Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Návrh vhodných strategií pro společnost podnikající v automobilovém průmyslu

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Jiří Duda, Ph.D.

Dominik Sláma

Brno 2015

Velmi rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za vedení této práce, odborné připomínky a cenné rady pro sepsání této práce.

Také bych rád směřoval své poděkování firmě Enter-Prise PS s.r.o. za poskytnutí potřebných materiálů a důležité informace, které byly velmi užitečné pro sepsání této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh vhodných strategií pro podnik podnikající v automobilovém průmyslu.**
vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 15. května 2015 _____

Abstract

Sláma, D., *Strategies suggestion for company operates in the car industry*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

This bachelor thesis deals with strategies suggestion for company operate in the car industry. In this thesis are utilized analyses. First is analysis of external business environment which is based on PESTE analysis and Porter's diamond. Next is analysis of internal business environment which is formed by management levels of the company, financial analysis and survey. Afterwards is formed SWOT nut and suggestion strategies for the company for example use of funds to gain additional equipment or keeping and raising company contract. At the end are performed economic evaluation of selected strategies and they are improving the quality of the employees and a proposal to improve the time of payment our customer's.

Keywords

Strategies suggestion for company, analyses, SWOT

Abstrakt

Sláma, D., *Návrh vhodných strategií pro podnik podnikající v automobilovém průmyslu*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem vhodné strategie pro podnik podnikající v automobilovém průmyslu. V práci byly využity analýzy. Jako první analýza vnějšího prostředí pomocí PESTE analýzy a Porterova diamantu. Dále analýza vnitřního prostředí, které je tvořeno charakteristikou úrovní managementu, finanční analýzou a dotazníkovým šetřením. Následně je sestavena SWOT matice a navrženy strategie pro podnik např. využití fondů na zisk dalšího vybavení nebo udržení a navýšení zakázek. Na závěr je provedeno ekonomické zhodnocení vybraných strategií a to konkrétně zlepšení kvality zaměstnanců a návrh na zlepšení doby inkasa.

Klíčová slova

Návrh strategie pro podnik, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT

Obsah

1 Úvod 9

2 Cíl a metodika práce 10

3 Literární rešerše 11

3.1 Management ... 11
3.2 Strategický management ... 11
3.3 Strategie ... 12
3.4 Prostředí managementu ... 14
3.5 Vnější prostředí ... 15
3.5.1 Makroprostředí: ... 15
3.5.2 Oborové (odvětvové) prostředí ... 18
3.5.3 Analýza vnějšího prostředí ... 21
3.6 Vnitřní prostředí ... 21
3.6.1 Tři úrovně managementu ... 22
3.6.2 Finanční analýza ... 22
3.7 Analýza vnitřního prostředí ... 26
3.8 SWOT analýza ... 27

4 Vlastní práce a diskuze 30

4.1 Enter-Prise Sorting s.r.o. ... 30
4.2 Vnější prostředí ... 32
4.2.1 Makroprostředí ... 32
4.2.2 Oborové prostředí ... 37
4.2.3 Analýza vnějšího prostředí ... 40
4.3 Vnitřní prostředí ... 41
4.3.1 Úrovně managementu ... 41
4.3.2 Finanční analýza ... 42
4.3.3 Dotazníkové šetření ... 45
4.3.4 Analýza vnitřního prostředí ... 52

4.4 SWOT analýza ... 53
4.4.1 Strategie MAXI-MAXI ... 54
4.4.2 Strategie MINI-MAXI ... 54
4.4.3 Strategie MAXI-MINI ... 56
4.4.4 Strategie MINI-MINI ... 56
4.5 Ekonomické zhodnocení vybraných strategií ... 57
4.5.1 Zlepšování kvality zaměstnanců ... 57
4.5.2 Návrh na zlepšení inkasa pohledávek ... 60
5 Závěr 62
6 Seznam použité literatury 63
A Dotazník pro zákazníky podniku 70
B Dotazník pro zaměstnance firmy 71

1 Úvod

V České republice a i ve světě je automobilový průmysl velmi podstatnou složkou průmyslu. Tohle odvětví se v dnešní době výrazně podílí na exportu a HDP naší země. Nejvýznamnější firma, která se u nás pohybuje v oblasti automobilové průmyslu je ŠKODA auto a výrazně se podílí na výrobě automobilů v České republice. V současnosti je tento průmysl na velmi dobré úrovni. V roce 2014 zaznamenal rekordní počet vyrobených automobilů a překonal tak krizi v letech 2012 a 2013, kdy byl pokles výroby. Tento nárůst výroby má pozitivní dopad na více skupin, které se v tomto odvětví vyskytují. Jsou to například čeští dodavatelé dílů vozidel a také firmy, které působí v oblasti třídících a kontrolních prací součástek do automobilů a jiných vozidel. Budoucnost automobilového průmyslu v České republice značně závisí na vývoji situace na hlavních světových trzích a také na technickém vzdělávání a inovacích firem. (businessinfo.cz, 2015)

Bakalářská práce pojednává o společnosti působící v automobilovém průmyslu. Tento podnik byl zvolen na základě předchozí praxe autora práce u této firmy.

Firma Enter - Prise Sorting s.r.o. byla založena v roce 2015 převedením aktivit na poli třídících prací ze stávajících firem (počínaje rokem 2005). Zakladatelé firmy čerpali z dlouholetých zkušeností z prostředí japonských a francouzských automobilových společností, kde zastávali významné vedoucí funkce v odděleních kvality. Postupem času se oblast poskytovaných služeb rozšířila o zákazníky nejen z celé České republiky, ale také z celé Evropy. Portfolio služeb obsahuje také konzultační služby, resident engineering, širokou škálu školení a projekty na klíč. Již několik let je firma na předních pozicích v poskytování výše zmiňovaných služeb. (epsorting.cz, 2015)

2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce bude návrh strategií pro společnost podnikající v automobilovém průmyslu na základě PESTE analýzy, analýzy Porterova diamantu a SWOT analýzy. Za účelem vytvoření těchto strategií bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí této společnosti a také zhodnocení stávajících strategií. Poté bude provedeno ekonomické zhodnocení vybraných strategií s uvedením nákladů při jejich realizaci nebo jejich přínosů.

Bakalářská práce se člení na dvě části. Na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části práce budou obsaženy pojmy, které se budou vyskytovat v praktické části práce a to pomocí literární rešerše a studiu jednotlivých podkladů. Bude zde pojednáno například o problematice vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýze a tvorbě strategií.

Praktická část práce se nejprve zaměří na samotný podnik a poté už se přestoupí k analýze vnějšího prostředí. To bude analyzováno pomocí PESTE analýzy a Porterova diamantu. Taktéž bude provedena analýza vnějšího prostředí, díky které budou zjištěny příležitosti a hrozby podniku. Poté, co je provedena analýza vnějšího prostředí, tak se přestoupí k prostředí vnitřnímu. Zde se díky finanční analýze a jejími poměrovými ukazateli zhodnotí, jak se na tom podnik nachází po finanční stránce a to především pomocí vzorců, které jsou uvedené v literární rešerši v kapitole 3.6.2. Dále bude obsažen dotazník, ve kterém budou uvedeny různé body v souvislosti s kvalitou práce provedenou pro zákazníky podniku. Z výše uvedených charakteristik vnitřního prostředí bude opět provedena analýza a zjištěny silné a slabé stránky podniku.

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí následuje sestavení SWOT matice a pomocí analýzy vyvození vhodných strategií pro podnik. Z těchto strategií se nakonec vyberou dvě, které se ekonomicky zhodnotí.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Vznik managementu je spojen se jménem F. W. Taylora. Ten vydal v New Yorku v roce 1911 publikaci s názvem "Shop Management" a tento pojem chápal jako určitou znalost toho, co chceme, aby lidé udělali a péči o to, aby to provedli nejlepším a nejlevnějším způsobem.

Management představuje tříděný soubor vědomostí, obvykle z praxe, které jsou zpracovány ve formě návodů pro určitá jednání nebo jako principy. Staví na poznatcích (teorii a metodách) z oblasti velkého množství vědních disciplín, např.: ekonomie, matematiky, sociologie, statistiky atd. Management v sobě nese i známky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi manažerů. (Pošvář, Chládková, 2009)

Slovem management může být označováno řízení. Kromě toho také skupinu podnikových řídících pracovníků. Na jedné straně může jít o označení funkce a na druhé straně o označení skupiny lidí, co tyhle funkce provádějí. (Veber, 2000)

Management jako řízení je často charakterizován jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo. " Dále se take zaměřuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Jak je možné vyvodit z definice, tak lidé jsou velmi důležitým faktorem a zdrojem, který mají veškeří manažeři k dispozici. Pomocí tohoto zdroje jsou také řízeny a využívány následně ostatní zdroje. (Armstrong, Stephens, 2008)

3.2 Strategický management

Tento pojem má svůj původ ve vojenství. Především za druhé světové války, kdy došlo k nasazení dosud neznámého a nebývalého množství vojáků, což bylo příčinou velké složitosti válečných operací, se posílil význam strategického myšlení a chování. Poté se tento termín začal používat i v ekonomické sféře.

Dnešní pojetí strategického řízení je bráno jako součást celkového řízení organizace, kde patří hlavně mezi pravomoci vrcholového vedení organizace. Je také spojováno s nejdůležitějšími činnostmi, které mají dlouhodobější povahu. Důležitým faktorem vojenských akcí je to, že mají jako hlavní cíl zvítězit. Když tento faktor převedeme do ekonomické terminologie, tak to znamená, že jeden řídící subjekt usiluje o získání komparativní výhody vůči jinému subjektu na trhu. (Veber, 2009)

Podle literatury (Robbins, Coulter, 2004) je to soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které nám ukazují výkonnost podniku v dlouhém období. To se dotýká všech základních manažerských funkcí, takže strategie podniku musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované. Obsahuje také veškerá rozhodnutí, která manažeři dělají.

Veber (2000) vidí strategický management jako souhrn aktivit, které obsahují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, určení slabých a silných stránek, upřesnění politických, sociálních a legislativních podmínek, co mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. Smyslem je získat data nezbytná pro poskládání dlouhodobých cílů fungování organizace.

3.3 Strategie

Jedná se o návrh celkového chování podniku, dlouhodobý program a pojetí činnosti podniku a rozmístění zdrojů, které jsou potřebné k dosažení našich plánovaných cílů. (Veber, 2000)

Z pohledu moderní charakteristiky pojmu je strategie chápána jako připravenost podniku do budoucna. Ve strategii jsou obsaženy dlouhodobé cíle podniku, průběh strategických operací a alokace podnikových zdrojů, které jsou nezbytné pro plnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, ohlížela se na změny jeho zdrojů a schopností a současně vhodným způsobem reagovala na změny v okolí podniku. (Dedouchová, 2001)

Postup při tvorbě a zavedení strategie:

Vypracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje rozbor okolí podniku (tzv. externí analýzu) a rozbor zdrojů a schopností firmy (tzv. interní analýzu). Na základě výsledků strategické analýzy je vyvozeno poslání a stanoveny cíle podniku a to umožňuje vybrat vhodnou strategii pro firmu. Část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie.

Zavedení určité strategie obvykle s sebou nese změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Změny mohou vyvolávat konflikty, které je potřeba řešit pro docílení úspěšné strategie. Tato část procesu se jmenuje implementace strategie.

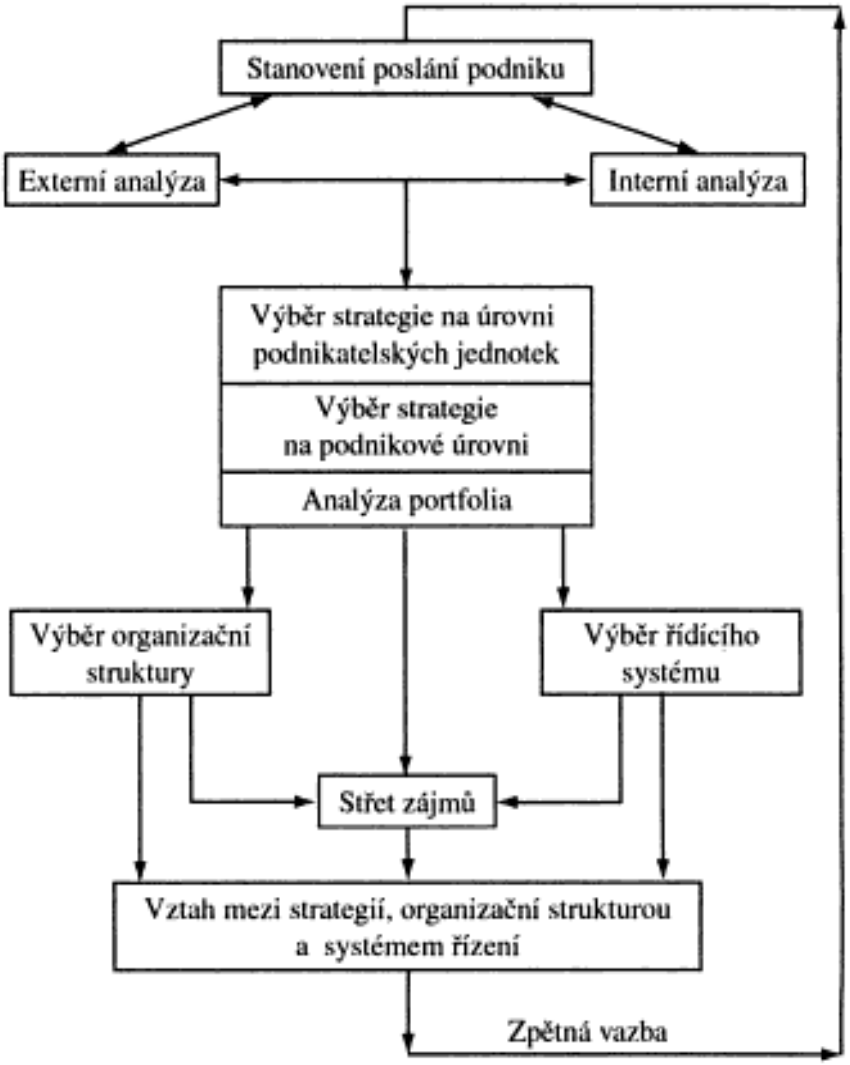
Dále je ještě potřeba, aby se v určitém intervalu, zpravidla v období jednoho roku prováděla zpětná kontrola strategie, díky které se zjistí, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Na základě výsledků kontroly se strategie zlepšuje, popř. může dojít k přechodu na jinou strategii. (Dedouchová, 2001)

Veber (2009) považuje určování a formování strategií jako významnou tvůrčí aktivitu, zpravidla uskutečňovanou týmově, kterou podle něho má zajišťovat vrcholové vedení podniku ve spolupráci se zástupci vlastníků organizace. Uvádí, že nejdříve je třeba stanovit strategii na úrovni organizace jako celku a v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Pro určení strategického záměru je východiskem vymezení strategického období. Na jeho délku mají vliv např. životní cyklus výrobků, vývoj, výrobu až po zavedení na trh.

Mezi další poznatky pro určování a zpřesňovaní strategií je možné zařadit záměry, které vyplývají z ujasnění vlastní strategické pozice. Tyto záměry by měly

stavět na klíčových strategických faktorech, přičemž je potřeba se vyvarovat vlivu kritických faktorů.

Nezastupitelnou úlohu mají také pro formulování strategie informace o rozvojovém potenciálu. Čím přesnější informace podnik v tomto ohledu získá, tím věrohodnější mohou být návrhy strategií.



Obr. 1 Formulace a implementace strategie.
Zdroj: Dedouchová, 2001.

3.4 Prostředí managementu

Obr. 2 Prostředí managementu
Zdroj: Pošvář, Erbes, 2008.

V managementu je víc, než v jiných disciplínách potřeba uznávat vliv prostředí. Řízení podniku probíhá pokaždé v určitých podmínkách, proto zdánlivě podobný problém bude potřebovat odlišný řídící zásah v jednotlivých podnicích a dokonce ani řešení opakujícího se problému ve stejném podniku, v různém čase, nemusí proběhnout podle scénáře. (Váchal, Vochozka, 2013)

Podle Mallya (2007) se analýza prostředí organizace zabývá postupně vnějším prostředím, pro které je specifické, že je mimo rámec možnosti ovlivnit je. Patří sem i mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelské odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace.

Zabývá se ve své publikaci také otázkou, proč by měla firma analyzovat své okolí a vystihuje následující odpovědi:

- Aby firma věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž se nachází a působí.
- Aby předešla překvapení od svých konkurentů.
- Aby mohla efektivně reagovat na změny v okolí, které jsou časté a mohla v něm přežít. (Mallya, 2007)

3.5 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci. Jedná se o makroprostředí a oborové prostředí.

3.5.1 Makroprostředí:

Makroprostředí managementu je tou součástí vnějšího prostředí, která se skládá z faktorů vznikajících v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

Za účelem zkoumání a rozebrání makroprostředí se jeho třídění nejvíce začalo rozdělovat na:

P – politické a právní prostředí
E – ekonomické prostředí
S – Sociální, demografické a kulturní prostředí
T – Technické a technologické prostředí
E – ekologické prostředí

Toto rozdělení jednotlivých složek makroprostředí vystupuje pod názvem PESTE (nebo někdy také po změněném pořadí písmen jako STEPE) analýza. (Pošvář, Erbes, 2008)

Politicko – právní prostředí:

Politické a právní faktory také velmi významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v prostředí podniku. Velké množství legislativních omezení může ovlivnit podniky a také limitovat jejich možné strategické možnosti. Může se jednat například o omezení, které bude v podobě zabránění podnikům v pokusu i dosáhnutí dominantní výhody postavení na trhu. (Dedouchová, 1998)

Federální, státní a místní vlády ovlivňují to, co podniky mohou a nemohou a některé právní normy mají na ně proto značný dopad. Tyto normy mohou často redukovat rozhodnutí manažerů, protože omezují možnosti výběru variant. Jako příklad může být uvedeno propouštění zaměstnanců. Dříve měli zaměstnavatelé právo propustit zaměstnance bez uvedení důvodu, ale díky soudnímu rozhodnutí a právu se tyto práva výrazně omezily. (Robbins, 2004)

Ekonomické prostředí:

Podle Dedouchové (2001) stav ekonomiky ovlivňuje výrazně schopnosti firem dosahovat určité výnosnosti. Existují podle ní čtyři podstatné makroekonomické indikátory. Patří mezi ně ekonomický růst, který má přímo dopad na úroveň příležitostí a hrozeb, kterým musí formy čelit. Umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř určitého makrookolí pomocí zvýšené spotřeby. Dále je to úroková míra, která je důležitá všude, kde si podnikatelé půjčují peníze. Jako další zmiňuje devizový kurz koruny, který jde popsat jako poměr koruny k jednotce měny další země. Pohyb devizového kurzu má přímý důsledek na konkurenční schopnost výrobků firmy na celosvětovém trhu.

Řízení organizací můžou mít dopad na jednotlivé faktory jako například inflace, změny v disponibilních příjmech obyvatelstva a tak dále. Z pohledu příjmů obyvatelstva je dáno, že když se budou snižovat jejich příjmy nebo se bude zvyšovat nejistota jejich zaměstnání, obyvatelstvo bude odkládat nákupy všeho, co není bezprostředně důležité. (Robbins, 2004)

Sociální, demografické a kulturní prostředí

Tyto faktory jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, příjmy, výdaje, preference různých kategorií obyvatelstva aj. Tyto faktory výrazně ovlivňují podniky při rozhodování, co a pro koho budou vyrábět. (Pošvář, Chládková, 2009)

Sociální prostředí vytváří postoje, touhy, očekávání, stupně inteligence, vzdělání, víru a obyčeje lidí v dané sociální skupině. Každý podnik má určitou odpovědnost a je po něm požadováno, aby bral v úvahu vliv svých aktivit na okolí a společnost samou. Prvkem sociálního prostředí je také možno chápat prostředí etické, které zahrnuje soubor všeobecně uznávaných a realizovaných standardů osobního chování. Manažeři různých firem čelí často kritice skrze to, že nejsou vnímaví k sociálním postojům, víře a hodnotám jednotlivců, skupin či organizacím. Je pro ně však velmi těžké reagovat na tyto síly především, když se jedná o síly, působí ve vnějším prostředí, tj. mimo podnik. (Koontz, 1998)

Technické a technologické prostředí

Z pohledu celkového prostředí se co nejrychlejší změny v poslední době odehrávají v prostředí technologií. Firmy využívající nejnovějších vynalezených objevů a procesů dozajista získávají na tržním poli určitou výhodu a prosperují na rozdíl od těch, kteří je nevyužívají. Může se jednat například o sofistikované informační

systémy o zboží a skladech, robotizovanou výrobu, lasery, rychlejší a výkonnější mikroprocesory. Technologie radikálně a od základů mění organizační strukturu organizační strukturu organizací a styl jejich řízení. (Robbins, 2004)

Dle Kotlera a kol. (2007) je technologie jednou z nejdramatičtějších sil, co utváří lidské životy, přičemž upozorňují, že každá nová technologie má za důsledek zkázu některého odvětví, která fungovala na starém principu bez ní. Příkladem může být výroba elektronek, kterou nahradili tranzistory. Zmiňují také, že základem tržního kapitalismu je, aby byl podnik dynamický a toleroval tvůrčí ničení technologie jako cenu, kterou je potřeba zaplatit za pokrok.

Ekologické prostředí

Zahrnuje faktory, které mají za účel nutnost tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy a dalších faktorů se neustále zvyšují. Pečování o životní prostředí je pod křídli státních orgánů, různých aktivistických hnutí a také veřejného mínění. Stát má právo vydávat jednotlivé zákony na ochranu životního prostředí a v některých případech ztěžuje firmám podmínky soutěže, a naopak vytváří příležitosti pro organizace, které se rozhodují nebo rozhodly, že chtějí v odvětví, co má společnou péči o životní prostředí podnikat (např. v oborech ochrany vod, potravin aj.) (Pošvář, Chládková, 2009)

Nová pravidla se velmi dotýkají některých průmyslových odvětví. Ocelářské firmy a státní společnosti – například elektrárny, musí kvůli novým předpisům investovat spoustu peněz do zařízení na kontrolování znečišťování prostředí a také do vývoje paliv, které jsou více šetrné k životnímu prostředí. Automobilový průmysl musel při výrobě automobilů zavést nákladný systém na měření emisí. (Kotler a kol., 2007)

Výhody STEPE analýzy:

- Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví viditelné;
- Bere v úvahu také různé faktory, jež nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl a životní prostředí);
- Díky ní získáváme dostatečné znalosti o faktorech, co působí na vývoj určitého odvětví.

Nevýhody STEPE analýzy:

- Může se stát, že analýza nepřinese nic nového a může tak být pouze ztrátou času, který mohl být využit pro analýzu strategicky významnějších faktorů. (Tichá, Hron, 2002)

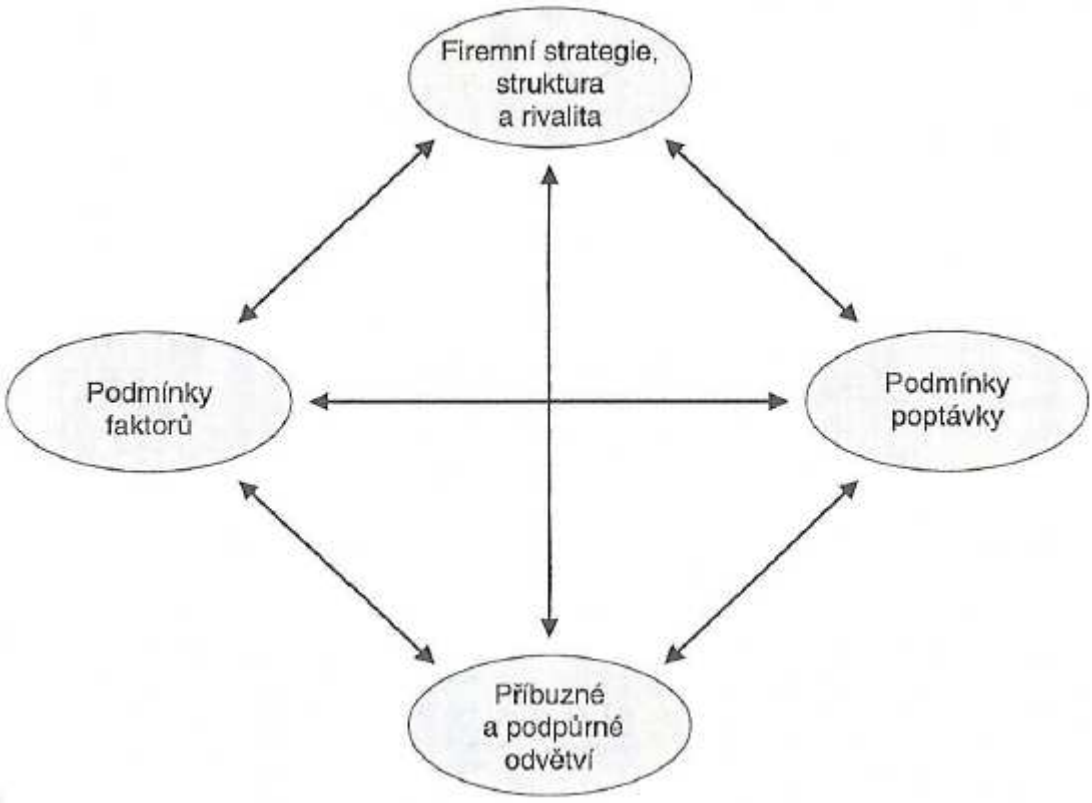
3.5.2 Oborové (odvětvové) prostředí

Odvětví je trh, na kterém jsou kupujícím prodávány podobné nebo úzce spolu související výrobky. V některých odvětvích se může kupujícím prodávat pouze jeden druh výrobků. Častější však je, že existuje skupina výrobků určitého odvětví, která obsahuje velké množství existujících nebo případných položek, co se od sebe liší rysy, jako jsou například velikost, výkon nebo funkce.

Odvětví musí být za účely formulování konkurenční strategie členěna. Spočívá v tom, že uvnitř odvětví se výrobky, kupující anebo obojí od sebe tak liší, že to má vliv na jejich vnitřní přitažlivost, nebo na způsob, jimž podnik získává konkurenční výhodu, při dodání výrobků kupujícím, Jednotlivé segmenty vyrůstají jak z rozdílů v chování kupujících, tak také z rozdílů v ekonomice dodávání různých výrobků nebo různým kupujícím. (Porter, 1993)

Odvětvové prostředí má spoustu rozdílných a na manažerské chování a podniky, co chtějí v daném odvětví podnikat nebo už v něm podnikají, ovlivňujících složek. Skupina činitelů, které mohou ovlivňovat toto prostředí jakou například: velikost trhu, úroveň odvětví, konkurence, ziskovost a mnohé další. (Pošvář, Chládková, 2009)

Porterův diamant



Obr. 3 Porterův diamant.
Zdroj: Johnson, Scholes, 2000.

Porterův diamant vysvětluje vliv čtyř faktorů na schopnost lokálních firem realizovat národní zdroje ve využití konkurenční výhody, a to:

- Faktory podmínek,
- Poptávky,
- Navazujících a podpůrných odvětví,
- Firemních a strategií, struktury a intenzity firemní konkurence. (Pichanič, 2004)

a) Faktorové podmínky

Faktorové podmínky pomáhají pochopit základ výhod na národní úrovni. Jsou tak podstatou národních výhod, které jsou postupně rozvíjeny za účelem zisku zvýhodňujících faktorů využitelných v konkurenci. (Johnson, Scholes, 2000)

Na základě klasické ekonomické teorie určuje výši produkce vybavenost základními statky: práce, půda, přírodní zdroje a kapitál. Nedostatek nějakého z těchto faktorů způsobil, že národy investují do vytvoření hnacích faktorů, tj. vzdělání zaměstnanců, pokročilých komunikačních systémů atd., aby zvýšily globální konkurenceschopnost národa.

V případě, že firmy jsou vystaveny selektivním nevýhodám, např. vysokým nákladům pronájmu, nedostatku lokálních surovin, nedostatku pracovní síly, pak je potřeba, aby inovovaly a zdokonalovaly své systémy a byly konkurenčně schopné. Příkladem je například Japonsko, které skrze vysoké náklady na půdu muselo začít uplatňovat metodu just-in-time, která vedla k větší produkci a snížení nákladů. (Pichanič, 2004)

b) Podmínky poptávky

Složení domácí poptávky má často disproporční efekt ohledně toho, jak podniky vnímají, definují a reagují na potřebu spotřebitele. Konkurenční výhoda se dá získat v oborech, kde domácí poptávka dává firmám jasný a dřívější obraz o vznikajících potřebách zákazníků a kde nároční zákazníci vytváří poptávkový tlak na rychlé inovace a propracovanější výrobky. Největší konkurenční výhody se dají získat na trhu, kde je domácí spotřebitel na produkt a jeho kvality hodně náročný. Jinak řečeno nutí firmy k ustavičným inovacím a zvyšování kvality. (Pichanič, 2004)

c) Navazující podpůrná odvětví

Úspěch jedné z oblastí průmyslu může vést ke zvýhodnění v příbuzných a podpůrných oblastech. Uvedeno na příkladu: výroba kožených bot v Itálii je v oblasti výroby strojů na zpracování kůže a oblast návrhářských služeb navzájem dobře podporována a profitují jeden z druhého. (Johnson, Scholes, 2000)

Nízká úroveň a kvalita výrobků a služeb, ať už technologií nebo součástek z dodavatelských odvětví brzdí rozvoj samotného oboru, který používá tyto technologie a zboží pro svoje konečné produkty. (Pošvář, Chládková, 2009)

d) Firemní strategie, struktura a intenzita firemní konkurence

Čím vyšší je úroveň managementu a čím intenzivnější je konkurence uvnitř odvětví, tím je i vyšší soutěživost konkurentů a také je rychlejší technický a technologický rozmach a tím vyšší je celková úroveň oboru. (Pošvář, Chládková, 2009)

Důležitým faktorem konkurenční výhody je zajisté i jednotlivá motivace manažerů uplatnit a zdokonalovat manažerské dovednosti. Úspěch firem často záleží na způsobu jejich řízení a ten se odráží od typu vzdělání, kterým si prošli jejich vrcholoví manažeři. (Pichanič, 2004)

Intenzita konkurence v odvětví podle Portera (1994) není ani věcí náhody, ani smůly. Spíš ji popisuje tak, že konkurence vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Síla konkurenčních tlaků v odvětví určuje mez přílivu kapitálu, a usměrňuje návrat na úroveň svobodného trhu, znamenající i schopnost firem udržet si nadprůměrné výnosy.

3.5.3 Analýza vnějšího prostředí

Výsledkem externí analýzy je soupis příležitostí O (opportunities) a také hrozeb T (threats). V případě, že je chceme vytyčit, tak je potřeba dbát na to, aby naše analýza brala v potaz čas (minulost, přítomnost, budoucnost) a byly, při ní rovněž sledovány jevy a faktory, které jsou významné pro strategický záměr a jsou potom důležité pro uskutečnění strategických cílů. (Fotr, 2012)

.

3.6 Vnitřní prostředí

Jedná se o prostředí uvnitř organizace, ve kterém musí manažeři provádět své manažerské činnosti. Každý manažer zastává určitou pozici v organizační struktuře, vykonává velké množství aktivit, které jsou náročné na čas, a musejí mít také určité dovednosti, které potřebují pro správný chod vnitřního prostředí organizace.

3.6.1 Tři úrovně managementu

Velká část aktivit podniku se odehrává na třech různých, ale za to do určité míry se překrývajících úrovních, co vyžadují odlišné manažerské dovednosti. Jednotlivé úrovně se nazývají: operační, technická a strategická. Na těchto úrovních manažeři provádějí své manažerské funkce, jako například: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. (Donnelly a kol., 1997)

a) Operační úroveň

Každá organizace, bez braní v potaz, jestli vyrábí výrobky nebo služby, má svou operační funkci. Na této úrovni je pozornost směrována k efektivnímu provádění všeho, co podnik produkuje nebo dělá. Operační funkce je základem fungování každé organizace.

b) Technická úroveň

Na této úrovni probíhá řešení problémů jako je koordinace a určování, kterým se výrobky nebo služby budou produkovat. Tyto problémy je zapotřebí, aby někdo řídil. Díky technické úrovni je zaručeno, že operační úroveň správně funguje a manažeři musejí mít jistotu, že jsou k dispozici správné materiály a že produkty najdou své spotřebitele nebo uživatele.

c) Strategická úroveň

Tato úroveň musí mít jistotu, že technická funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň také určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje podniku tak, aby nebyly narušeny jeho vztahy se sociálním prostředím.

Pro lepší pochopení úrovní managementu je dobré se zaměřit nejdříve na manažerské činnosti na jednotlivých úrovních firmy. Vzato z praxe se můžeme nejvíce setkat s pojmy: vrcholový management, střední management a provozní management. Vrcholový odpovídá strategické úrovni, střední technické a provozní operační úrovni. (Donnelly a kol., 1997)

3.6.2 Finanční analýza

Podle Kislingerové (2001) má za úlohu prodávat informaci o finančním zdraví podniku, tedy v jakém stavu se nachází k okamžiku jeho ocenění a co lze předpokládat do budoucnosti. Každý investor od investice do firmy očekává, stejně jako u jiných investic, zhodnocení vloženého kapitálu. Dříve, než se tedy realizuje daná investice, tak je potřeba poznat finanční situaci podniku.

V kontextu s dalšími informacemi potom slouží finanční analýza jako jedno z východisek pro posuzování rizika. Například rizika finančního a provozního, kte-

ré hrají důležitou roli při určení kapitalizační nebo diskontní míry v určitých modelech využívaných pro výpočty tržní hodnoty firmy.

Podle jiných odborníků (Sůvová a kol., 1999) se finanční analýza rozumí jako proces, který čerpá nejen z účetnictví, ale i z jiných informačních zdrojů, které jsou jak finanční, ale i nefinanční povahy uvnitř i vně podniku. Tento postup obsahuje analýzu a klasifikace stavu podniku a jeho výstup slouží k peněžním a dalším typům rozhodování cílových skupin uživatelů.

Metody finanční analýzy

Standardním členěním analýzy je členění na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele se zabývají přímo posuzováním hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup bývá však často docela omezený, protože nedokáže rozpoznat žádnou matematickou metodu. Rozdílové ukazatele je možné vypočítat jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (jsou podstatné zájmena v oblasti řízení oběžných aktiv, a tím i řízení likvidity)

Poměrové ukazatele jsou nejpočetnější a zároveň se také nejvíce využívají a jsou definovány jako podíl dvou složek, nejčastěji ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele potom vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Pomocí těchto ukazatelů se dají provádět různá časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy a mnohé další. V jiných případech mohou poměrové ukazatele sloužit jako základ pro regresní a korelační metody. (Růčková, 2011)

Poměrové ukazatele se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Jedná se tak o soustavu ukazatelů. Musí tomu být tak proto, že podnik je velmi složitý organismus, k jehož charakteristice finanční situace nestačí pouze jeden ukazatel. Proto je jasné, že k tomu, aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek majitelům, ale i likvidní a v rámci mezí zadlužený. (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Klasifikace poměrových ukazatelů se většinou shoduje na rozdělení do pěti základních skupin:

- **Ukazatele rentability** – výnosnosti, které poměřují zisk s jinými veličinami (vlastním kapitálem, tržbami, náklady).

- **Ukazatele likvidity** – ukazatele platební schopnosti, solventnosti, vyjadřují se k potenciální schopnosti podniku hradit pohotově své závazky splatné v blízké budoucnosti.

- **Ukazatele aktivity** – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v určitých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu jednotlivých položek rozvahy.

- **Ukazatele zadluženosti** – slouží pro posouzení finanční struktury podniku z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují na bázi indikátorů výše rizika, které podnik podstupuje při daném systému vlastních a cizích zdrojů, ale mohou fungovat také jako míra schopnosti organizace zvýšit svoje zisky využitím cizích zdrojů. (Veber, 2009)

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv, který mají likvidita, aktivita a zadluženost na zisk podniku (zisk po zdanění). Používají se tyto ukazatele:

- **Rentabilita tržeb** - měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Pokud se jeho hodnota porovná s odvětvovým průměrem, pak lze usoudit úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobkových nákladů.

Rentabilita tržeb = čistý zisk pro společné akcionáře/tržby

- **Výnosnost celkových aktiv (ROA)** - Měří čistou výnosnost celkových aktiv podniku.

Výnosnost celkových aktiv = čistý zisk pro společné akcionáře/aktiva

- **Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)** – Je to ukazatel rozhodující, protože měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává kolik Kč (%) čistého zisku připadá na 1 Kč, která je investovaná do firmy jeho majiteli.

Výnosnost vlastního kapitálu = čistý zisk pro společné akcionáře/vlastní kapitál

Ukazatele likvidity

V souvislosti s těmito ukazateli se měří schopnost podniku uspokojit nebo vyrovnat své splatné závazky. Mají být odpovědí na otázku, jestli podnik bude schopen vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti.
Pro výpočet se počítají tyto ukazatele:

- **Běžná likvidita** – měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období (obvykle se jedná o měsíc). V čitateli se uvádějí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli potom všechny peněžní závazky splatné do 1 roku (závazky k zaměstnancům, krátkodobé úvěry aj.). Pro svoji jednoduchost je v praxi velmi využívaný.

Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

- **Rychlá likvidita** – měří platební schopnost firmy po odečtení zásob z oběžných aktiv. Je proto také lepší v souvislosti s vyjádřením okamžité platební schopnosti. Bere na vědomí, že jsou zásoby obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich možný prodej je často ztrátový. Navíc pokud ohrozí budoucí výrobu, tak může dokonce vést až k bankrotu firmy.

Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, jak efektivně firma pracuje se svými aktivy: pokud jich má více, než je účelné, vznikají mu tím zbytečné náklady a tím je i nižší zisk, pokud jich má naopak málo, přichází skrze to o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro určité skupiny aktiv. Patří mezi ně:

- **Obrat zásob** – tento ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (obvykle rok). Doba obratu zásob se často počítá ve dnech. Je velký zájem o zvyšování počtu obrátek (zkracování doby obratu), protože to vede ke zvyšování zisku nebo jinak řečeno ke snižování potřebného kapitálu při dosažení dosahování stejného zisku.

Obrat zásob = tržby/průměrná zásoba

- **Průměrná doba inkasa –** ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek. Jedná se tedy o dobu, po kterou firma musí čekat, než dostane platby za prodané zboží. Nejvhodnější je pochopitelně co nejkratší doba inkasa. Jeho výše závisí i na úvěrovém vedení podniku.

Průměrná doba inkasa = pohledávky/jednodenní tržby (roční tržby/360)

- **Obrat celkových aktiv –** platí pro něj, že pokud je jeho hodnota nízká ve srovnání s odvětvovým průměrem, tak to svědčí o tom, že aktivita podniku (tržby) je nízká a že je potřeba, aby se zvýšila nebo se podnik zbavil části majetku. (Synek, 2003)

Obrat celkových aktiv = tržby/celková aktiva

Ukazatele zadluženosti

Pro finanční stabilitu a přiměřenost zadlužení je struktura, a tedy i poměr vlastních a cizích zdrojů rozhodující.

K výpočtu ukazatelů zadluženosti slouží:

- **Celková zadluženost** – je vyjádřena jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech.

Celková zadluženost = cizí zdroje/aktiva celkem

- **Úrokové krytí** – jedná se o schopnost splácet úroky. (Čižinská, 2010)

Úrokové krytí = zisk před úroky a zdaněním/ nákladové úroky

3.7 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí, jinak také nazývaná interní audit se specializuje na samotný podnik, na jeho zdroje a klíčové kompetence. Za výsledek analýzy vnitřního prostředí je možno považovat soubor identifikovaných silných a slabých stránek podniku, předností a slabin.

V rámci interního auditu se používá velké množství metod. Může jít například o identifikaci zdrojů pomocí finanční analýzy, analýzu efektivity nákladů. Je také vhodné využít hodnotový řetězec či využití kritických faktorů úspěšnosti 7S, které mohou pomoci při určení klíčových kompetencí. (Kerlinová, 2014)

Z jiné literatury (Mallya, 2007) je analýza vnitřního prostředí chápána jako objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu určit, v čem je firma dobrá a co naopak není její silnou stránkou.

Patří sem také podnikové zdroje, které jsou prostředky tvořící vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Dále také znalosti, schopnosti a mnohé další.

Velký podnik je obvykle finančně silnější, než podnik malý, na druhé straně má však sklon k pomalejším změnám a méně efektivně se přizpůsobuje malým tržním segmentům.

3.8 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jak velké míry je současná strategie organizace a její specifická silná a slabá místa podstatná a schopná čelit změnám, které probíhají v obchodním prostředí. Může být dále také využívána ke stanovení, jestli mohou existovat možnosti dalšího využití jedinečných zdrojů nebo klíčových kompetencí organizace. (Johnson, Scholes, 2000)

SWOT analýza je považována za užitečný nástroj pro rekapitulaci a shrnutí veškerých předcházejících analýz. Má za úkol identifikovat rozsah, kterým se nynější strategie podniku a hlavně jeho silné a slabé stránky podporují schopnost efektivně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi v rámci vnějšího okolí.

SWOT je zkratka anglických slov Strenghts (přednosti, silné stránky podniku), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky podniku), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí). (Bělohlávek, Šuleř, 2001)

Tato metoda může být využívána také ve skupinovém brainstormingu, tj. skupinového myšlení, které vede na rozdíl od myšlení samotného jednotlivce k produkci více nápadů. Počet lidí, přispívajících nápady zapojené do analýzy SWOT bývá závislý na tom, co se má v podniku řešit. Běžný rozbor vystačí se šesti až deseti účastníky, při opravdu velkých změnách v podniku by se měl počet přispívajících zvýšit na dvacet až třicet osob. Každý z nich musí reprezentovat odborný, nikoliv osobní pohled.

Určitou nevýhodu metody SWOT je možno považovat její statičnost s ohledem na měnící se prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Metoda SWOT je založená na kombinaci:

- silných stránek firmy;
- slabých stránek firmy;
- příležitostí v okolí firmy
- hrozeb okolí.

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy potom vznikají jednotlivé varianty budoucího strategického chování, přičemž je pokaždé nutné brát v úvahu, že se jedná o budoucí vývoj, tzn., že jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby je nutné chápat dynamicky, zvažovat řešení budoucího růstu, stagnace nebo je také možné zhoršení těchto faktorů. (Veber, 2009)

Obr. 4 Využití metody SWOT při koncipování strategií.
Zdroj: Veber, 2009.

Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány, je vhodné označit způsobem „S1O2“, aby se pro přehled strategií neztratil jejich racionální základ.

- SO strategie jsou strategie, které využívají silných stránek firmy k hodnocení příležitostí, které byly rozpoznány ve vnějším prostředí. Tato kombinace S-O se v reálném životě vyskytuje však velmi zřídka, proto tato kombinace vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

- WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Příkladem může být získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. náborem kvalifikovaných sil.

- ST strategie jsou možné, pokud je podnik dost silný na, aby čelil ohrožení, např. silné právní oddělení podniku se může snažit vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

- WT strategie jsou obrannými strategiemi, které se zaměřují na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této situaci obvykle bojuje o přežití a častou strategií je například omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Tichá, Hron, 2002)

4 Vlastní práce a diskuze

4.1 Enter-Prise Sorting s.r.o.

Firma, která byla autorem bakalářské práce zvolena, je zkušeným a nezávislým partnerem pro ostatní podniky a to především v oblasti třídících, kontrolních a opravných prací v automobilovém průmyslu. V této oblasti se řadí na přední pozice mezi poskytovateli výše uvedených služeb. Jedná se o firmu, která na našem a evropském trhu působí již od roku 2005. Od tohoto data působila pod názvem Enter-Prise PS, s.r.o. a v roce 2015 se transformovala na nynější název. Firma je rozšířená po celé České republice.

Jedinou snahou a krédem společnosti je:

Všechno co děláme, děláme proto, aby náš zákazník stoprocentně spokojený.
Všechny potřeby našeho zákazníka musejí být uspokojené.

Obr. 5 Logo Enter-Prise PS s.r.o.
Zdroj: epsorting.cz, 2015

Společnost si zakládá na **politice jakosti**, do které zahrnuje následující body:

- Uspokojení potřeb a očekávání zákazníka
- Uspokojení potřeb a očekávání managementu
- Zlepšování úrovně lidských zdrojů
- Zlepšování pracovního prostředí
- Dodržování standardů 5S[1]

[1] 5S je termín, který se používá v principech štíhlého řízení. Jedná se o 5 základních pravidel, kterými se má firma řídit. Původ těchto pravidel je japonský.

Firemní portfolio poskytovaných služeb

V oblasti kontroly a třídění se firma zaměřuje na vstupní, výstupní a mezioperační kontroly, 100% třídění, kontrolu trhlin, prasklin apod., zkoušení funkčnosti dílců, měření (na které mají k dispozici širokou škálu měřidel a kalibrů), kontrola správnosti logistických údajů, včetně balících předpisů a mnohé další služby.

V oblasti vícepráce a přepracování nabízí opravy (pro které má k dispozici vrtačky, brusky, sady ručního nářadí atd.), čištění, odmašťování a odrezování dílů, drobné opravy dílů, odjehlení, zapilování.

Mezi další služby poskytované podnikem se řadí konzultační služby, projekty na klíč atd.

Zaměstnanci a vztah se zákazníky

Podnik ke spolupráci se zákazníky přistupuje s velkou pečlivostí a plně si uvědomuje důležitost kvality. Proto dává velký důraz na výběr svých zaměstnanců, které poté posílá na jednotlivé zakázky po České republice. Všichni její zaměstnanci musejí úspěšně absolvovat náborové vstupní testy, jsou také školeni v oblastech kvality, bezpečnosti práce a požární ochrany. Jsou rovněž seznámeni s tím, jak je zákazník důležitý a jsou pro jednotlivé zakázky vybaveni osobními ochrannými pomůckami a oděvem. Zaměstnanci nosí trička různých barev podle pozice, kterou na zakázce vykonávají. Triko je také označeno jménem společnosti, takže je zákazníci lehce rozpoznají od svých zaměstnanců.

Enter-Prise PS s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001 a umí jej využívat.

Tab. 1 Přehled informací o společnosti

Datum zápisu	5. 8. 2005
Sídlo	Pardubice - Polabiny, Kpt. Bartoše 409, PSČ 530 09
IČO	27480178
Předmět podnikání	- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví - Výroba a opravy elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení - Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč a je celý splacen
Způsob jednání	Jednatel jedná za společnost v plném rozsahu a samostatně
Počet zaměstnanců	Cca 400 zaměstnanců

Zdroj: rejstřík-firem.kurzy.cz společně s vlastním zpracováním, 2015

4.2 Vnější prostředí

V rámci vnějšího prostředí bude nejdříve analyzováno makroprostředí pomocí PESTE analýzy a poté se přejde k analýze oborové prostředí, ke kterému bude využit Porterův diamant.

4.2.1 Makroprostředí

PESTE analýza

Pomocí PESTE analýzy budou charakterizovány jednotlivé složky, které působí na vnější prostředí.

Politicko – právní prostředí:

Jeden z hlavních vlivů na činnost podniků v České republice má zákoník práce, který se odráží v zákonu č. 262/2006 Sb.

Firmy podnikající v automobilovém průmyslu se musejí řídit podle norem České republiky, které jsou v souladu se zákonem č. 22/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Mezi nejvýznamnější normy pro řízení kvality je možné zařadit:

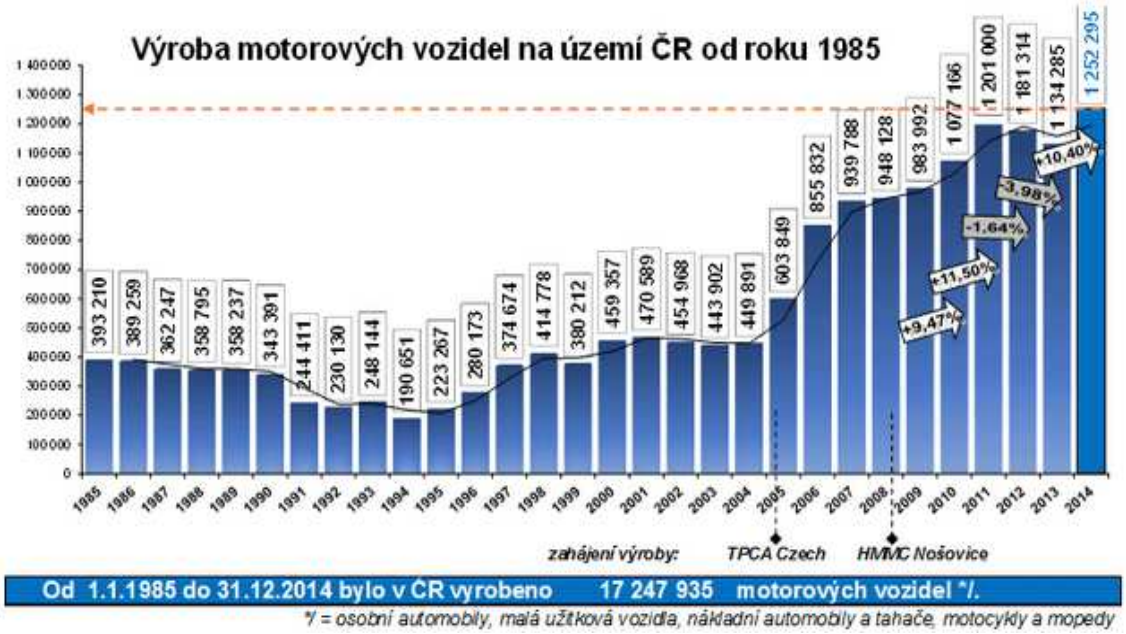
- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - Požadavky
- ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality (ikvalita.cz, 2015)

V souvislosti se vztahem Evropské unie a automobilového průmyslu se orgán Evropské komise snaží hlavně kvůli tomu, jak je automobilový průmysl důležitý výrobce co nejvíce podpořit a to hlavně díky různým podpůrným opatřením. Snaží se pomocí nich modernizovat evropský průmysl investováním do inovací, nových technologií a usnadnění přístupu k finančním prostředkům **(O1).** (ec.europa.eu, 2015)

Ekonomické prostředí:

V současné době se automobilovému průmyslu přibližně od roku 2013 daří a jak je vidět na následujícím grafu (obr č. 6), tak i výroba automobilů až na pár výjimek, kdy byl tento průmysl postihnut krizí, vykazuje zvyšující se tempo **(O2)**. Zvyšuje se jak výroba aut, tak i dílů a to má pozitivní dopad na růst zisku firem. Tento pozitivní faktor se týká i třídících firem, které díky tomu mají více zakázek.

V případě opakované krize v automobilovém průmyslu jako v letech 2011-2012 je pro podniky potenciální hrozba to, že bude méně práce na trhu a tím i snižování zisku **(T1)**.

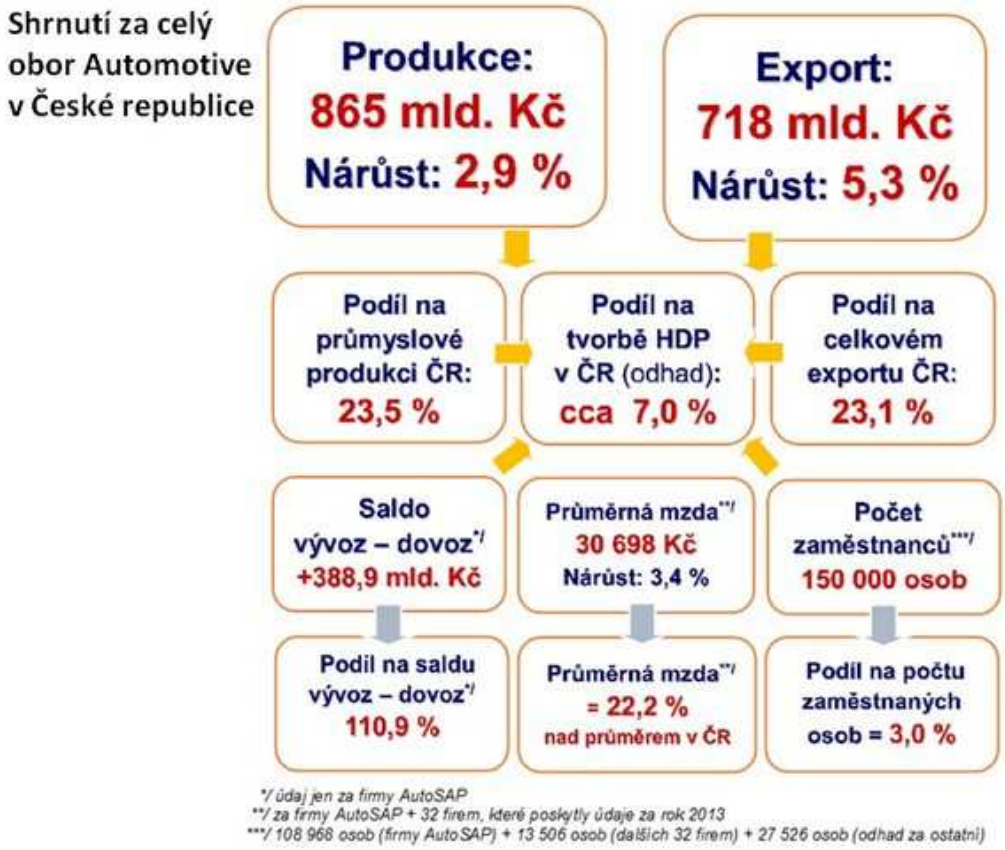


Obr. 6 Výroba motorových vozidel v ČR od roku 1985
Zdroj: autosap.cz, 2015

I přes současný růst v automobilovém průmyslu zůstává platební morálka některých dodavatelů špatná, obzvláště se jedná o rozvojové země. Tyto dodavatelé se většinou opožďují s placením faktur anebo neplatí vůbec **(T2).** Příkladem může být například, že firma je v zániku nebo přestane komunikovat a vymahatelnost je vždy velmi složitá.

Následující obrázek (obr. č. 7) zobrazuje shrnutí roku 2013 oboru Automotive v České republice. Jak je možné vidět, tak většina dat vykazuje nárůst. Automobilový průmysl se výrazně podílí na celkovém počtu zaměstnaných lidí v průmyslových činnostech a to 11,2 %. Jeho podíl na průmyslové produkci je 23,5 %. Na základě těchto dvou údajů je možné vydedukovat, že produktivita práce v tomto průmyslu je přibližně 2x vyšší než v ostatních průmyslových odvětvích. (autosap.cz, 2015)

Průměrná mzda v tomto odvětví je 22,2 % nad průměrem v ČR, což dává lidem velkou šanci na získání atraktivnější práce a lepší finanční ohodnocení a pro podniky naopak při správném využití těchto dat příležitost, jak si jednodušeji zajistit svoje zaměstnance na jednotlivé zakázky **(O3)**.



Obr. 7 Shnutí za celý obor automotive v ČR
Zdroj: autosap.cz, 2015

Sociální prostředí:

V současné době je pro každý podnik a celkovou ekonomiku problém snižování ekonomicky aktivního obyvatelstva. Je jistá prognóza, že Evropská unie bude mít kolem roku 2060 celkově jednu třetinu lidí starších 65 let. Celkový počet obyvatel se však nějak výrazně navyšovat nemá. Podle odhadů se počet lidí ve věkové skupině od 15 do 64 let sníží z 67 % na 56 %. Už v dnešní době na jednoho důchodce připadají 4 ekonomicky aktivní lidé a v budoucnu by se tento poměr měl snížit zhruba na 2 ekonomicky aktivní osoby. (ec.europa.eu, 2015)

Tento fakt bude mít na firmy vliv především v tom, že budou mít větší problémy najít vhodné lidi, které vyžadují pro svoji práci **(T3)**.

Dalším faktorem je vzdělanost lidí v České republice, kterou je možno zachytit v následující tabulce.

Tab. 2 Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR starších 15 let dle výsledků sčítání lidu

		ROK SČÍTÁNÍ		
	1980	1991	2001	2011
Celkem obyvatel	7 879 910	8 137 779	8 575 198	8 947 632
v tom podle vzdělání:				
Základní	3 511 734	2 696 065	1 975 109	1 571 602
Střední vzdělání	3 892 999	4 736 490	5 578 431	5 377 176
Vyšší	11 798	9 138	108 140	365 048
Vysokoškolské	393 524	582 849	762 459	1 114 731
Nezjištěno	49 794	85 459	113 127	476 691

Zdroj: vlastní práce za pomoci dat z czso.cz

Na základě dat z tabulky je možné vydedukovat, že s odstupem 31 let, kde začalo sčítání lidu, je v České republice možné zaznamenat velký nárůst obyvatelstva, které mají vysokoškolské vzdělání a naopak ubývající počet lidí, kteří mají pouze základní vzdělání.

Tento fakt je samozřejmě velmi dobrým znamením pro třídící a kontrolní společnosti, protože mají k dispozici při vyhledávání zaměstnanců výběr z více lidí, kteří mají vysokoškolské vzdělání **(04)**. Právě nejvyšší vzdělání je pro ně důležité, protože kontrola a třídění vyžaduje maximální soustředěnost a je zde velký důraz na kvalitu a pochopení dané práce. Není zde také žádný prostor pro omyl, protože se ve všech případech, kdy je třídící firma dohodnutá se zákazníkem na zakázce, tak se jedná o 100 % kontrolu výrobků.

V případech, kdy by se firmě náhle zvýšil počet zakázek a neměla dostatečné množství své vzdělané pracovní kapacity, tak by byla nucena v případě, že by ji nechtěla ztratit, zaměstnat dodatečné pracovníky jakékoliv vzdělání **(T4)**. Tento krok by pro ni mohl být však rizikový právě v tom, že nově zaměstnaný pracovník nebude mít dostatečné zkušenosti a může dojít k jeho pochybení při kontrole nebo třídění.

Technické a technologické prostředí:

Automobilový průmysl má v dnešní době velmi značný dopad na prosperitu Evropy. Jedním z důvodu je především to, že zaměstnává okolo 12 milionů lidí. Útlum ekonomiky, klesající poptávka po výrobcích, zvyšující se požadavky na energie a bezpečnost, to vše jsou faktory, na které musejí výrobci reagovat, způsobují jim problémy a snižují také jejich poptávku po externí pracovní síle **(T5).** Tyto faktory jsou důvodem, proč musejí výrobci zaměřit svoje preference na kvalitu a inovace.

Nejčastěji zmiňovanou inovací, o kterou se Evropská unie v poslední době snaží, jsou ekologické a úsporné automobily. S touhle inovací jsou také spojována

slova ohledně toho, že automobilový průmysl vstoupil do fáze, která bude rozhodující pro jeho úspěšnost v budoucnu. Očekává se, že tento krok bude mít vliv na oživení evropského automobilového průmyslu a snížení závislosti na ropě. Auta by měla být poháněna elektřinou, zemním plynem a biopalivy. Podle předpokladů by měla poptávka po těchto automobilech v nejbližší budoucnosti prudce stoupat **(05)**. Tato rostoucí poptávka představuje pro průmysl a firmy velkou příležitost. (ec.europa.eu, 2015)

Mezi další typy rozvoje technického a technologického prostředí je možné zařadit EDI komunikaci, která společnostem umožňuje výrazné úspory nákladů při fakturaci a zefektivnění procesů v dodávce nebo příjmu zboží **(06)**. Tato komunikace probíhá za využití internetu a má za cíl zlepšit vztah mezi odběrateli nebo dodavateli při jejich obchodování. Překážku může pro podniky představovat vyšší prvotní investice do tohoto systému a nutnost časté aktualizace. Je také nutné investovat určité peníze do školení svých zaměstnanců a vyskytuje se zde riziko, že zaměstnanci firmy neporozumí nové technologii.

Ekologické prostředí:

Tímto prostředím se zabývá hlavně ministerstvo životního prostředí. To bylo založeno roku 1989 a ukotveno v zákonu ČNR č. 173/1989 Sb.

Jedním z odvětví, kterým se ministerstvo zabývá, je odpadové hospodářství. Poskytuje informace o nakládání s odpady, předcházení jejich vzniku, povinnostech při nakládání s různými výrobky, odpady a udává metodické pokyny. Může se jednat například o komunální odpady nebo odpady nebezpečné. (mzp.cz, 2015)

Firmy v automobilovém průmyslu, které se soustředí na třídění a kontrolní práce musí dodržovat vnitřní předpisy jednotlivých výrobních společností. V této oblastí se jedná především o třídění odpadů. To se řídí základními pravidly o nakládání s odpady a jsou ustanovené v zákonu č. 185/2001 Sb. Mají také ustanovené právní předpisy o zacházení s životem nebezpečnými látkami, jako jsou líh, barviva.

Politikou v oblasti životního prostředí se také zabývá Rada EU. Pomocí právních předpisů v oblasti životního prostředí, které mají chránit přírodní stanoviště, se snaží přispívat k zachování čistoty ovzduší a také vody. Dále se pokouší o zajištění správné likvidace odpadů, zlepšovat znalosti o toxických chemických látkách a pomáhat společnostem v přechodu k udržitelnému hospodářství **(07).** (europa.eu, 2015)

4.2.2 Oborové prostředí

Následující podkapitola se bude zabývat analýzou oborového prostředí a to prostřednictvím Porterova diamantu.

Porterův diamant

Pomocí diamantu bude vysvětlen vliv čtyř faktorů na funkce lokálních firem uskutečňovat národní zdroje ve využití konkurenční výhody.

Faktorové podmínky

Společnost Enter-Prise PS s.r.o. má v rámci faktorových podmínek největší problémy především v oblasti hledání pracovní síly. Firma si se snaží o nabírání, co nejvíce kvalitních lidí, ale v souvislosti se současnou ekonomickou situací v České republice je to velký problém. Je to také firma, ve které je vysoká fluktuace zaměstnanců. Je tomu dáno tak proto, že firma klade vysoké nároky na výkonnost a flexibilitu prováděné práce.

Podmínky poptávky

V automobilovém průmyslu jsou vysoké nároky na pracovní sílu ze strany zákazníků a proto, když různé třídící a kontrolní firmy posílají své lidi k zákazníkům na práci, tak je požadováno, aby tito pracovníci byli samostatní a zkušení. Zákazníci, když už se rozhodnou, že si objednají externí třídící firmu na svoji práci, tak očekávají, že firma je schopná řídit celkově kontrolní práci, kterou jí zadají a zajistí kompletní služby v rámci této třídící akce.

Firmy, které najímají třídící společnost, nejčastěji chtějí, aby firma prošla auditem a byla vlastníkem ISO certifikátů. V nejlepším případě, když se jedná o normu ISO 9001 **(O8)**.

Navazující a podpůrná odvětví

Činnost třídící firmy Enter-Prise PS s.r.o. pomáhá jak výrobcům automobilových dílů, tak výrobcům finálních automobilů v tom, že mají okamžitě k dispozici požadovaný počet kvalifikovaných pracovníků. Mají je poskytnuty v počtu a kvalifikaci, kterou potřebují na určitou dobu, aniž by museli za tímto účelem nabírat dodatečné zaměstnance a po snížení potřeby řešit, co s nimi dále. I když třídění může být někdy nákladná záležitost, tak dokáže ušetřit vysoké náklady za případné reklamace, které by bez třídění vznikly**.**

Firemní strategie, struktura a intenzita firemní konkurence

Firma se snaží být ve svém oboru vysoce kvalitní. Jejím mottem je nikoliv být největší, ale být nejlepší. Na základě tohoto motta se také snaží učit a předávat zkušenosti svým zaměstnancům. Zakládá si na kvalitní pracovní síle a důkladném proškolení všech pracovníků.

Konkurence v třídícím odvětví je velmi intenzivní a za poslední roky je viditelný nárůst firem, které se v tomto prostředí pohybují **(T6)**.

Konkurenti Enter-Prise PS s.r.o. se dají rozdělit na 3 skupiny:

- **Velké mezinárodní třídící firmy**

Tyto firmy mají výhodu ve své velikosti, zahraničních zkušenostech a také v tom, že ve výběrových řízeních pro třídění ve velkých automobilových firmách mají větší váhu a působí zkušeněji. Výhodou však může být, že nemají zájem o úplně všechny zakázky **(O9)**. Mezi tyto třídící firmy patří například Hollen s.r.o.

- **Střední firmy**

Jedná se o třídící firmy působící převážně v rámci České republiky. Mají všichni stejné podmínky a jsou schopni konkurovat v různých místech republiky.
Mezi tyto firmy se řadí také podnik o kterém je zpracována bakalářská práce.
Mezi typické firmy, které se dají považovat za konkurenty, patří například 100 % REWORK s.r.o.

- **Malé lokální firmy**

Tyto firmy jsou konkurenty v tom, že nemají vysoké fixní náklady jako velké a střední a tudíž mohou jít s cenou třídění níže **(T7)**. Nejsou však dostatečné finance na zakázky, které jsou mimo jejich region. Působí pouze regionálně. Jsou navázané většinou na jednu nebo několik málo firem v okolí, se kterými úzce spolupracují. Patří mezi ně například HIGHFIVE, s.r.o.

4.2.3 Analýza vnějšího prostředí

Na základě analýzy vnějšího prostředí byly nalezeny následující příležitosti a hrozby:

Příležitosti

O1 – podpora EU pomocí specializovaných fondů na inovace a technologie

O2 - zvyšující se tempo růstu automobilového průmyslu

O3 – průměrná mzda v odvětví je vysoce nad průměrem v ČR

O4 – rostoucí tempo obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním

O5 – rostoucí poptávka po ekologických a úsporných automobilech

O6 – úspora nákladů vlivem EDI komunikace

O7 – podpora pro firmy v přechodu k udržitelnému hospodářství od Rady EU

O8 - zvyšující se požadavky na certifikaci dle ISO norem

O9 – menší zájem větších třídících firem o malé zakázky

Hrozby

T1 - snižování zisku v důsledku potenciální krize

T2- špatná platební morálka zahraničních dodavatelů

T3 - pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva

T4– nedostatek vzdělané pracovní sily na trhu práce pro potřeby společnosti

T5 – snižování poptávky firem po externí pracovní síle vlivem negativních vnějších faktorů

T6 – nárůst třídících firem v posledních letech

T7 – poskytnutí levnější ceny za poskytované služby malou třídící firmou

T7- špatná platební morálka zahraničních dodavatelů

4.3 Vnitřní prostředí

V souvislosti s vnitřním prostředím bude popsána problematika úrovní managementu v podniku Enter-Prise PS s.r.o. Poté se přestoupí k finanční analýze firmy a dotazníkovému šetření poskytnutém od společnosti.

4.3.1 Úrovně managementu

V rámci firmy Enter-Prise PS s.r.o. je členění pracovních pozic a managementu rozděleno na struktury, dle vykonávané práce.

Struktura pozic v podniku on nejnižší pozice po nejvyšší:

Inspektor kvality
Team Leader
Supervisor
Personální ředitel
Finanční ředitel
Generální ředitel

Jednotlivé úrovně lze rozdělit na:

Operační úroveň

Na této úrovni pracuje a pohybuje se především inspektor kvality, který má za úkol na každé zakázce nosit oblečení modré barvy, vést si vlastní dokumentaci o provedeném výkonu a dodržovat instrukce spojené s výkonem práce.

Jako další je tu Team Leader, který nosí oblečení zelené barvy a ten má za úkol dohlížet na skupinku inspektorů kvality na zakázce a vést dokumentaci o práci celého týmu. V případě nutnosti patří také mezi jeho úkoly komunikace se zástupci zákazníka ve výrobě.

Technická úroveň

Zde je možné zmínit pracovní pozici Supervisor, který má specifickou práci v tom, že se pohybuje na okraji operační a technické úrovně.

V té operační zodpovídá za celý team, který je na zakázce a řídí jej. Nosí oblečení červené barvy. Přijímá objednávky od zákazníků a připravuje dokumentaci o zakázce. Komunikuje také o průběhu zakázky se zástupcem oddělení kvality zákazníka.

V technické komunikuje s personálním ředitelem. Po přijetí objednávky Supervisor volá personálnímu řediteli s prosbou, aby mu obstaral dostatečný počet

zaměstnanců na daný typ zakázky a směnu. Po obstarání zaměstnanců od ředitele ještě supervisor vždy kontaktuje řidiče, který má na starost dopravit tým na zakázku o základních informacích a trase.

Strategická úroveň

Do této úrovně se řadí obchodní, finanční a generální ředitel firmy.
Obchodní ředitel má na starost výběrová řízení a cenovou tvorbu. Také přijímá a vyřizuje cenové reklamace.
Finanční ředitel má na starost jednoduše finanční tok v podniku a kontroluje fakturace.
Pravomocí generálního ředitele je například řízení finančního a obchodního ředitele. Vede také obchodní jednání při zakázkách většího významu. Jsou to například zakázky, které se pohybují nad jeden milion korun. Vyřizuje také reklamace, které jsou vyššího cenového řádu.

4.3.2 Finanční analýza

Tato analýza slouží k posouzení finanční situace, ve které se firma nachází. Pro všechny výpočty byly použity dokumenty z interního prostředí společnosti. Jednotlivá čísla byla brána z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za období od roku 2010 až po rok 2013. Čísla jsou uváděna v celých tisících Kč.

Ukazatele rentability

Pro výpočet rentability podniku byly použity ukazatele: rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

První údaj, který byl spočítán, je rentabilita tržeb. Někdy je označován také jako zisková marže. Na jeho vývoj má vliv například změna prodejní ceny, změna nákladů a výše tržeb. Je žádoucí, aby jeho hodnota byla co nejvyšší. Na základě výpočtů v tabulce níže je zřejmé, že se tento ukazatel u společnosti Enter-Prise PS s.r.o. udržuje každoročně na téměř stejné úrovni. Výjimkou je rok 2013, kdy došlo ke značnému poklesu celkové rentability tržeb a to hlavně kvůli výraznému snížení zisku firmy.

Rentabilita celkových vložených aktiv nám udává, jaká je produkční síla v podniku **(S1)**. Hodnoty ROA za rok 2010 až rok 2012 byly na excelentní úrovni a opět pouze rok 2013 nám skrze pokles zisku a tomu, že se firmě tolik nedařilo, přinesl pouze průměrný výsledek, ne však pod standardem.

Rentabilita vlastního kapitálu se zaměřuje na podání informací majitelům podniku o tom, jaká je výnosnost kapitálu. Podnik opět disponuje velmi příznivými hodnoty až na poslední sledovaný rok.

Tab. 3 Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	2013
ROS	3,4	3,5	3,4	0,97
ROA	4,4	4	3,9	1,1
ROE	16,88	14,52	12,7	3,6

Ukazatele likvidity

Pro posuzování likvidity v podniku Enter-Prise PS s.r.o. byla vypočtena běžná a rychlá (pohotová) likvidita.

Běžná likvidita nám slouží k posouzení, kolikrát oběžná aktiva v podniku jsou schopny pokrýt krátkodobé závazky. Jinak řečeno, jak jsme schopni uspokojit věřitele, kdybychom všechna oběžná aktiva převedli na peníze. Optimální hranice této likvidity je stanoveno v rozmezí 1,8 a 2,5. Čím vyšší je tato vypočítaná hodnota, tím menší je riziko platební neschopnosti. V souvislosti s hodnoty, které se vypočítaly v následující tabulce č. 4, je možné usoudit, že platební schopnost firmy je pod úrovní daného optima **(W1)**. Výjimkou je pouze rok 2012, kdy se likvidita podniku dostala alespoň na spodní hranici optimální výše.

U podniků, které se zaměřují obzvláště na poskytování služeb se rychlá likvidita od té běžné téměř neliší. Je zde rozdíl pouze v tom, že se do oběžných aktiv nezapočítávají zásoby podniku. Optimální výše je zde stanovená na 1 až 1,5. Této hodnoty firma dosáhla v letech 2011 a 2012.

Tab. 4 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,56	1,78	1,8	1,43
Rychlá likvidita	1,39	1,7	1,62	1,25

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vysvětlují, jaká je schopnost podniku pracovat se svými aktivy (majetkem).

Obrat celkových aktiv by se měl v dobře se dařícím podniku zrychlovat, jelikož to pro společnost znamená, že bude mít také vyšší tržbu. Přílišné zrychlování však může mít za následek riziko v plynulosti výroby a prodeje. Na základě tabulky č. 5 je tento obrat ve fázi mírného růstu **(S2).**

Průměrná doba inkasa je faktor, který má za účel podávat informace o tom, kolik dní trvá, než jsou pohledávky společnosti od svých odběratelů převedeny na

peníze. Čím delší je průměrná doba, tím hůře pro podnik v tom smyslu, že má v oběhu peníze a nemůže je využít například na splácení vlastních závazků. Tato situace je také přesným popisem podniku Enter-Prise PS s.r.o. **(W2).**

Doba obratu zásob zobrazuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby firem uloženy v podniku, dokud se nespotřebují nebo prodají. Jestli je situace v podniku dobrá lze posoudit na základě toho, že se tento faktor snižuje. Tento předpoklad však neplatí a je možné vidět z tabulky níže, že je to právě naopak a doba obratu zásob stoupá **(W3).**

Tab. 5 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	1,18	1,22	1,26	1,28
Průměrná doba inkasa pohledávek	39,2	41,7	45,8	49,5
Doba obratu zásob	18,78	19,64	24,74	29,99

Ukazatele zadluženosti

Zadlužení podniku se dá posoudit na základě výpočtu celkové zadluženosti. Tímto pojmem se myslí, nakolik podnik využívá pro svoje financování aktiv cizí zdroje. Toto využití má vliv na rentabilitu podniku a míru rizika. Nejlepší variantou je pro podnik, když používá kombinaci vlastního a cizího kapitálu. Z tabulky níže lze posoudit, že se celková zadluženost podniku každým rokem postupně snižuje, což má na jeho chod určitě pozitivní vliv **(S3)**.

Úrokové krytí vysvětluje, kolikrát celkový zisk pokryje placení úroků. Čím je úrokové krytí vyšší, tím je také lepší schopnost platit náklady v souvislosti s využíváním cizího kapitálu. Jelikož je optimální hranice tohoto faktoru mezi 5 až 8, tak lze říci, že je podnik na výborné úrovni s pokrytím úrokových plateb **(S4)** i přes poměrně velký propad v zisku v roce 2013. Na základě výsledků je v případě potřeby také schopný unést další finanční úvěr.

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	73,81	67,88	62,50	61,82
Úrokové krytí	52,36	48,85	47,91	6,11

4.3.3 Dotazníkové šetření

Firma Enter-Prise PS s.r.o. si pomocí dotazníků vede evidenci spokojenosti zákazníků s jejich poskytnutými službami. (epsorting.cz, viz příloha A) Po každé zakázce předá firmě, pro kterou vykonávala nějakou práci dotazník o spokojenosti. Na základě výsledků potom reaguje na jednotlivé body uvedené v dotazníku. Na dotazník odpovídalo 20 firem.

Dotazník se skládá z deseti různých otázek a má stejná kritéria hodnocení jako jsou známky na základní škole, tedy od 1 (výborně) po 5 (nedostatečně).

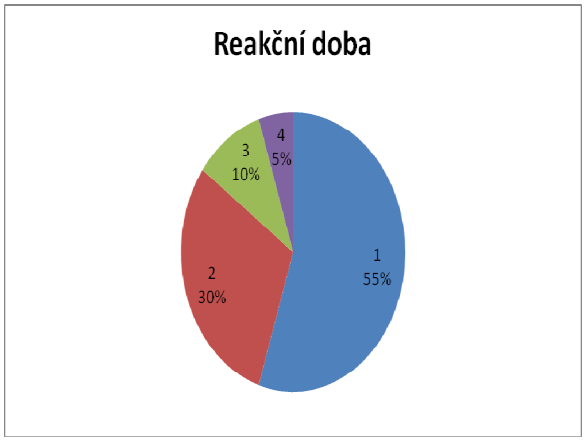
Pro svoji potřebu si podnik zřídil vlastní škálu hodnocení, která je rozdělena podle součtu bodů následovně:

- 10-14 bodů – je nutné si udržet nastolenou laťku
- 15-24 bodů – po domluvě se zákazníkem se firma domluví, které body zlepšit.
- 25 a více bodů – je nutné okamžitě jednat a připravit opatření pro zlepšení služeb

Jednotlivé body dotazníků se skládají z:

1. **Reakční doba**

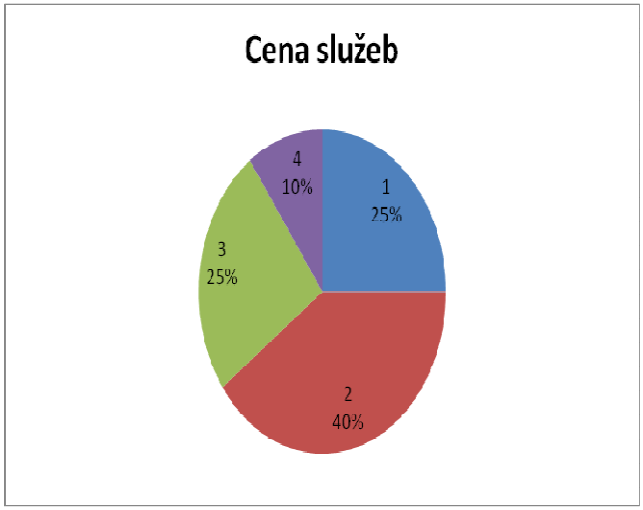
   Tímto bodem se myslí především zahájení prací od oznámení potřeby. Firma má na základě odpovědí (55 %) převážně výbornou reakční dobu. Obzvláště na zajištění pracovníků na zakázku a to často v řádu hodin od přijetí objednávky **(S5).**



Obr. 8 Graf reakční doby

2. Cena služeb

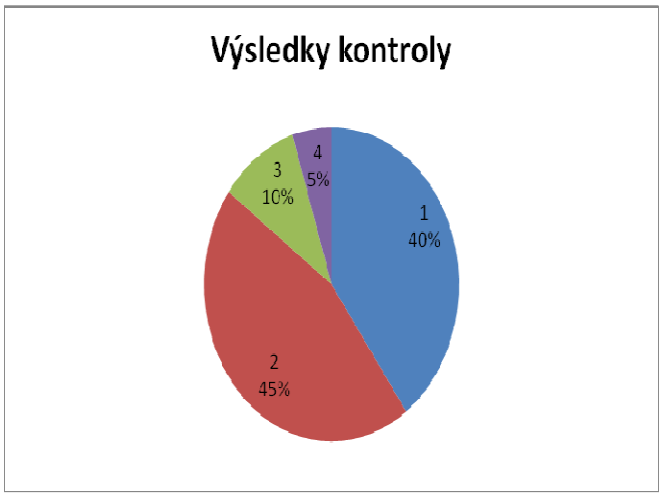
Z pohledu zákazníků firmy nejvíce lidí hodnotilo cenu služeb 40 % jako chvalitebnou. Dále se cena zdála jako výborná a dobrá stejným procentem. V počtu 10 % poté zákazníci přidělili známku podprůměrnou. Na tohle hodnocení má vliv hlavně snižování nákladů, které se uplatňuje ve všech firmách. Zákazník má jako hlavní kritérium cenu. Na základě tohoto hodnocení a konkurenčního boje se firma snaží o snížení ceny, ale to však vede i k menším tržbám **(W4).**



Obr. 9 Graf ceny služeb

3. Výsledky kontroly

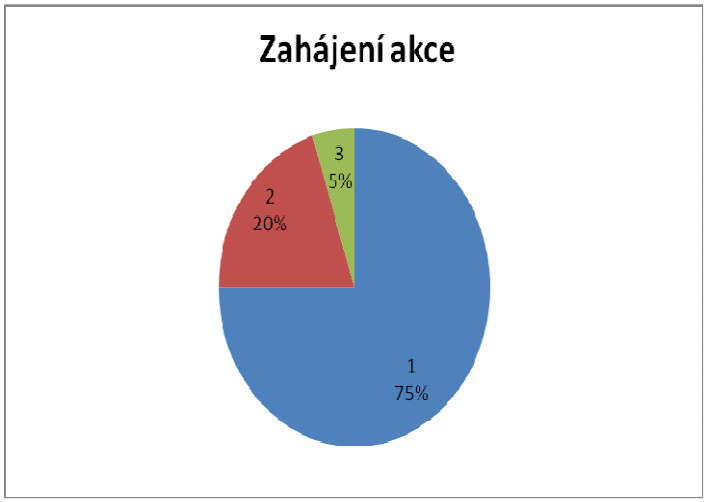
Tento bod je hodnocen velice dobře, nejčastěji byla udělena známka chvalitebná a hned v závěsu hodnocení výborné. Jen velmi malá část hodnotila známkou 3 a 4. Výsledky jsou ovlivňovány lidským faktorem ze strany firmy poskytující služby. Tento faktor může například při začátku zakázky v důsledku strachu, případně v nedbalosti propustit nějakou špatnou součástku, kterou vznikne reklamace ze strany klienta **(W5).**



Obr. 10 Graf výsledků kontroly

4. Zahájení akce

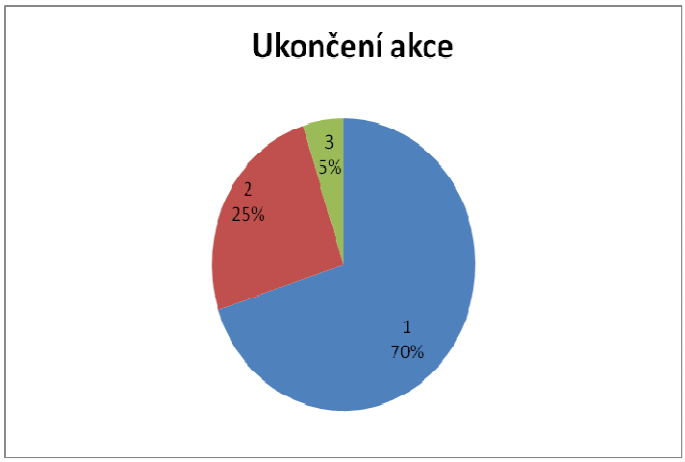
Zahájení akce se myslí například proškolení nebo pracovní instrukce. Tohle hodnocení vyšlo velice dobře. Je tomu hlavně z důvodu, že při začátku akce je tam vždy přítomen supervisor a ten dohlíží a vysvětluje svým podřízeným, jak vykonávat tuto práci správně a s co největší důsledností **(S6).** V průběhu akce se tam pouze příležitostně zastaví za účelem kontroly nebo při zjištění nějakých nesrovnalostí.



Obr. 11 Graf zahájení akce

5. Ukončení akce

Sem patří zpracování dokumentace a reportování výsledků této akce. Průběh je zde velmi podobný, jako při zahájení akce – je zde opět přítomen supervisor.

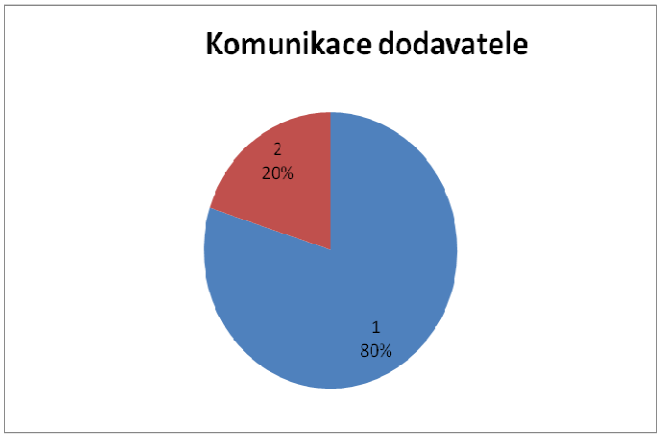


Obr. 12 Graf ukončení akce

6. Komunikace dodavatele

Zde je hodnocení převážně jednoznačné. Většina zákazníků hodnotila komunikaci dodavatele na výbornou. Je tomu tak hlavně proto, že po celou

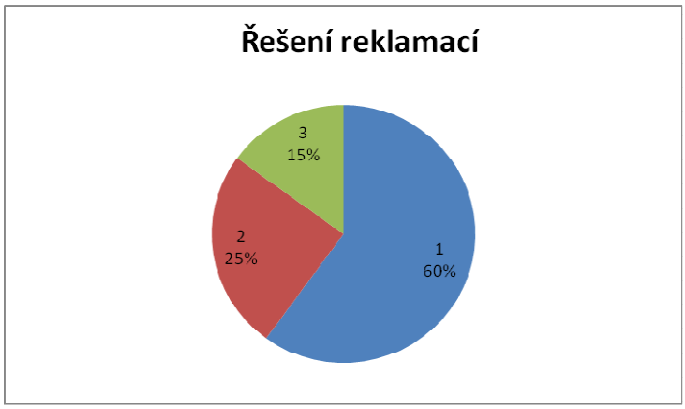
dobu spolupráce je firma dostupná 24 hodin denně a to jak na telefonu, tak na e-mailu. **(S7)**



Obr. 13 Graf komunikace dodavatele

7. Řešení reklamací, neshod

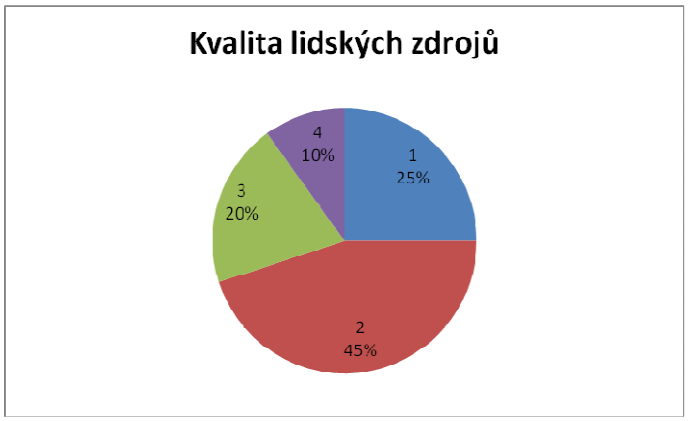
Pokud nastane vlivem špatné práce reklamace, tak i přes to jsou výsledky poměrně lichotivé, protože je firma velmi důsledná a zaměřuje se na spokojenost zákazníka, takže veškeré neshody a reklamace s ním řeší okamžitě **(S8).** Na místo posílá odpovědnou osobu, aby tento problém s klientem vyřešil.



Obr. 14 Graf řešení reklamací

8. Kvalita lidských zdrojů dodavatele

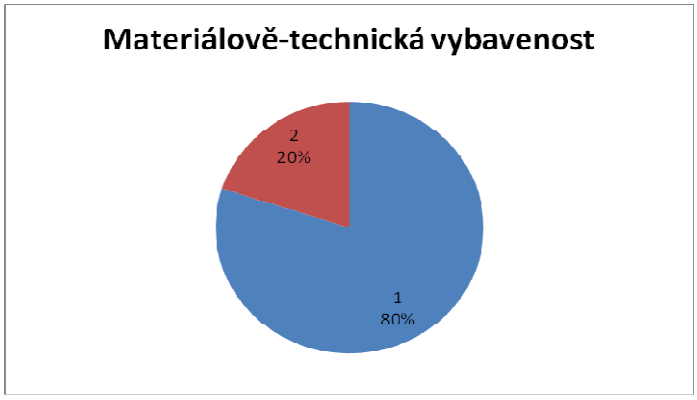
Tento výsledek je dán především tím, že firma pracuje s velkým množstvím lidí a je vysoká fluktuace pracovníků **(W6)**. Tím je i vyšší riziko, že ne všichni pracovníci budou pracovat podle všech předpisů a dodržovat řády, jak mají i přes to, že se o to firma snaží. Ne vždy se tomu dá předejít a zabránit. Je to taky dáno tím, že zaměstnanců je velké množství a vedoucích poměrně málo, takže je i méně času na práci s nimi **(W7)**.



Obr. 15 Graf kvality lidských zdrojů

9. Materiálově – technická vybavenost dodavatele

Hodnocení vyšlo na výbornou, protože firma disponuje základním kontrolním vybavením. U složitějších kontrol, které jsou však méně časté, je podnik převážně závislý na zákazníkově vybavení a to, jak firma ze zkušenosti ví, může některým zákazníkům vadit a přinášet menší problémy **(W8).**



Obr. 16 Graf materiálově-technické vybavenosti

10. Celkové hodnocení dodavatele zákazníkem

Tento faktor je hodnocen převážně chvalitebně. Firma má určitě některé stránky, které je potřeba vylepšit, ale i přesto v hodnocení zákazníkem dosáhla průměrně na obstojné hodnocení. Na základě těchto výsledků se může firma zlepšit a posunout se na lepší úroveň **(S9).** Jedná se o nejdůležitější zpětnou vazbu.

Obr. 17 Graf celkového hodnocení zákazníka

4.3.4 Analýza vnitřního prostředí

Na základě analýzy vnitřního prostředí byly nalezeny následující silné a slabé stránky podniku:

Silné stránky

S1 – velká produkční síla

S2 – mírný růst obratu celkových aktiv

S3 – úbytek celkové zadluženosti podniku

S4 – výborná úroveň s pokrytím úrokových plateb

S5 – rychlá reakční doba na zajištění pracovníku od přijetí objednávky

S6 – přítomnost vedoucího pracovníka při zahájení práce

S7 – neprodlená dostupnost na telefonu nebo e-mailu při průběhu zakázky

S8 – neprodlené řešení reklamací a neshod

S9 – možnost zlepšit svoje služby na základě dotazníku pro zákazníky

Slabé stránky

W1 – slabá platební schopnost

W2 – rostoucí počet dnů inkasa pohledávek

W3 – zvyšující se počet dnů po které leží zásoby v podniku

W4 – snižování cen svých služeb, které vedou k menším tržbám

W5 – propuštění špatné součástky zaměstnancem v důsledku nedbalosti

W6 – vysoká fluktuace zaměstnanců

W7 – méně času na práci se zaměstnanci v důsledku velkého počtu zaměstnanců a malého počtu vedoucích

W8 - závislost firmy na vybavení zákazníka při složitější kontrole

4.4 SWOT analýza

Tab. 7 SWOT matice

Silné stránky **S1**-velká produkční síla **S2**-mírný růst obratu celkových aktiv **S3**-úbytek celkové zadluženosti firmy **S4**-výborná úroveň s pokrytím úrokových sazeb **S5**-rychlá reakční doba na zajištění pracovníků od přijetí objednávky S6-přítomnost vedoucích pracovníka při zahájení akce **S7**-nepřetržitá dostupnost na telefonu/e-mailu při průběhu zakázky **S8**-okamžité řešení reklamací a neshod **S9**-možnost zlepšit svoje služby na základě dotazníků pro zákazníky	**Slabé stránky** **W1**-slabá platební schopnost **W2**-rostoucí počet dnů inkasa pohledávek **W3**-zvyšující se počet dnů po které leží zásoby v podniku **W4**-snižování cen svých služeb, které vedou k menším tržbám **W5**-propuštění špatné součástky zaměstnancem v důsledku nedbalosti **W6**-vysoká fluktuace zaměstnanců W7-méně času na práci se zaměstnanci **W8**-závislost firmy na vybavení zákazníka při složitější kontrole
Příležitosti **O1**-fondy na inovace a technologie **O2**-zvyšující se tempo růstu aut. průmyslu **O3**-mzda v odvětví vysoce nad průměrem **O4**-růst lidí s vysokoškolským vzděláním **O5**-rostoucí poptávka po ekologických a úsporných autech **O6**-úspora nákladů vlivem EDI **O7**-podpora pro firmy v přechodu k udržitelnému hospodářství **O8**-rostoucí požadavky na certifikaci ISO norem **O9**-menší zájem větších třídících firem o malé zakázky	**Hrozby** **T1**-snižování zisku skrze potenciální krizi **T2**-špatná platební morálka zahraničních dodavatelů **T3**-pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva **T4**-nedostatek vzdělané pracovní síly na trhu práce pro potřeby společnosti **T5**-snižování poptávky firem po externí pracovní síle vlivem negativních vnějších faktorů **T6**-nárůst třídících firem v posledních letech **T7**-levnější ceny za služby menší třídící firmou

4.4.1 Strategie MAXI-MAXI

Udržení a navýšení zakázek

Vznik této strategie je spojen s S5 (rychlá reakční doba) a O2 (zvyšující se tempo růstu automobilového průmyslu).
Pro automobilový průmysl jsou nejdůležitějšími faktory hlavně kvalita a čas. Jsou to hlavní požadavky veškerých firem v tomto oboru. Kvalitu by se firma mohla snažit udržet zvyšováním kvalifikací pracovníků a čas její okamžitou reakcí na požadavek zákazníka. Dosažením těchto požadavků by si společnost měla udržet zakázky a získat nové například pomocí doporučení od předchozích a současných zákazníků. Díky doporučení je také velká šance, že firmu kontaktují nový potenciální klienti. Tito klienti mohou být získáváni pomocí vylepšení webových stránek firmy. Může se jednat třeba o online objednávkový formulář, kde by potenciální klienti mohli v pohodlí své kanceláře uskutečnit objednávku. Díky rychlé reakční době a růstu celého odvětví by pro firmu nemělo být těžké získat více zakázek a navýšit tržby.

Využití financí na navýšení platů zaměstnanců

Tato strategie je vytvořená z S3 (úbytek celkové zadluženosti) a O3 (mzda v odvětví vysoce nad průměrem)
Pomocí snížené celkové zadluženosti podniku je možné využít peníze na navýšení platů zaměstnanců. Jelikož je odvětví v růstu a tím se i zvyšují tržby, tak si mohou firmy dovolit také vydat více peněz na platy a tím si udržet jejich spokojenost. Firma má kvůli vysoké mzdě v odvětví dobré možnosti na získání nových a kvalitnějších pracovníků, protože většina lidí jde za lepším finančním ohodnocením a nabídkou.

4.4.2 Strategie MINI-MAXI

Využití fondů na zisk dalšího vybavení

Strategie vznikla v souvislosti s W8 (závislost firmy na vybavení zákazníka při složitější kontrole) a O1 (fondy na inovace a technologie)
Hlavně kvůli tomu, že je automobilový průmysl pro Evropu velmi důležitým odvětvím, tak se ho snaží Evropská komise podporovat různými fondy a příspěvky. Firma Enter-Prise PS s.r.o. má pro svoji práci pouze základní vybavení, do kterého

patří například různá měřidla, ochranné pomůcky. Toto vybavení vyžaduje většina zákazníků. Někteří zákazníci můžou mít požadavek na specifické vybavení pro složitější kontroly, jako například 3D měření nebo ESD pracovní stoly, mikroskopy s obrazovkou pro lepší kontrolu. Toto vybavení z důvodu ne příliš častého využití firma nemá, proto se snaží většinou toto vybavení od zákazníka po dobu kontroly zapůjčit. Pokud není vypůjčení možné z důvodu nedostupnosti zařízení pro kontrolu, tak je možné využít podpory z fondů Evropské unie a také ze zdrojů státního rozpočtu České republiky. Jedná se konkrétně o operační program Podnikání a inovace (Evropský fond pro regionální rozvoj). Podnik by tak mohl toto vybavení nakoupit a na zakázky tohoto typu si je vozit.

Zlepšování kvality zaměstnanců

Vzniknutí této strategie se váže na W6 (vysoká fluktuace zaměstnanců) a O4 (růst lidí s vysokoškolským vzděláním)

V podniku se střídá velký počet zaměstnanců na různých zakázkách. Sice má několik stabilních pracovních týmu, ale na jednotlivých zakázkách je požadováno více pracovníků a proto je potřeba nabírat stále pracovníky nové za účelem plnění těchto požadavků klientů.

Pro zlepšování kvality je možné uvažovat také o proškolení veškerých zaměstnanců za účelem rozvoje jejich dovedností a lepší pracovní výkonností.

Díky tomu, že roste vzdělanost obyvatelstva je zde možné, aby si firma vybrala vhodné kandidáty na práci. Podle názoru pracovníků, kteří se zaměřují na nábor pracovníků to vypadá, že je trh přebraný a není k dispozici velké množství kvalitních pracovníků. Postupné snížení míry nezaměstnanosti má na to také svůj vliv a to v tom smyslu, že je čím dál méně z čeho vybírat.

Právě jedním z kroků, které by mohly vést ke zlepšení by mohla být navázaná spolupráce se středními technickými školami v České republice. Mohlo by se jednat o školu v Brně, kousek od Pardubic a další v Praze. Výběr měst odpovídá převážně působení firmy, která se specializuje na celou zemi. Studentům těchto škol by firma mohla nabízet praxi a tím i lehce získat pracovní sílu, která se pohybuje v oboru a s tím, aniž by to nijak výrazně ovlivnilo jejich náklady na výplatu. Dalším podobným řešením je navázat spolupráci s vysokými školami. Jednat by se mohlo například o VUT v Brně a ČVUT v Praze. Absolventům v technických oborech by pak mohla společnost nabízet pracovní poměr a získání praxe bezprostředně po ukončení studia.

Další krok, o kterém by podnik mohl uvažovat o upravení pozice teamleader. Dosavadní pracovník, který tu práci vykonává, tak má na starosti pouze vedení malé skupinky lidí na zakázce a také má za úkol vést evidenci o vykonávané práci. V případě upravení této pozice by se mu rozšířili úkoly o vztah se zaměstnanci, ve kterém by s nimi vedl komunikaci a přijímal jednotlivé návrhy na zlepšení a stížnosti z jejich strany. Tyto návrhy a stížnosti by pak předal svému nadřízenému. Tento návrh by měl rozhodně přínos pro člověka, který má pozici supervizor a sta-

rá se, jak nejlépe dovede o hladký a co nejvíce úspěšný chod zakázky. Měl by tak po své ruce člověka, který by ho vždy kromě průběhu práce informoval také o tom, jak jsou spokojení jejich zaměstnanci a co se jim naopak nelíbí. Na druhé straně zaměstnanci by zase byli spokojenější, že na ně firma bere ohledy a mají v případě potřeby komu sdělit svoje poznatky.

4.4.3 Strategie MAXI-MINI

Zlepšení kvality služeb oproti konkurenci

Vznik této strategie je pomocí spojení S9 (možnost zlepšit svoje služby na základě dotazníků pro zákazníky) a T6 (nárůst třídících firem v posledních letech).

V posledních letech je konkurence v tomto oboru dost veliká a firem na výrobu automobilových součástek příliš nepřibývá, takže je prosazení v oboru pro tyto firmy složitější. Proto by se firma měla co nejvíce snažit různými způsoby vylepšovat svoje služby a odlišovat se od konkurence. Může se jednat například o zpětnou vazbu od zákazníků za účelem zkvalitnění svých služeb. Konkrétně zjištění bodů, s kterými nebyli spokojení a neprodleně je vyřešit, aby se to již neopakovalo.

Zajištění se na horší časy

Strategie vzniklá spojením S1 (velká produkční síla) a T1 (snižování zisku skrze potenciální krizi).

Jelikož je nyní v odvětví období růstu, tak by se firmy měly snažit vytvářet si rezervy a uskutečňovat investice například do firemních aut za účelem ušetření peněz na cestovních nákladech. Využívání firemních aut je pro firmu levnější, než když musí platit cestovní náklady zaměstnancům, kteří na zakázku používají svoje vlastní automobily. Protože podnik disponuje každoročně excelentní úrovní rentability, tak je pro něj jednodušší a měl by si vytvářet nějaké rezervy na krizová období, aby je poté mohl snadněji přečkat. Mohl by také uvažovat o dodatečné koupi firemních aut na již zmiňované šetření peněz na cestovních nákladech.

4.4.4 Strategie MINI-MINI

Návrh na zlepšení inkasa pohledávek

Vzniknutí strategie se váže na spojení W2 (rostoucí počet dnů inkasa pohledávek) a T2 (špatná platební morálka zahraničních dodavatelů).

Firma má každoročně zhoršující se inkaso pohledávek. Je mnoho důvodů, proč tomu tak může být. Jedním z nich je například nedostatečně důrazné jednání a upozorňování na následky, které mohou plynout z opožděného zaplacení. V případě častých problémů s opožděnou platbou od klientů by se firma mohla například obrátit na nějakou společnost, která se zaměřuje na vymáhání pohledávek a dál se touto situací nezabývat. Je však třeba zhodnotit o jakou částku se jedná, protože v případě malé zakázky by mohla firma spíš prodělat najmutím vymáhací firmy. Dalším z důvodů zvyšovaného počtu dnů inkasa pohledávek může být také špatná platební morálka zahraničních dodavatelů. Ze zkušeností má firma přibližně 15-20 % problémových zakázek v souvislosti se zahraničním dodavatelem. I v případě, že se obě strany domluví a proběhne objednávka, tak se potom občas stane, že se po nějaké době klient přestane komunikovat. Typickým příkladem může být Indie. Řešením zlepšení by mohlo být důsledná komunikace a vyžadování záloh za poskytnuté služby.

Řešení nízké ceny služeb konkurence

Strategie je založená na W7 (snižování cen služeb vedoucí ke snížení zisku) a T7 (nižší ceny služeb menších třídících firem)

V letech 2011-2012 za doby krize v automobilovém průmyslu musela jít firma s hodinovou sazbou třídění pod úroveň sazeb, které byly před krizí. Bylo tomu hlavně kvůli tomu, aby firma nešla do ztráty a byla stále konkurenceschopná. Zákazníci se však na dané ceny zvykli a objednávali více pracovníků. To vedlo ke zvýšení nákladů a snížení zisků pro třídící firmu. Po překonání krize bylo však velkým problémem dosáhnout zpět vyšších hodinových sazeb za vykonávanou práci právě skrze zvyk klientů na nižší ceny a obavy z konkurence. Dalším faktorem, který na to může mít vliv, jsou menší firmy, které mohou na těchto cenách zůstávat skrze menší náklady na provoz a administrativu. Jako řešení se jeví hledání zakázek, které se příliš nedívají na cenu, ale zaměřují se více na kvalitu firmy a jejich odvedené práce od zaměstnanců.

4.5 Ekonomické zhodnocení vybraných strategií

Za účelem ekonomického zhodnocení byly vybrány následující strategie. Jako první byla vybrána strategie MINI-MAXI s názvem zlepšování kvality zaměstnanců a druhá strategie MINI-MINI s názvem návrh na zlepšení inkasa pohledávek.

4.5.1 Zlepšování kvality zaměstnanců

Tato strategie byla vybrána na základě zjištění největších nedostatků firmy Enter-Prise PS s.r.o. Ty má podnik právě v souvislosti se svými zaměstnanci.

Prvním krokem, který by firma mohla podniknout pro zlepšení kvality jejich zaměstnanců je příprava programu, ve kterém budou nejprve důkladně proškoleni a připraveni na tuto akci firemní lektoři, kteří by předávali nabyté informace všem zaměstnancům napříč celé zemi. Obsahem tohoto programu by mohlo být například získání dalších vědomostí zaměstnanců v odborných a obecných dovednostech se zacílením na konkurenceschopnost na trhu práce, zlepšování jejich komunikačních dovedností na zakázce, rozvoj manažerských dovedností, zlepšení výkonu práce a zabránění pochybení při kontrole a další. Tohoto programu by se mohlo účastnit všech cca 400 zaměstnanců a 16 lektorů na jednotlivých pobočkách firmy podle krajů a lokalit jejich působení. Akce by trvala jeden vybraný den. Místo konání by bylo vždy vybráno v nejbližší možné lokalitě od pobočky firmy. Firma by také mohla svým lidem proplácet výdaje za dopravu do míst školení a to podle počtu najetých kilometrů. Pro samotné uskutečnění školení je pro podnik zásadní, že má možnost využít peníze z Evropského sociálního fondu na podporu lidských zdrojů a zaměstnanosti (OP LZZ), který se právě mimo jiné zaměřuje na profesní vzdělávání a snižování nezaměstnanosti. To je pro něj obrovský přínos a může tak vytěžit maximum pro zlepšení svých zaměstnanců za poměrně nízké náklady.

Jednotlivé ceny v následující tabulce byly vypočítány na základě cen, které jsou uvedeny na internetu za jednotlivé služby a dopravu. Odměnu lektorů by si podnik stanovil sám. Školení lektorů se pohybovalo mezi 2 999 Kč až po 6 999 Kč. (ozpakademie.cz, 2015) Náklady za poskytnutí prostoru byly od 5 000 Kč do 7 400 Kč. (kc-greenpoint.cz, 2015) Pro školení lektorů i náklady za prostory byly v rámci výpočtů uvažovány horní hranice. V poslední řadě doprava zaměstnanců se vypočítala na základě jednoduchého vzorce, kdy se zadá průměrná spotřeba auta (ve výpočtu 7l), cena za litr benzínu (1,3 Euro ve výpočtu) a najetá vzdálenost (30 km ve výpočtu). (ekonomika.sme.sk, 2015)

Tab. 8 Náklady na školící program

Náklady na uskutečnění akce	**Cena**
Školení lektorů	111 984 Kč
Odměna lektorů (16)	160 000 Kč
Náklady za poskytnutí prostoru	118 400 Kč
Doprava zaměstnanců (400)	90 420 Kč
Celkem	**480 804 Kč**

Zdroj: vlastní práce

Co se týká návrhu na vylepšení pozice Teamleader, tak je potřeba uvažovat o dodatečných nákladech, které by vznikly v důsledku většího zatížení této pozice. Nejednalo by se však o nijak vysokou částku a přínosy by rozhodně převýšily náklady. V následující tabulce jsou očekávané náklady na rozšíření úkolů Teamleadera. Pro data je uvažováno 50 Teamleaderů (na základě údajů z firmy). Mzda je včetně nákladů zaměstnavatele na odvádění sociálního a zdravotního pojištění.

Tab. 9 Náklady spojené s posílením úkolů Teamleadera

Původní mzda	22 110 Kč
Nová mzda	23450 Kč
Původní náklady	1 105 500 Kč
Nové náklady	1 172 500 Kč
Rozdíl v nákladech (měsíčně)	67 000 Kč

Zdroj: vlastní práce

Další možností na zlepšování vztahu se zaměstnanci a tím i snížení jejich fluktuace by mohl být vytvořený dotazník, který by směřoval právě na ně. V souvislosti s předchozím krokem by mohl Teamleader předávat všem zaměstnancům na pracovišti tento dotazník ohledně jejich spokojenosti u firmy. Jak už bylo dřív řečeno, firma si velmi zakládá na velmi propracovaném vztahu k zákazníkovi, ale už se méně zaměřuje na své zaměstnance. Tento krok by mohl vést ke zlepšení tohoto faktu. V dotazníku by se nacházelo 15 otázek s otevřenou možností odpovědi. Dotazník by byl zajisté anonymní. (vlastní práce, viz příloha B) Na každou otázku by zaměstnanec odpovídal v libovolném rozsahu a také by tam napsal návrh na zlepšení. Pomocí tohoto šetření by podnik získal konečně přehled o potřebách svých zaměstnanců a mohl se podle toho snažit o zlepšení vztahu s nimi. Přínos by byl také v ušetřených nákladech na neustále hledání nové pracovní síly a náklady za výtisk dotazníků a zpracování dat. Zpracování dat z dotazníků by provedl každý Teamleader sám za svou vlastní skupinu a náležela by jim za to odměna 300 Kč k jejich výplatě.

Tab. 10 Náklady na tisk dotazníků

Počet	**Cena**
400 ks (stránek)	1 Kč /stránka = 400 Kč

Zdroj: vlastní práce

Tab. 11 Náklady na zpracování dat

Počet	Náklady celkem
50 Teamleaderů	300 Kč * 50 = 15 000 Kč

Zdroj: vlastní práce

4.5.2 Návrh na zlepšení inkasa pohledávek

Dalším z velkých problémů, které se dají ve firmě najít je dlouhá doba inkasa a také špatná platební morálka. Na základě výpisu, který byl poskytnut pro zpracování tohoto hodnocení má společnost poměrně velký počet nesplacených pohledávek a některé jsou staré i více než rok. Nejedná se ani o nikterak malé částky. Další z poznatků, který bylo možno postřehnout je, že se jedná ve většině případů o zahraniční firmy, které jsou například z Indie nebo jiných asijských zemí a nechali si od firmy třídit výrobky.

Jeden z problémů, který se toho týká je fakt, že po proběhnutí objednávky začala firma třídit jejich výrobky a v průběhu této zakázky po pár měsících jim z ničeho nic přestalo být placeno za provedenou práci. Firma bohužel třídila dál i přes tento problém ještě další měsíce, i když si toho byla vědoma. Měla s klientem nastavené placení faktur na jeden měsíc. Řešení pro tento problém by mohlo být domluvení se na placení za odvedenou práci například každý týden a ne za měsíc. Snížilo by se tak riziko odváděné práce bez zaplacení. V případě, že by firma nedostala po týdnu zaplaceno, tak by také mohla okamžitě přestat s prací do doby, než bude faktura zaplacena. Je s tím spojené více papírování, ale rozhodně se jedná o přínos pro podnik a také dříve zjistí, že někde nastal problém. Například když nám klient platí první 3 měsíce faktury, která má jedna cca hodnotu 125 483 Kč a další nezaplatí, tak to teprve začneme řešit. Jsme ale ve ztrátě celé měsíční odvedené práce. V případě, že nastavíme týdenní placení faktur, tak po prvním týdnu, kdy nám klient nezaplatí, jsme ve ztrátě, "pouze" 31 370 Kč. To je velký rozdíl a cesta ke zlepšení.

Jako další řešení je třeba se zaměřit na zálohy o prováděné práci. Firma by se měla ohlížet na minulost a snažit se tento problém co nejvíce řešit, pokud se jedná o práci pro zahraniční firmy, které jsou v placení velmi nespolehlivé. Nynější podoba placení záloh se u firmy pro práci pro zahraniční klienty nevyskytuje, což je velký problém. Skrze žádnou požadovanou zálohu se tak mohou zahraniční klienti dívat na tento závazek jako méně podstatný. Jako návrh se jeví zavést zálohy na 25 % z celkové částky odvedené práce. Na toto opatření se mohou klienti už dívat s větší pozorností a pořádně si rozmyslet, jestli o tuto práci opravdu stojí a jsou schopné platit za svůj závazek.

Tab. 12 Požadování záloh od zahraničních firem

Záloha		Přínos
Nyní	0 %	Pokles ztráty na zakázce. Možnost přestat třídit po přesáhnutí zálohy v případě nezaplacené faktury od klienta. Získání spolehlivějších klientů.
Po případné změně	25 %	

Zdroj: vlastní práce

Pokud by výše uvedené opatření stále nevedly ke zlepšení platební morálky a snížení doby inkasa pohledávek, tak se jeví jako poslední efektivní řešení najmout si vymáhací firmu, která se specializuje i na zahraniční pohledávky. V České republice je takových firem velké množství, takže je z čeho vybírat, aby pro firmu byly podmínky co nejpříznivější. Náklady na vymáhací firmu se liší podle způsobu vymáhání. Záleží, jestli se tento spor dá vyřešit mimosoudně nebo se musí řešit za pomoci soudu. Následující tabulka je počítána na základě výběru pohledávky, kterou má firma přes rok starou a jedná se o částku 1 245 352 Kč. Je nutné si uvědomit, že vzniklé náklady jsou pro nás v případě vyřešení sporu pořád velmi pozitivní, protože získáme svoji velkou pohledávku zpět a tím i větší likviditu. Pokud se nepodaří vymáhací firmě pohledávku vyřešit, tak zaplatí podnik pouze základní poplatek. Pro vymáhání také nebyla uvažována možnost soudní cesty, jelikož je to zde více složité. Odměna činí obvykle 2-5 % z celkové vymáhané částky a ostatní náklady si firma stanoví dle různých kritérií až po přímé domluvě s klientem.

Tab. 13 Náklady na vymáhací firmu

Vymáhání	**Náklady pro nás**	**Cena**
Mimosoudní	Základní poplatek	2000 Kč + DPH
	Odměna za práci	10 % z celkové částky
	Celkem	126 535 Kč

Zdroj: vlastní práce

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byl návrh vhodné strategie pro podnik podnikající v automobilovém průmyslu. Nejprve bylo pojednáno o samotné firmě a jejím fungování, historii a také byly zmíněny její základní charakteristiky. Dále bylo analyzováno vnější prostředí společnosti a zjištěny příležitosti a hrozby pro podnik. Poté se analyzovalo prostředí vnitřní a z něj vzešly silné a slabé stránky. Následně byla vypracována SWOT matice, díky které se vybraly vhodné návrhy strategií pro podnik. Dvě z nich byly na závěr ekonomicky zhodnoceny.

Pro analýzu vnějšího prostředí bylo využito PESTE analýzy, která analyzovala makroprostředí podniku na základě písmen z jejího názvu. Jedná se o prostředí politicko-právní, ekonomické, sociální, technické a ekologické. Pro oborové prostředí byl použit Porterův diamant, který analyzoval především intenzitu firemní konkurence, faktorové podmínky, podmínky poptávky a navazující a podpůrná odvětví. Z analýzy makroprostředí a oborového prostředí vzešly příležitosti a hrozby. Mezi příležitosti byly zařazeny například podpora EU pomocí specializovaných fondů na inovace a technologie, zvyšující se tempo růstu automobilového průmyslu nebo menší zájem větších třídících firem o malé zakázky. Za hrozby se pro společnost dá považovat například špatná platební morálka zahraničních dodavatelů, nárůst třídících firem v posledních letech nebo pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Analýza vnitřního prostředí se nejdříve zaměřila na úrovně managementu, které jsou ve firmě nastaveny a to konkrétně úroveň operační, technickou a strategickou. Následovala finanční analýza, ve které se pomocí poměrových ukazatelů zjistilo, jak je na tom podnik po finanční stránce a v čem má svou sílu a naopak kde jsou jeho slabiny. Jako další část byl analyzován firemní dotazník směřovaný na jejich zákazníky o spokojenosti s jejich službami a prací. Tento dotazník obsahoval deset otázek a každá z nich byla důkladně rozebrána a popsána. Na základě těchto analýz potom vznikly silné a slabé stránky, které se dají ve společnosti nalézt. Bylo nalezeno, že má podnik jako silnou stránku například velkou produkční sílu, neprodlené řešení reklamací a neshod nebo úbytek celkové zadluženosti. Jako slabé stránky byly naopak odhaleny slabá platební schopnost, rostoucí počet dnů inkasa pohledávek nebo vysoká fluktuace zaměstnanců.

Po jednotlivých analýzách prostředí byla vytvořena SWOT matice a z ní sestaveny jednotlivé návrhy strategií pro podnik. Jmenovitě zlepšení kvality služeb oproti konkurenci, udržení a navýšení zakázek a řešení nízké ceny služeb konkurence. Dva návrhy byly vybrány jako nejvýznamnější a také ekonomicky zhodnoceny. Jednalo se o zlepšování kvality zaměstnanců a návrh na zlepšení inkasa pohledávek.

6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, [1998], 108 s. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-25-0.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Vyd. 1. Brno: Cerm, 2014, 101 s. ISBN 9788072048731.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 366 s. ISBN 80-7179-529-1.

KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. 1. vyd. Překlad Štěpánka Černá, Viktor Faktor. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 9788024713595.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 9788024719115.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 176 s. ISBN 80-7179-886-x.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

POŠVÁŘ, Z. CHLÁDKOVÁ, H. *Management.* 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. Ediční středisko MZLU v Brně, 2436. ISBN 978-80-7375-347-4.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I.* Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. Bankovnictví. ISBN 80-7265-027-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažérská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 466 s. ISBN 802470515x.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

Autosap.cz: Sdružení automobilového průmyslu. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: www.autosap.cz/sfiles/TI08-2014.docx

Autosap.cz: Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA

Businessinfo.cz: Rok 2014 byl pro český automobilový průmysl rokem rekordů. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rok-2014-byl-pro-cesky-automobilovy-prumysl-rokem-rekordu-60316.html

Czso.cz: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatelstva v ČR. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38

Ec.europa.eu: Automobilový průmysl dostane v Evropě prioritu. [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/news/business/121109_cs.htm

Ec.europa.eu: Stárnoucí Evropa? Skutečnost, na kterou je potřeba se připravit. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/news/economy/120515_cs.htm

Ekonomika.sme.sk: Výpočet cestovních náhrad [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.sme.sk/kalkulacky/cestovne-nahrady-pri-pouziti-vlastneho-vozidla.php?vozidlo=2&spotreba=7&cena=1.3&prejdene=30

Enter-Prise Sorting s.r.o. Historie. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://epsorting.cz/homepage/default/historie

Epsorting.cz: Formulář pro hodnocení zákazníkem. [online]. [cit.2015-05-09]. Dostupné z:https://epsorting.cz/homepage/default/formular-hodnoceni-zakaznikem

Europa.eu: Rada pro životní prostředí. [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://www.consilium.europa.eu/cs/council-eu/configurations/env/

Ikvalita.cz: ISO normy. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=34

Kc-greenpoint.cz: Ceník za pronájem sálu [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://www.kc-greenpoint.cz/cenik/

Kurzy.cz: Rejstřík Firem. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://rejstrik-firem.kurzy.cz/03680134/enter-prise-sorting-sro

Mzp.cz: Odpadové hospodářství. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi

Ozpakademie.cz: Školení lektorů [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://www.ozpakademie.cz/node/70

Seznam obrázků

Obr. 1 Formulace a implementace strategie. Zdroj: Dedouchová, 2001. 13

Obr. 2 Prostředí managementu Zdroj: Pošvář, Erbes, 2008. 14

Obr. 3 Porterův diamant. Zdroj: Johnson, Scholes, 2000. 19

Obr. 4 Využití metody SWOT při koncipování strategií. Zdroj: Veber, 2009. ……...28

Obr. 5 Logo Enter-Prise PS s.r.o. Zdroj: epsorting.cz, 2015 30

Obr. 6 Výroba motorových vozidel v ČR od roku 1985 Zdroj: autosap.cz, 2015……..34

Obr. 7 Shnutí za celý obor automotive v ČR Zdroj: autosap.cz, 2015..... 35

Obr. 8 Graf reakční doby..... 46

Obr. 9 Graf ceny služeb..... 46

Obr. 10 Graf výsledků kontroly 47

Obr. 11 Graf zahájení akce..... 48

Obr. 12 Graf ukončení akce..... 48

Obr. 13 Graf komunikace dodavatele..... 49

Obr. 14 Graf řešení reklamací..... 49

Obr. 15 Graf kvality lidských zdrojů..... 50

Obr. 16 Graf materiálově-technické vybavenosti 51

Obr. 17 Graf celkového hodnocení zákazníka..... 51

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled informací o společnosti 32

Tab. 2 Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR starších 15 let dle výsledků sčítání lidu 36

Tab. 3 Ukazatele rentability 43

Tab. 4 Ukazatele likvidity 43

Tab. 5 Ukazatele aktivity 44

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti 45

Tab. 7 SWOT matice 53

Tab. 8 Náklady na školící program 58

Tab. 9 Náklady spojené s posílením úkolů Teamleadera 59

Tab. 10 Náklady na tisk dotazníků 59

Tab. 11 Náklady na zpracování dat 60

Tab. 12 Požadování záloh od zahraničních firem 61

Tab. 13 Náklady na vymáhací firmu 61

Přílohy

A Dotazník pro zákazníky podniku

Kritéria spokojenosti zákazníka firmy Enter-Prise Sorting

Zákazník	
Zástupce zákazníka	
Zástupce EP Sorting	

Kritérium	Hodnocení
1. Reakční doba (zahájení prací od oznámení potřeby)	
2. Cena služeb	
3. Výsledky kontroly (neprochází NOK kusy, nejsou zadržovány OK kusy)	
4. Zahájení akce (proškolení, pracovní instrukce, samostatnost pracovníků)	
5. Ukončení akce (reportování, zpracování dokumentace, předání vadných dílů)	
6. Komunikace dodavatele (reakce na podněty a připomínky)	
7. Řešení reklamací, neshod (včetně nápravných i preventivních opatření)	
8. Kvalita lidských zdrojů dodavatele (dochvilnost, dodržování bezpečnostích a dalších předpisů zákazníka atd..)	
9. Materiálové – technická vybavenost dodavatele (měřící a kontrolní prostředky).	
10. Celkové hodnocení dodavatele zákazníkem	
CELKEM	
Vyjádření zákazníka: Musí být vždy, když zákazník [illegible], případně překročíme hranici 14 bodů.	

Stupnice hodnocení je 5 bodová
Kritérium hodnoceno:
1 – Výborně (Enter-Prise je A dodavatel)
2 – Naprůměrně
3 – Průměrně (Enter-Prise je B dodavatel)
4 – Podprůměrně
5 – Nedostatečně (Enter-Prise je C dodavatel)

Nedá se obecně říci, jak nás dodavatel měří souhrnně, neboť pro každého dodavatele mají různá kritéria rozdílnou prioritu.

Pro naši potřebu:
10-14 bodů – jsme A dodavatel, musíme udržet nastolenou laťku
15-24 bodů – jsme A nebo B dodavatel, PVJ se zákazníkem se domluví, které body zlepšíme.
25 a více bodů – Nutnost okamžitého zásahu, okamžitá příprava opatření

Datum hodnocení	**Podpis EP Sorting**	**Podpis zákazníka**	**Datum příštího hodnocení**

Formulář:HZ001-Revize: a 19.1.2015

B Dotazník pro zaměstnance firmy

Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnanců firmy Enter-Prise PS s.r.o.

Otázka:	Odpověď: (včetně návrhu na zlepšení)
1. Jakou pozici u firmy vykonáváte?	
2. Jak dlouho už u ní pracujete?	
3. Odpovídá vaše mzda práci, kterou vykonáváte?	
4. Jste někdy poslán na práci, která je pro vás nevhodná?	
5. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?	
6. Vyhovuje vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?	
7. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracoviště ke sporům?	
8. Bere váš vedoucí na vědomí vaše názory?	
9. Máte při práci možnost rozvíjet svoje profesní schopnosti?	
10. Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?	
11. Jsou podle vás služby, které firma poskytuje na nejlepší možné úrovni?	
12. Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?	
13. Dělají vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?	
14. Je něco, co se bojíte svému nadřízenému říci osobně a trápí vás to?	
15. Jaká je vaše celková spokojenost se svým zaměstnáním a jaké máte návrhy na zlepšení situace ve firmě?	