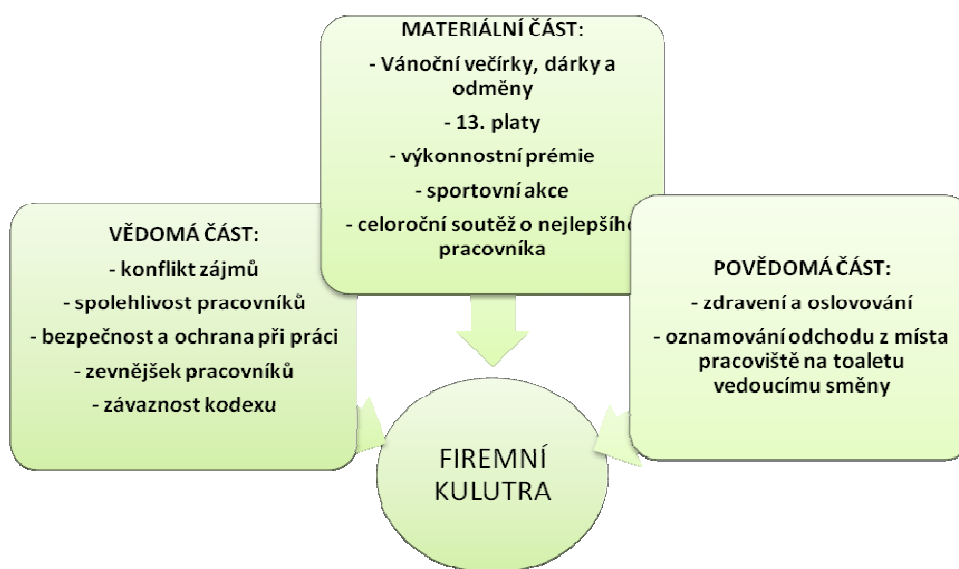
a) Důvěra: společnost se učí respektovat právo druhých, zaměstnanec se nebojí vyjádřit vlastní názor, tak jako tomu bylo dříve. Zaměstnanci mohou důvěru, co se finanční stránky týče. Společnost se nepotýká ve finančních krizích a také i to má dopad na celkovou atmosféru uvnitř firmy a na její firemní kulturu. Pracovníci dostávají své peníze včas a ve stanovené míře. Výše mezd je však již otázkou hodnotícího systému. Tento systém momentálně prochází jistými změnami. Konkrétně se jedná o nalezení více motivačního systému hodnocení pracovníků. Právě tento aktuální stav, kdy zaměstnanci ještě neví přesně, jak bude jejich výkon hodnocen v budoucnu, je zdrojem nejistoty.

b) Moc: Vedení společnosti podporuje svobodné rozhodování každého zaměstnance v rámci svěřených pravomocí. To je také jedním z cílů firemní kultury a tím i získání její větší konkurenční výhody. Společnost usiluje o vytváření adekvátního pracovního prostředí a podmínek k dosažení požadovaných výsledků. A to i formami,

jako jsou zajištění dobrého zdravotního i duševního stavu zaměstnanců formou smluvního vztahu o nadstandardní lékařské péči, pořádáním sportovních akcí a dalšími rekreačními aktivitami, které mají vliv na motivaci zaměstnanců. Moc a delegování pravomocí směřuje od jednatelů ke svým podřízeným a dále.

c) Nejistota: Jak již bylo uvedeno v odstavci popisujícím důvěru, hlavním zdrojem nejistoty je vytvoření nového hodnotícího systému. Většina pracovníků firmy Koukola chodí do práce pro peníze a větší uspokojení ze zaměstnání nepocítuje. Tedy nejistota z budoucí výše mzdy nepůsobí na firemní kulturu dobře. Managementu by jistě pomohlo, kdyby své zaměstnance více dopodrobna informovala o plánovaných změnách. Dalším faktorem eliminujícím nejistotu je pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při vykonávání pracovních činností.

d) Sdílení: V podmínkách relativně mladé společnosti je kladen velký důraz na budování a sdílení společných cílů, hodnot a principů, protože management společnosti si uvědomuje, že neomylnost nejvyšších vede k pasivitě zaměstnanců s malou iniciativou. Za silnou stránku firemní kultury je faktor sdílení možné považovat však jen u zaměstnanců ne vedoucích pozicích (od jednatelů po vedoucí směny).



Obrázek č.11. Struktura firemní kultury firmy KOVO Koukola,s.r.o.

3.2.3.3. Analýza zdrojů firmy

Hmotné zdroje

Firma provozuje svou podnikatelskou činnost ve dvou provozních prostorech. Stěžejní nemovitostí společnosti je její sídlo, tedy hlavní výrobní hala, administrativní prostory a sídlo vedení firmy na adrese Sklenné nad Oslavou 88. Jedná se o moderně zrekonstruovanou budovu. Další dílna již v menším rozsahu výroby se nachází v nedaleké obci Polnička. Obě nemovitosti jsou majetkem společnosti, tedy, nevznikají jí náklady za pronájem prostor. Dále do vlastnictví firmy patří:

- Strojový park CNC Technologií (soustruhy, obráběcí centra, průmyslový robot, dělení materiálu, speciální kontrolní a měřicí zařízení, technologie tepelného upínání)
- Strojový park konvenčních technologií (soustruhy, frézky, radiální vrtačky, pásové pily, válcovačka závitů, hrotová bruska)
- Vybavení kanceláří
- Počítačové vybavení (sít' PC, software, hardware, internetové připojení ADSL, příslušenství)
- Skladové zásoby materiálu
- Dopravní prostředky (osobní automobil Audi TT, Volkswagen Passat, dodávkový automobil MAN, vysoko zdvižný vozík)



k 31.12.2004	pořizovací cena	zůstatková cena	oprávky	k 31.12.2005	pořizovací cena	zůstatková cena	oprávky
Dlouhodobý hmotný majetek				Dlouhodobý hmotný majetek			
Samostatné movité věci	3 205 tis	2 656 tis	549 tis	Samostatné movité věci	9 263 tis	6 773 tis	2 490 tis
pořízení dlouhodobého majetku	1 407 tis	1 470 tis	0	pořízení dlouhodobého majetku	19 tis	19 tis	0
poskytnuté zálohy na dlouh. Majetek	55 tis	55 tis	0	poskytnuté zálohy na dlouh. Majetek	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0

Tabulka č.2 Přehled dlouhodobého majetku firmy

Přírůstek majetku v roce 2005: Byl nakoupen majetek na účet 022000 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí v hodnotě 9 846 tis. Kč.

Úbytky majetku v roce 2005: Byl prodán majetek z účtu 022000 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí v hodnotě 3 788 tis. Kč.

Dlouhodobým nehmotným majetek společnost doposud nedisponuje.

k 31.12. 2004		k 31.12.2005	
Souhrnná výše majetku neuvedená v rozvaze - leasing:	2 254 tis	Souhrnná výše majetku neuvedená v rozvaze - leasing:	4 267 tis

Tabulka č. 3 Přehled celkového majetku firmy

Lidské zdroje

Jádro firmy KovoKoukola s.r.o. tvoří její jednatelé a zároveň vlastníci. Dohromady má společnost 40 zaměstnanců.

- Aleš Koukola - obchodní podíl 50% (vklad 100 000,- splaceno 100%) zajišťuje chod účetní jednotky a dalších 20 zaměstnanců.
- Petr Koukola - obchodní podíl 50% (vklad 100 000,- splaceno 100%) zajišťuje chod účetní jednotky a dalších 20 zaměstnanců.
- Milan Souček – vedoucí provozu, zajišťuje přímý dohled nad většinou zaměstnanců, kteří vykonávají svou činnost v provozu obrábění a také dohled nad výrobou samotnou.
- Hana Němcová – jedná se o externího zaměstnance, vede účetnictví, zajišťuje dokumentaci všech dokladů a působí jako poradce při komunikaci s finančním úřadem.
- Petra Charvátová – administrativní asistentka.
- František Mejdlík – vedoucí obchodního oddělení, zajišťuje a zpracovává objednávky a dodávky zboží a materiálů a zakázky zboží.

Finanční zdroje

Firma disponuje základním kapitálem 200 000 korun, který je v plné výši splacen. Dále se snaží veškerou svou investiční činnost (nákupy nových strojů a investice do nových technologií) hradit z kladných hospodářských výsledků. Ale ani

tyto nejsou dostatečným zdrojem pro financování vybavení nové výrobní haly, na kterou byl firmě poskytnut úvěr. Dalším zdrojem financování na pořízení 3D měřicího přístroje byly dotace z fondu podpory podnikání. O tuto dotaci bylo požádáno a vyhověno před 2mi lety. Firma by i nadále chtěla využívat zdrojů financování právě z takových fondů, ale vyřízení žádosti je velmi administrativně náročné.

V letech 2004 a 2005 měla firma následující výsledky:

Tabulka č. 4 Přehled finančních zdrojů firmy

stav	vlastní kapitál	výsledek hospodaření
k 31.12.2004	2278 tis	zisk 2 078 tis
k 31.12.2005	9 385 tis	zisk 7 107 tis

stav	peníze	krátkodobé pohledávky	dlouhodobé pohledávky	účty v bankách
k 31.12.2004	74 tis	5 017 tis	5 tis	2 067 tis
k 31.12.2005	565 tis	6 023 tis	-	3 454 tis

3.3. SWOT analýza

Tato analýza dává vedení firmy srozumitelný přehled o silných, slabých stránkách a o příležitostech a hrozbách.

3.3.1. Silné stránky

Firma KovoKoukola při výrobě svých produktů využívá zejména CNC technologií. Systém řízení jakosti odpovídá normám ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2007 bude zahájena příprava na certifikaci dle norem ISO/TS 16949.

V procesu obrábění kovů pomocí CNC technologií má na trhu velmi dobré jméno. Výhodou firmy je inovátorské myšlení majitelů, kteří se nebojí investovat volné prostředky do nových zařízení a nových technologií. V současné době tato středně malá firma disponuje poměrně kvalitním strojním a technologickým vybavením. Svou produkci hodlá zvyšovat v roce 2007 v rámci zprovoznění nově zakoupené výrobní haly ve Žďáru nad Sázavou. Dokáže poměrně pružně reagovat na změny v požadavcích trhu.

Firma i její provozy jsou v regionu Vysočina v okolí města Žďáru nad Sázavou, tedy výroba není spojena s vysokými interními transferovými náklady. Firma si získala také dobrou reputaci na Německém i Rakouském trhu, v dnešní době až 60% produkce míří právě do zahraničí. Tady dokáže konkurovat díky kvalitě svých výrobků a nízké ceně, na které se také podílí levnější pracovní síla. To je způsobeno nejen rozdílem mezi cenami na českém trhu práce a na trhu práce v Německu či Rakousku, ale také nenáročností obsluhy moderních obráběcích moderních strojů.

3.3.2. Slabé stránky

Ačkoli má firma v oboru obrábění kovů pomocí CNC technologií dobré jméno, pro nováčka jsou její služby hůře dostupné. Firma se nijak aktivně nepodílí na výstavách či veletrzích ani nepropaguje své výrobky velkou marketingovou kampaní. Další slabou stránkou firmy může být relativně horší dostupnost k hlavním distribučním kanálům vzhledem k tomu, že firma sídlí na Vysočině a její konkurenční firmy se stejným sortimentem sídlí v okolí Prahy nebo Brna. Firma se také v poslední době potýká s nižší produktivitou práce zaměstnanců.

3.3.3. Příležitosti

Díky své konkurenci schopnosti firma vyhodnotila, že může rozšířit svou výrobu o novou výrobní halu. Touto produkcí chce dále oslovovat potenciální odběratele v zahraničí a to jak na osvědčených zahraničních partnerských trzích, tak i na nových trzích, ale také i na tuzemském trhu. Pro zahraniční odběratele je cena a kvalita jistě zajímavá i díky tomuto vytvořila firma na svých webových stránkách i verzi v angličtině.

V rámci vyhovění přání zákazníků a odhalení nedostatků při poskytování dodatečných služeb, bude při rozšíření výroby zaveden i nový informační systém a systém stížností a připomínek, který bude zpracovávat informace od odběratelů.

3.3.4. Hrozby

Tak jako každé středně malé firmě, která podniká v oblasti kovoobrábění, tak i firmě Koukola hrozí vstup nového konkurenta do okruhu její obchodní působnosti. Poměrně perspektivní oblast podnikání láká více nových konkurentů s novějšími

technologiemi, resp. na český trh se dostává více firem se zahraničním kapitálem, které svými modernějšími technologiemi mohou vyrábět levněji.

Dále ohrožují činnost firmy neustále rostoucí ceny vstupů. Východiskem takového tlaku je zvyšování efektivity výroby s nižšími náklady v rámci inovací strojového parku. Stejný tlak způsobují také stávající konkurenti, kteří stále tlačí ceny výrobků níže. Jen v kraji Vysočina působí cca 24 firem, jejichž hlavní činností je obrábění kovů, a z toho 5 se soustřeďuje zejména na obrábění kovů CNC technologiemi (zejména Kovotip, s.r.o., JPL kovo, s.r.o.). Hrozbou je také rostoucí síla zákazníků, resp. dodavatelů, jsou kladeny větší nároky na kvalitu a na zkracování vyřízení zakázek.

3.3.5. Shrnutí



Obrázek č.12. SWOT formy KOVO Koukola, s.r.o.

3.4. Analýza komunikačního mixu

Komunikační mix zahrnuje všechny komunikační prostředky, které jsou společnosti k dispozici:

3.4.1. Propagace

Hlavní formou placené reklamy firmy Koukola je tištěná reklama nalepená na letadle společnosti AC Fligh, která provozuje leteckou školu, reklama je tedy viditelná téměř každý den, kdy je příznivé počasí pro let. Lety se uskutečňují nad územím Českomoravské vrchoviny a zasahují také na území Jihomoravského kraje. Tato reklama stojí firmu přibližně 300 000 Kč ročně a sami jednatelé ji považují za netradiční, avšak velmi účinnou.

Další placenou formou propagace jsou tištěné propagační letáky a také je připravován reklamní spot, který bude vysílán denně po dobu 1 měsíce na stanici rádia Kiss Hádý. Tato forma propagace je určena pro širokou veřejnost, tedy obsahuje základní informace, jako je název firmy, její adresa, činnost podnikání a kontakt.

3.4.2. Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje využívá firma následující komunikační nástroje:

- Reklamní drobné předměty (tužky, zapalovače, klíčenky, diáře) s potiskem Loga firmy, které jsou rozdávány odběratelům, resp. jejich zástupcům.
- Láhve vína s etiketou, na které je uvedeno logo firmy.
- Pravidelné adresné rozesílání vánočních a novoročních blahopřání odběratelům i dodavatelům.

3.4.3. Public relations

Součástí této neplacené formy komunikace byly v poslední době:

- Zmínky v místním denním tisku. Konkrétně se jednalo o vyhlášení stavby roku, kterou se stala pro deník Vysočina výstavba nové výrobní haly firmy Koukola ve Žďáru nad Sázavou.
- Uveřejnění nabídky práce v prostorách Úřadu práce ve Žďáru nad Sázavou.

Můžeme konstatovat, že firma má dobré jméno mezi zákazníky i odběrateli, ale také je hodnocena kladně v povědomí obyvatel z okolí Sklenné nad Oslavou a Žďáru nad Sázavou. Nabízí totiž pracovní místa a dobré platové podmínky.

3.4.4. Osobní prodej

Ústní prezentaci při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem realizace prodeje provádějí přímo jednatelé firmy nebo manažer výroby pan Milan Souček. Ústní prezentace probíhá většinou osobně nebo telefonicky.

Dalšími nástroji komunikačního mixu jsou:

3.4.5. Sponzorování

Firma Koukola se aktivně podílí na sponzorování místního fotbalového poháru. V rámci svého sponzoringu zakoupila dresy mužstvu FC Sklenná, členu 3. divize fotbalové soutěže. Dále se podílí jako sponzor reprezentačních policejních plesů ve Žďáru nad Sázavou.

3.4.6. Přímý marketing

Možnosti přímého marketingu využívá firma formou speciálních nabídek vytvořených na míru konkrétním zákazníkům. Jedná se o specifické komplexy výrobků a dopravy a jsou zde také nabízeny další kooperace. V praxi takový balíček probíhá následovně: nejprve si zájemce prostuduje a zváží možnost nákupu specifických součástí do firmy Koukola, poté pošle své požadavky a parametry výrobků firmě a na základě takové poptávky, firma nabídne speciální komplexní balíček. Tedy firma je ochotna na základě poptávky vytvořit nabídku na míru. V praxi firmy, která se zabývá kovovýrobou, bývá takový postup zcela běžný. Nevyrábí se na sklad, ale dle objednávek.

3.4.7. Výstavy a veletrhy

Společnost nevyužívá pravidelně možnosti prezentovat svou firmu na výstavách či veletrzích, protože se považuje za středně malou firmu, pro kterou je forma takového komunikačního nástroje poměrně nákladná. Společnost se prezentovala pouze jednou stánkem na strojírenském veletrhu v Brně před 2mi lety. Účinek takové propagace úměrně k ceně zřízení stánku nebyl dostatečně efektivní pro firmu se 40 zaměstnanci, proto se již nadále firma Koukola na veletrzích aktivně nepodílí.

Jednatelé se zúčastňují veletrhů pasivně jako její návštěvníci, kteří sledují nové technologie, sbírají kontakty vhodných dodavatelů a snaží se domlouvat kooperace s jinými výrobci. Pravidelně navštěvují strojírenský veletrh v Brně, ale také i v Hannoveru, protože až 60% produkce míří na německý či rakouský trh.

3.4.8. Interaktivní marketing

Mezi hlavní interaktivní komunikační nástroje firmy patří její internetové stránky, které by neměly sloužit pouze jako obchod. Společnost by neměla očekávat návštěvu stránek pouze za účelem koupě zboží, internetové stránky by měly plnit i další funkce, které návštěvník, potažmo zákazník, ocení nepřímo. V současné době internetové stránky obsahují:

- Stručná prezentace firmy.
- Přehled nabízených produktů.
- Technologické vybavení.
- Možnosti výroby.
- Kontakty a aktivní odkaz na email.
- Aktuality.
- Fotografie.
- Zajištění kvality.

Internetové stránky jsou zajímavě graficky zpracované, avšak nejsou dostatečně aktualizovány, stránky se příliš soustřeďují na prezentaci firmy a jejich technologií a tak jen kopírují firemní prospekty. Stránky jsou zavedeny do internetových vyhledávacích služeb a katalogů firem na více místech, což umožňuje jejich propagaci. Dále firma své stránky propaguje i mimo internet, www stránky jsou uváděny na drobných reklamních předmětech i na vizitkách. V rámci propagace webových stránek by firma mohla zvážit i možnosti bannerové reklamy stránek či produktu nebo využít výměnu reklamy na webech podobného zaměření (na webech obchodních partnerů nebo servisních partnerů firmy). Dalším nástrojem interaktivní komunikace společnosti Koukola je internetová pošta Outlook Express. Tento systém je běžně využíváný, avšak systém CRM by mohl dávat lepší přehled o zákaznících a objemech zakázek. Firma objednává od svých

dodavatelů on line pomocí ASC systému, o umožňuje a snadný přehled o materiálech, které jsou aktuálně skladem, a také urychluje proces objednávky. S výstavbou nové výrobní haly ve Žďáru nad Sázavou bude zaváděn i nový informační systém ComeB.

3.4.9. Shrnutí



Obrázek č. 13 Komunikační mix

Nástroje komunikačního mixu jsou vzhledem k velikosti společnosti poměrně pestré a také účinné. Zejména jedná-li se o propagaci, podporu prodeje a public relations. Nedostatky v komunikačním mixu nejsou nijak markantní, avšak společnost přesto může podpořit více účast na veletrzích a výstavách, dále inovovat internetové stránky, které již neodpovídají standardu moderních multi informačních stránek a dále zamířit sponzorství více do akcí či organizací s větší pravděpodobností návratnosti vložených prostředků. Jedná se zejména o učiliště a odborné školy.

3.5 Analýza komunikace se zaměstnanci a spokojenosti zaměstnanců.

Analýza komunikace se zaměstnanci a jejich spokojenosti byla provedena na základě dotazníkového šetření. Ve společnosti KOVO Koukola bylo rozesláno celkem 40 dotazníků, z nichž bylo navraceno 20. Tedy úspěšnost návratnosti byla 50%, což v současném trendu přístupu k dotazníkům není špatný výsledek.

Dotazník nejdříve identifikoval dotazovaného, zda-li se jedná o muže či ženu, na jaké pozici pracuje a jak dlouho ve firmě působí. Dotazník také zjišťoval, na jaké úrovni je komunikace zaměstnanců s jejich nadřízenými a jak často spolu komunikují, zda nadřízení naslouchají názorům a připomínkám podřízených, dále jejich spokojenost s ohodnocením a také informovanost o zaměstnaneckých výhodách a nových událostech.

Na základě sdělení jednatelů, kteří by chtěli ve společnosti posílit vztahy mezi managementem a pracovníky ve výrobní hale a tyto vztahy nadále zlepšovat nějakou motivační složkou zaměstnanců, předmětem zájmu dotazníku je také zjištění, zda by zaměstnanci ocenili můj motivační návrh. Tento motivační návrh se týká poskytování příspěvků společnosti zaměstnancům na penzijní připojištění a je podrobněji rozepsán v následující kapitole.

Kompletní dotazník je uveden na následující straně.

DOTAZNÍK

SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY KOVO KOUKOLA, s.r.o.

Za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců a promítnutí názorů zaměstnanců na změny v hodnotícím systému.

1. Jste? ☐ Muž ☐ Žena
2. Jakou funkci ve firmě vykonáváte?
☐ Obsluha obráběcího stroje ☐ soustružník ☐ vedoucí směny
☐ Pozice středního managementu ☐ administrativní asistent
3. Jak dlouho ve firmě pracujete?
☐ Méně než 1 rok ☐ Déle než 1 rok ☐ 5 a více let
4. Jak často jednáte se svými přímými nadřízenými?
☐ denně ☐ méně než 3 krát týdně ☐ méně než 1 krát týdně
5. Dokáže Vám přímý nadřízený poradit, či vyřešit problém, který s ním konzultujete?
☐ Ano ☐ Ne
6. Cítíte, že vaši nadřízení naslouchají vašim návrhům připomínek?
☐ Ano ☐ Ne
7. Cítíte se dostatečně ohodnoceni?
☐ Ano ☐ Ne - Jaká je vaše představa?.....
8. Máte přehled o benefitech hodnotícího systému a využíváte je?
☐ Ano mám přehled a využívám je ☐ Ano mám přehled, ale nevyžívám je
☐ Ne, nemám přehled a nevyžívám je
- jaké benefity byste ocenili?
9. Využíváte penzijní připojištění, jste informováni o penzijním připojištění?
☐ Ano, využívám ☐ Ne, neuvžívám, ale jsem informován/a
☐ Ne, nevyžívám ani nejsem informován.
10. Využívali byste penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele 750,- měsíčně?
☐ Ano ☐ Ne
11. Kolik byste byli ochotni spořit měsíčně na penzijním připojištění?
☐ 300 Kč ☐ 500 Kč ☐ 700 Kč a více
12. Máte informace o plánovaných změnách v hodnotícího systému?
☐ Ano ☐ Ne a proč?

Děkuji za vyplnění dotazníku. Věřím, že informace z tohoto průzkumu budou přínosem pro společnost KOVO Koukola, s.r.o. a pro její zaměstnance.

POKYNY K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Hodící se zaškrtněte.

Otevřené otázky vyplňte prosím hůlkovým písmem.

Obrázek č. 14 Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy

3.5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření je patrné složení zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o. Jedná se převážně o muže (pouze jedna dotazovaná

byla žena), a to o pracovníky zejména jako obsluha obráběcího stroje (12 z 20), dále jako soustružník (3 z 20) a dále ostatní pracovníci, kteří zastávají funkce vedoucího směny, pracovníka na pozici středního managementu a administrativního pracovníka.



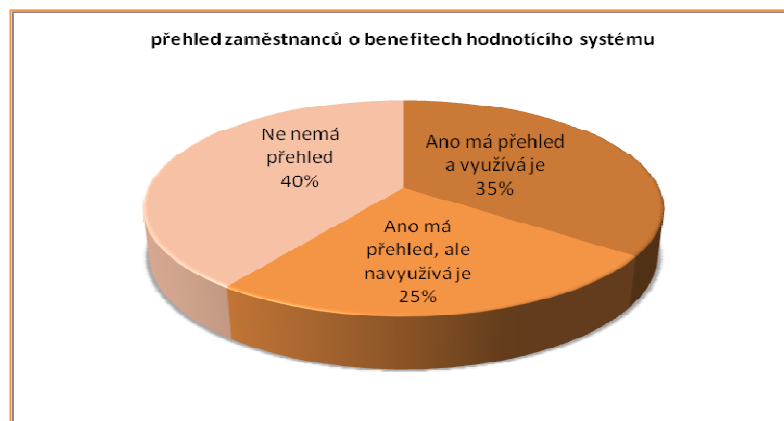
Graf č.1 Délka pracovního poměru zaměstnanců firmy

Z předcházejícího grafu je zřejmé, že téměř polovina dotazovaných působí ve firmě déle než 1 rok. Je to dáno také tím, že společnost v roce 2005 rozšiřovala svou výrobu a nabírala nové zaměstnance.

Dále bylo podle dotazníkového šetření zjištěno, že 50% dotazovaných komunikuje se svými přímými nadřízenými denně a dalších 50% dotazovaných méně než 3 krát týdně, ne však méně než 1 krát týdně. Komunikace tedy probíhá celkem intenzivně zejména u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání po dobu kratší než 1 rok.

Šetření také ukazuje na spokojenost zaměstnanců s komunikací s jejich nadřízenými. Na otázku zda jim dokážou jejich nadřízení poradit či pomoci při řešení problému, odpověděl 70% dotazovaných, že ano. Avšak už jen 60% dotazovaných pociťuje, že jejich nadřízení naslouchají jejím názorům a připomínkám.

Co se táče finančního ohodnocení si připadá 65% dotazovaných ohodnoceno nedostatečně a za svou práci očekávají vyšší mzdu. Hodnotící systém však nabízí i jiné než pouze finanční odměny. Jedná se zejména o motivační benefity, jako jsou dovolené, 13. Platy, vánoční dárky, sportovní akce a tak dále. Následující graf znázorňuje výsledky šetření při otázce, zda mají zaměstnanci přehled o benefitech hodnotícího systému a zda je využívají.



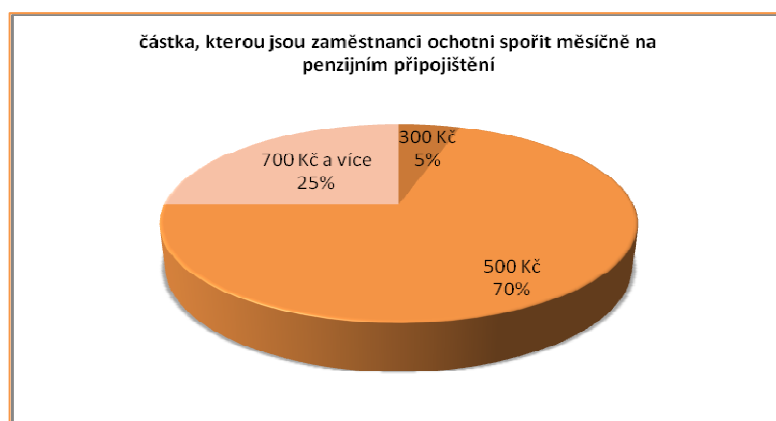
Graf č. 2 Přehled zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách firmy

Součástí otázky o povědomí zaměstnanců o benefitech byla také podotázka: „Jaké benfity byste ocenili?“ Na tuto podotázku odpovědělo pouze 6 dotazovaných, každopádně splnila svůj účel, a to zjistit, co by zaměstnanec ještě ocenil. Dotázaní se vyslovili, že by jistě ocenili: více dnů volna, větší příplatky na stravenky, více podpory sportovních aktivit, příplatky na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvek na dopravu.

S výhodou pro zaměstnance souvisely i následující 3 otázky, které se týkaly penzijního připojištění. Výsledky šetření jsou znázorněny v následujících grafech.



Graf č. 3 Přehled využívání penzijního připojištění zaměstnanců



Graf č. 4 Částka, kterou jsou ochotni zaměstnanci spořit na penzijním připojištění



Graf č. 5 Počet zaměstnanců, kteří by využívali PP s příspěvkem zaměstnavatele

Z předchozích grafů je zřejmé, že 95% zaměstnanců by využívalo penzijní připojištění, kdyby jim na něj zaměstnavatel připlácel 750,-Kč měsíčně. Dále 70% zaměstnanců by spořilo 500,- Kč měsíčně na penzijním připojištění ze svého platu.

Poslední otázka souvisela s informovaností zaměstnanců o plánovaných změnách hodnotícího systému. Ačkoliv se jedná zatím pouze o návrhy na změny hodnotícího systému, ve firmě koluje tzv. „šeptanda“ mezi zaměstnanci. Taková situace má jistě negativní dopady. Ze 20 dotázaných odpovědělo 18, že nemá informace o chystaných změnách.

3.5.2. Shrnutí

Na základě dotazníkového šetření, ale také vlastních zkušeností při výkonu praxe ve firmě KOVO Koukola, s.r.o. je možné konstatovat, že komunikace nadřízených se zaměstnanci je dostatečná a vztahy mezi nimi nejsou nijak napjaté, ba naopak avšak i přes to by chtělo vedení zlepšit právě vzájemné vztahy s podřízenými zaměstnanci, proto

Dále bude vhodnou změnou na zlepšení motivace zavedení příplácení na penzijní připojištění, také bych doporučovala dostatečně informovat zaměstnance o stávajícím hodnotícím systému a o benefitech, které mohou získat a také informace o plánovaných změnách hodnotícího systému. Neinformovaný zaměstnanec totiž cítí určitou nejistotu a to vše se odráží v jeho výkonu

3.6. Souhrn nedostatků v komunikaci firmy KOVO Koukola, s.r.o.

Z předchozích analýz současného stavu firmy a také z analýz zaměřených na komunikaci firmy a to jak s jejím okolím tak i uvnitř firmy jsou patrné následující nedostatky.

Co se týče marketingové komunikace, zejména komunikačního mixu v oblasti propagace a komunikace se zákazníky, jsou komunikační nástroje pestré a jistě účinné. Důkazem toho jsou i dobré hospodářské výsledky a rozvoj firmy.

Asi největším problémem společnosti je komunikace s potenciálními zaměstnanci, Protože firma zvětšuje svou produkci, potřebuje i nové zaměstnance. Avšak taková situace působí vedení velké potíže. Komunikace s nimi je velmi omezená, pouze na základě ústních sdělení pracovníků a dále ve spolupráci s pracovním úřadem. Proto má návrhová část bude zaměřena z podstatné části na komunikaci a na oslovování právě této skupiny.

Komunikace a vztahy uvnitř firmy nejsou nijak napjaté, avšak produktivita pracovníků je nižší, tedy vhodným řešením posílení vztahů je zavedení určité motivační složky. Toto bude také předmětem návrhové části.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

V podmínkách současného stavu vývoje firmy považuji v oblasti komunikace se zaměstnanci vhodné posílení vztahů a řešení motivace zaměstnanců, které by posílilo vzájemné vztahy mezi vedením a pracovníky v dílně. Ideální je taková situace, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu. Společnost KOVOKoukola, s.r.o. by měla se svými zaměstnanci více komunikant a projevit upřímný zájem o jejich motivaci, která podpoří spokojenost zaměstnanců. Protože motivovaný zaměstnanec je nejen trvale spokojený, ale také podává lepší výkony než dříve. Jedním z vhodných řešení výkonu společnosti je zlepšení morálky a motivace jejich zaměstnanců.

V trendu současného motivování zaměstnance bývá obvyklá široká nabídka efektivních finančně nenáročných zaměstnaneckých výhod. Ve společnosti KOVOKoukola, s.r.o. by se jistě osvědčilo připlácení zaměstnancům ne jejich penzijní připojištění. Potvrzují to i výsledky dotazníkového šetření, kdy na základě rozhodnutí jednatelů upevnit vztahy mezi pracovníky v dílně a vedením, jsem měla za úkol v dotazníkovém šetření zjistit, zda by ocenili podobnou finančně nenáročnou motivační složku. Za takovou jsem zvolila přispívání na penzijní připojištění. Tento nástroj je v poslední době velmi oblíbeným motivátorem zaměstnavatelů, je účinný a finančně málo náročný.

4.1. Návrh zaměstnaneckých výhod při zavedení přispívání na penzijní připojištění namísto navyšování vyměřovacího základu mzdy zaměstnance

Následující nabídka zaměstnaneckých výhod s využitím daňových úlev prostřednictvím penzijního připojištění se státním příspěvkem je nejen oblíbeným motivátorem zaměstnavatelů, ale také dokáže společnosti Koukola uspořit až cca 100 000,- Kč ročně z vyplacených mzdových nákladů.

Tento finančně nenáročný nástroj dokáže pro společnost:

- Uspořit náklady společnosti a přitom zvýšit image a atraktivitu společnosti
- Zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich produktivitu

- Podpořit loajalitu a stabilizaci, zajistit sociální odpovědnost
- Snížit fluktuaci a tím související schopnost uspořit přímé náklady

Výhodný je také pro zaměstnance ve smyslu:

- Kumulace finančních zdrojů do budoucna
- Pocitu větší jistoty a důvěry

Návrh vychází z předpokladu průměru mzdových nákladů na zaměstnance firmy Koukola (cca 20 000,-) a dále tento „modelový“ zaměstnanec firmy Koukola nemá nárok na slevu na dani na manželku ani na dítě.

KOVO Koukola, s.r.o.		Zaměstnanec	
počet zaměstnanců	40	sociální a zdravotní pojištění	12,50%
průměrná hrubá měsíční mzda	20 000	sleva na dani na osobu	600
sociální a zdravotní pojištění	35%	sleva na dani na dítě	0
daň z příjmů PO	24%	sleva na dani na manželku	0
Současný stav		Současný stav	
Hrubá měsíční mzda 1 zaměstnance	20 000	Hrubá měsíční mzda	20 000
Sociální a zdravotní pojištění	7000	Sociální a zdravotní pojištění	-2500
		Daň z příjmů FO	-2018
celkové náklady na mzdu 1 zaměstnance	27 000	Výchozí čistý příjem	15482

Tabulka č. 5 Mzdové náklady zaměstnavatele a zaměstnance

Pro společnost Koukola navrhuji příspěvek na penzijní připojištění ve výši 750 Kč měsíčně. Takovou částku si může nejen společnost vzhledem ke své finančně poměrně dobré situaci dovolit, ale také jí nabízí své výhody.

KOVO Koukola,s.r.o			zaměstnanec		
Měsíční zvýšení	MZDA	PP ³	Měsíční zvýšení	MZDA	PP
vyměřovacího základu zaměstnance	750	750	vyměřovacího základu	750	750
sociálního a zdravotního pojištění	263	0	soc. a zdrav. poj. Zaměstnanec	-94	0
daně z příjmů PO	0	47	daně z příjmů FO	-124	0
celkových nákladů zaměstnavatele	1013	797	čistého příjmu zaměstnance	533	750
úspora na 1 zaměstnance za měsíc		215			
úspora na 1 zaměstnance za rok		2582	Navíc pro zaměstnance měsíčně		217
Celková úspora na 40 zaměstnanců za rok		103 263	Navíc pro zaměstnance za rok		2 607

Tabulka č. 6 Přehled výhod PP oproti navýšení mzdy

³ PP – Penzijní připojištění

Z výsledků vyhodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců je patrné, že 70% dotazovaných jsou ochotni připlácet 500 Kč měsíčně na penzijní připojištění. Proto navrhuji vlastní příspěvek zaměstnance na částku 500 Kč, který nese následující výhody:

měsíční zvýšení	Penzijní připojištění
daňová úspora	0
státní příspěvek	150
Celkem	150

Tabulka č.7 Výhody z vlastního příspěvku zaměstnance

Tím, že firma Koukola přispěje svému zaměstnanci 750,- Kč měsíčně místo zvýšení vyměřovacího základu, čistý roční příjem zaměstnance vzroste o cca 2 600,-Kč.

Vlastní příspěvek společně s příspěvkem zaměstnavatele znamenají pro zaměstnance následující finanční výhody:

výhody	měsíčně	za rok
z vlastního příspěvku zaměstnance	150	1800
z příspěvku firmy KOVO Koukola, s.r.o.	217	2607
Celkem	367	4407

Tabulka č. 8 Celkové výhody PP

Daňové úlevy na penzijním připojištění:

Společnost si může zahrnout do nákladů částku ve výši až 3% vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (obecně hrubá mzda), pokud tuto částku poukazuje na penzijní připojištění zaměstnance. Příspěvek zaměstnavatele nepřesahující 5% vyměřovacího základu je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu. Rovněž není předmětem odvodů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Na příspěvek zaměstnavatele není poskytován státní příspěvek.

Účastník penzijního připojištění má možnost snížit si svůj vyměřovací základ pro odvod na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o jím placené příspěvky přesahující 500Kč měsíčně, maximálně lze odečíst za příslušné zdaňovací období částku 12 000,-.

Maximální státní příspěvek ve výši 150,- měsíčně získá zaměstnanec při vlastním měsíčním příspěvku 500,-. (26), (27)

4.2. Návrh na zlepšení komunikace s uchazeči o práci a s novými zaměstnanci

Z nedostatků současného stavu uvedených v předchozí kapitole, která se zabývala marketingovými analýzami, je zřejmé, že společnost se potýká s největšími problémy v oblasti komunikace s novými zaměstnanci, či s uchazeči o místo. Další návrhová část se tedy snaží nalézt řešení problematiky získávání zaměstnanců a komunikace s nimi.

Přijímání nových zaměstnanců by nemělo být pouze procesem, kdy si jednatelé společnosti přijmou uchazeče o místo na základě žádosti, stručného životopisu a krátkého pohovoru, který většinou probíhá ústně s vedoucím výroby. Mělo by se jednat o interaktivní komunikaci, při které lze zjistit očekávání a přání zaměstnance a také jsou sdělena všechna přání a očekávání zaměstnavatele. Avšak hlavním problémem je vůbec získání lidských zdrojů.

Chce-li každá společnost přijímat nové zaměstnance, musí si uvědomit, jaké schopnosti a dovednosti od nového zaměstnance vyžaduje a co je mu schopna a ochotna nabídnout. Současná situace společnosti Koukola, s.r.o. se nachází ve fázi hledání a výběru nových zaměstnanců, kteří mohou vykonávat obsluhu na CNC obráběcích strojích. Jak je již uvedeno v charakteristice současného stavu, firma se nachází v rozvoji a staví novou výrobní halu ve Žďáru nad Sázavou. Toto investiční rozhodnutí bylo provázeno dobrou příležitostí koupě stavebního pozemku a výstavby výrobní haly v nově vznikající průmyslové zóně města Žďár nad Sázavou, také hospodářské výsledky minulých let a finanční analýza potvrzuje možnost investice a rozšíření firmy bez většího zadlužení. Největší potíží spojenou s rozvojem podniku, je nedostatek lidských zdrojů a to zejména lidských zdrojů, které zajišťují hlavní produkci, tedy pracovníci obsluhující obráběcí stroje.

Při investičním rozhodování jednatelé samozřejmě zvažovali faktor lidských zdrojů, avšak vzhledem k počtu uchazečů o pracovní místo, kteří jsou vedení na úřadu práce pracoviště okresu Žďár nad Sázavou a také ke všem demografickým ukazatelům, které potvrzují pozitivní vývoj obyvatelstva, nepředpokládali s takovými obtížemi při přijímání nových zaměstnanců.

Avšak vývěska nabídka pracovního místa vyvěšená v prostorách pracovního úřadu nestačí, proto můj další návrh spočívá v koncepci komunikace s potenciálními

uchazeči o pracovní místo formou inzerce v místním denním tisku. Další návrh spočívá ve spolupráci s odbornými učiteli.

4.2.1. Návrh inzerce nabídky práce v deníku Žďársko

Žďárský deník, dříve Noviny Žďársko, vychází od 1. června 2002. Tento regionální deník přináší svým čtenářům podrobné informace z celé České republiky. Největší důraz klade na aktuální události, které ovlivňují život čtenáře v jeho bezprostředním okolí. Ten se tak každý den dozví, jaké změny čekají v nejbližší době jeho město, obec, ulici.

Objednávka inzerce musí obsahovat všechny potřebné náležitosti, které jsou nutné pro řádné uveřejnění, a to zejména: obchodní firmu objednavatele, jeho sídlo, IČ, DIČ, bankovní spojení, jméno a podpis zástupce oprávněného objednavku učinit. V případě fyzických osob pak jméno, rodné číslo nebo datum narození, trvalé bydliště, bankovní spojení a podpis. Dále zde musí být uveden titul, termín uveřejnění, druh (např. plošný inzerát, řádkový inzerát, prospektová příloha) a eventuálně další údaje ohledně provedení objednávky (např. jednotka vykrytí, umístění, rubrika, značka, barva).

Deník Vysočina, jehož součástí je Žďárský deník vychází nákladem:

po - čt	pá	so
19 500	33 000	16 500

Plošná inzerce nabídky práce v redakci deníku Vysočina může cíleně regionálně oslovit více než 1 297 tisíc čtenářů deníku až do úrovně jednotlivých okresů, tedy okresu Žďár nad Sázavou.

Pro společnost KOVO Koukola, s.r.o. navrhuji následující formu inzerce nabídky práce, která se svými rozměry 2 sloupce (tj. 90,4 mm) na výšku 50 mm stojí podle ceníku inzerce 1 000,- Kč v běžných novinách s nákladem 20 000 kusů.

NABÍDKA PRÁCE – KOVOOBRÁBĚČ, OBSLUHA CNC STROJE.
Firma zabývající se kovoobráběčstvím, se sídlem ve Sklenné nad Oslavou rozšiřuje svou produkci v nové výrobní hale, která se nachází ve Žďáru nad Sázavou a hledá spolehlivé pracovníky z oboru

Nabízíme:

- soustružení,
- kovoobrábění a
- obsluhu CNC obráběcího stroje

Požadujeme:

- Vysoké pracovní nasazení
- Loajalitu
- Ochotu zaškolit se v oboru obrábění
- spolehlivost

Zájemci mohou nastoupit od 8. 2007
Kontaktujte na www.koukola.cz, nebo kovo@koukola.cz nebo tel. 556 535 010



Obrázek č.15 Návrh inzertního textu o rozměrech 90,4 mm x 50,0 mm v novinách.

obchodní firma	KOVO Koukola, s.r.o.
IČO	26927306
sídlo	Sklenné nad Oslavou 88 591 01 Žďár nad Sázavou
druh inzerce	plošná
titul	Deník Vysočina
termín uveřejnění	od 1.6. do 1.8.2007 každé pondělí, středa a čtvrtek
umístění	ve spodní části strany
rubrika	inzerce

Tabulka č. 9 Návrh objednávky inzerce

Náklady na takovou propagaci činí celkem 26.000,- Kč. Společnost si takovou částku může dovolit. Inzerce v novinách je jedním z velmi dobrých nástrojů, jak sdělit potenciálním pracovníkům nové pracovní příležitosti. Přitom se nejedená o velký náklad. Nelze však spoléhat pouze na inzerci v jednom deníku.

Cena	1000,-
počet termínů uveřejnění	26
celkové náklady	26 000,-

Tabulka č.10 Náklady na inzerci nabídky práce v denním tisku

4.2.2. Návrh na podporu získávání nových zaměstnanců v rámci spolupráce s odbornými učilišti

V regionu Vysočina se nachází 3 střední odborné školy, či učiliště, které nabízejí učební či studijní obory splňující požadavky pro práci v kovoobráběčské firmě. Jedná se o:

- Střední odborné učiliště Jana Tiraye ve Velké Bíteši
- Střední odborná škola a střední odborné učiliště v Novém Městě na Moravě
- Střední odborná škola a střední odborné učiliště Technické ve Žďáru nad Sázavou

Z hlediska stability a růstu zaměstnanosti je umožňují školy vzdělat potenciální uchazeče o místo a po dohodě se zaměstnavateli rozšířit kvalifikaci stávajících pracovníků tak, aby byli schopni na požadované úrovni plnit svoje úkoly.

Cílem škol je nabízet takové vzdělávací aktivity, které pomohou v předstihu pracovníky připravit na nové kvalifikační požadavky a tím přispět ke změnám struktury kvalifikace pracovní síly v návaznosti na potřeby zaměstnavatelů. Splnění tohoto záměru umožní především malým a středním podnikům lépe obstát v konkurenčním prostředí.

Firma může spolupracovat se školou formou:

- exkurze žáků
- odborné stáže pracovníků
- prezentace špičkových výrobků firmy
- poskytnutí lektorů škole
- pomoc škole při pořizování vybavení
- zajištění odborné praxe

Ve výše uvedených školách se momentálně nachází cca 80 žáků, kteří se učí v učebním oboru obráběč kovů a dále 70 žáků, kteří se učí v podobných oborech, jež mohou nalézt uplatnění právě ve firmě KOVO Koukola,s.r.o. Společnost má zájem o nové pracovníky a není lepší cesta, než si svého potenciálního zaměstnance zaučit a vyzkoušet jeho schopnosti již po dobu výuky na odborném učilišti. Pro společnost tedy navrhuji zahájení komunikace se 2 školami, a to Středním odborným učilištěm Jana

Tiraye ve Velké Bíteši a dále se Středním odborným učilištěm Technickým ve Žďáru nad Sázavou s následující nabídkou.

1. Exkurze žáků do provozu výrobní haly s CNC obráběcími technologiemi. Žáci zde mohou vidět v praxi poměrně bohatý strojový park CNC obráběcích strojů a také průmyslového robota, který byl pořízen v roce 2006.
2. Zajištění odborné praxe pro žáky učebního oboru obráběč kovů. Za vykonání praxe bude také náležen žákům finanční odměna a to ve výši 45 Kč za hodinu vykonané praxe.
3. Možnost dohody se žáky, kteří se účastní odborné praxe nejen v prostorách společnosti KOVO Koukola, s.r.o., na přivýdělnku formou brigády v průběhu letních prázdnin.
4. Usnadněný přístup praktikantům k budoucímu zaměstnání v případě jejich zájmu.
5. Možnost sponzoringu technického zázemí školy či jiných aktivit, jako jsou sportovní akce, lyžařský výcvikový kurz, apod.

Předchozí nabídka jistě stimuluje některé žáky, aby po ukončení studia hledali své zaměstnání právě ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o. avšak tato pravděpodobnost není stoprocentní. Proto přicházím ještě s jedním návrhem, který zajistí společnosti za určitou cenu spolehlivého pracovníka.

4.2.3. Návrh na poskytování stipendia žákům odborných učilišť

Spočívá v jednoduché koncepci. Firma poskytne žákovi stipendium po dobu jeho působení na SOU a na základě smlouvy se žák zaváže po ukončení středního odborného vzdělání pracovat pro firmu.

Konkrétněji vypadá návrh následovně:

Společnost má zájem o žáky z oboru obráběč kovů, kteří mohou nastoupit do zaměstnání co nejdříve, tedy převážně o žáky 3. ročníku. Avšak vzhledem

k vyrovnanému růstu firmy a k výsledkům hospodaření, společnost počítá i v dalších letech s rozšiřováním své produkce. Tomu také nasvědčují příznivé ekonomické podmínky v oboru kovoobrábění. Jen v druhé polovině roku 2007 při zahájení provozu v nové výrobní hale bude potřeba nových cca 30 zaměstnanců, kteří by naplnili kapacity provozu. Firma však neuvažuje, že s počátkem zahájení výroby v nové hale bude mít k dispozici přesně takový počet zaměstnanců, kteří budou schopni vykonávat svou práci. Počítají tedy s postupným náběrem zaměstnanců a také s postupným nárůstem produkce.

Společnost tedy může nabídnout stipendium 5 žákům 3. ročníku, kteří ihned po nástupu do zaměstnání budou schopni vykonávat svou práci, aniž by museli být zaškolení. Zaškolení jednoho zaměstnance, který nepracoval v oboru obrábění, stojí firmu cca 25 000,- Stipendium pro jednoho žáka je pro firmu sice dražší záležitost, avšak firma má záruku, že žák po ukončení středního odborného vzdělání nastoupí do zaměstnání a bude ve firmě pracovat po dobu 4 let, k čemuž se smluvně zaváže.

Nelze však uvažovat jen žáky 3. ročníků, chce-li firma nadále rozšiřovat svou produkci, takový program se neprovádí jednorázově, ale jde o investici na „dlouhou trať.“

Návrh programu stipendií vypadá následovně:

počet požadovaných žáků 3. ročníku, kteří mohou nastoupit do zaměstnání v roce 2008	7
výše měsíčního stipendia pro jednotlivého žáka	5000
počet požadovaných žáků 2. ročníku	3
výše měsíčního stipendia pro jednotlivého žáka	2500
roční náklady na stipendium jednoho žáka 3. ročníku	50000
roční náklady na stipendium jednoho žáka 2. ročníku	25000
Celkové roční náklady na stipendia v 1. roce	425000
Celkové roční náklady na stipendia v dalších letech	225000

podíl produkce jednoho zaměstnance na zisku ročně	350 000
náklady na stipendium v 1. roce na jednoho budoucího zaměstnance	50 000
návratnost investice	2 měsíce
náklady na stipendium v dalších letech na jednoho budoucího zaměstnance	75000
návratnosti investice	3 měsíce

Tabulka č. 11 Náklady na stipendia žáků

6. ZÁVĚR

Předmětem mé bakalářské práce bylo vytvoření návrhu na zlepšení firemní komunikace. Výše uvedená analýza současného stavu firmy a současného stavu komunikace ve firmě KOVO Koukola, s.r.o. ukazuje na aktuálnost řešení dané problematiky. Z provedených analýz a z provedeného dotazníkového šetření, které se týkalo komunikace a spokojenosti zaměstnanců, jsem zjistila největší nedostatky v komunikaci se zaměstnanci a v komunikaci s novými potenciálními uchazeči o práci. V rámci rozvoje podniku, která díky dobrému hospodaření dosahuje vysokých zisků, se společnost KOVO Koukola, s.r.o. rozhodla rozšířit svou výrobu. Avšak právě s rozšiřováním výroby se potvrdily velké potíže v komunikaci s potenciálními novými zaměstnanci.

Na základě pochopení těchto těžkostí ve společnosti a na základě teoretických poznatků uvedených v kapitole č. 2, která popisuje jak základní poznatky o komunikaci, a to jak v rovině obecné tak i firemní, a poukazuje na moderní přístupy firemní komunikace, jsem navrhla vhodná opatření, jejichž implementace povede ke zlepšení především v oblasti komunikace uvnitř firmy. Konkrétně se jednalo o oblast komunikace mezi managementem a pracovníky v dílně, a to jak se stávajícími pracovníky, tak i s novými uchazeči.

Můj první návrh na zlepšení vycházel ze skutečnosti, že ačkoli vztahy na pracovišti nejsou nijak napjaté, jednatelé firmy vítají jakákoli opatření na upevnění těchto vztahů, a to i vhodnou motivační složkou zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla navrhnout společnosti v poslední době oblíbený a finančně nenáročný motivační nástroj, kterým je přispívání na penzijní připojištění zaměstnanců. Zájem o takovou zaměstnaneckou výhodu projevila i většina účastníků dotazníkového šetření. Takové opatření nejen posílí image a atraktivitu společnosti, ale také zajistí větší sociální odpovědnost a dokáže uspořit náklady oproti klasickému navýšení platu.

Druhý návrh se týká komunikace s potenciálními novými pracovníky, tedy komunikace s uchazeči o práci a je rozdělen do dvou hlavních částí. První část se týká

návrhu oslovení uchazečů prostřednictvím inzerce v místním tisku. Tato forma prezentace nabídky práce není finančně náročná a je účinnější než dosavadní forma nabídky práce vyvěšená v prostorách pracovního úřadu. Druhá část se týká získávání nových zaměstnanců v rámci komunikace a spolupráce s odbornými učiteli a je rozdělena do dvou oddílů. Jeden oddíl se týká návrhu na zahájení komunikace s odbornými učiteli. Dalším návrhem je podpora žáků středních odborných učilišť oboru kovoobrábění prostřednictvím stipendií, kdy po ukončení středního odborného vzdělání žák nastoupí na základě smlouvy do zaměstnání právě ke společnosti KOVO Koukola, s.r.o.

Uvedené návrhy byly prokonzultovány s jednatelem společnosti, a v tuto chvíli je již zpracován plán na zavedení jednotlivých návrhů, což bylo jedním z primárních cílů mé bakalářské práce. Pevně věřím, že blízká budoucnost ukáže výhodnost jednotlivých návrhů a zlepšení popsané situace.

7. SEZNAM LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2
- (2) BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- (3) FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994
ISBN 55-984A-94
- (4) FORET, Miroslav. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-888-0
- (5) FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.
- (6) GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- (7) GREY, C. *Růst podniku*. Praha: Readers International, 1993.
ISBN 80-901454-2-6.
- (8) HAVLÍČEK, Karel, KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních firem*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
- (9) HLOUŠKOVÁ, J. *Vnitrofiremní komunikace*, Praha: Grada Publishing, 1998.
ISBN 80-7169-550-5
- (10) HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9
- (11) JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0781-0
- (12) KOŠTURIÁK, Ján. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-033-1.
- (13) KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.

- (14) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-033-3
- (15) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- (16) NOVÝ, Jan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- (17) POKORNÝ, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. Brno: Cerm, 2004.
ISBN 80-7204-330-7
- (18) POKORNÝ, Jiří. *Personální management*. Brno: Cerm, 2006.
ISBN 80-214-3204-7
- (19) RÍHOVÁ, Zora. *Informační zabezpečení a organizační změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-535-2.
- (20) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2000.
ISBN 80-7179-422-8.
- (21) SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000.
ISBN 80-7226-252-1
- (22) ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997.
ISBN 80-85839-2-1
- (23) VEBER, J. A kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5
- (24) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- (25) URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- (26) Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- (27) Zákon č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

8.1. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces komunikace.....	16
Obrázek č. 2 Proces marketingové komunikace	17
Obrázek č. 3 Propojení činností managementu a vnitrofiremní komunikace.....	20
Obrázek č. 4 Vnitrofiremní komunikační proces	20
Obrázek č. 5 Aktivita personálního managementu.....	22
Obrázek č. 6 Porterův pětifaktorový model.....	26
Obrázek č. 7 Řízení zdrojů firmy	28
Obrázek č. 8 Firemní kultura	29
Obrázek č. 9 SWOT analýza	29
Obrázek č. 10 Organizační struktury vedoucích pracovníků.....	39
Obrázek č. 11 Struktura firemní kultury firmy KOVO Koukola,s.r.o.....	41
Obrázek č. 12 SWOT formy KOVO Koukola, s.r.o.....	46
Obrázek č. 13 Komunikační mix	50
Obrázek č. 14 Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy.....	52
Obrázek č. 15 Návrh inzerce.....	52

8.2. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Základní informace o firmě	32
Tabulka č. 2 Přehled dlouhodobého majetku firmy.....	42
Tabulka č. 3 Přehled celkového majetku firmy	43
Tabulka č. 4 Přehled finančních zdrojů firmy	44
Tabulka č. 5 Mzdové náklady zaměstnavatele a zaměstnance	58
Tabulka č. 6 Přehled výhod PP oproti navýšení mzdy	58
Tabulka č. 7 Výhody z vlastního příspěvku zaměstnance	59
Tabulka č. 8 Celkové výhody PP	59
Tabulka č. 9 Návrh objednávky inzerce	62
Tabulka č. 10 Náklady na inzerci nabídky práce v denním tisku	62
Tabulka č. 11 Náklady na stipendia žáků	65

8.3. Seznam grafů

Graf č. 1 Délka pracovního poměru zaměstnanců firmy	53
Graf č. 2 Přehled zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách firmy	54
Graf č. 3 Přehled využívání penzijního připojištění zaměstnanců.....	54
Graf č. 4 Částka, kterou jsou ochotni zaměstnanci spořit na penzijním připojištění.....	55
Graf č. 5 Počet zaměstnanců, kteří by využívali PP s příspěvkem zaměstnavatele	55

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Příloha k účetní závěrce k 31.12.2004

Příloha č. 2 Příloha k účetní závěrce k 31.12.2005

Příloha č. 3 Dotazník spokojenosti zaměstnanců