



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace

Vypracoval: Ilona Křehká
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona KŘEHKÁ**
Osobní číslo: **E13472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím zvolené analýzy vnitřního prostředí a navržení strategie vedoucí k jejímu rozvoji.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Provedení analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech,
4. SWOT analýza,
5. Navržení strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza.* Praha C. H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 10. 4. 2017

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivost. Zároveň děkuji organizaci AIE-SEC v Českých Budějovicích za spolupráci a ochotu při poskytování informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Literární přehled	6
2.1 Strategické řízení.....	6
2.1.1 Strategie	6
2.2 Interní analýza a její úloha	6
2.3 Analýza výsledků jednotlivých funkcionálních oblastí	7
2.3.1 Marketing	7
2.3.2 Lidské zdroje	8
2.3.3 Finanční analýza.....	12
2.4 SWOT analýza	17
2.4.1 Příklady SWOT analýzy.....	18
2.4.2 Nevýhody SWOT analýzy.....	18
2.4.3 Strategické alternativy SWOT analýzy	19
2.5 Formulace strategie	20
2.6 Výběr strategie	20
2.6.1 Hodnoticí kritéria.....	20
3. Cíl a metodika.....	22
3.1 Cíl.....	22
3.2 Metodika	22
3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.....	22
3.2.2 Charakteristika organizace	22
3.2.3 Provedení analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.....	22
3.2.4 SWOT analýza.....	26
3.2.5 Navržení strategie.....	26
4. Charakteristika organizace AIESEC.....	27
4.1 Historie a vznik AIESEC	27
4.2 Smysl organizace AIESEC	27
4.3 Struktura organizace AIESEC.....	28
4.4 AIESEC v Českých Budějovicích.....	28
4.4.1 Historie AIESEC v Českých Budějovicích	28
4.4.2 Ambice pobočky.....	29
4.4.3 Vize pobočky.....	29
4.4.4 Strategie pobočky	29
4.4.5 Organizační struktura AIESEC v Českých Budějovicích	30

5. Analýza současného stavu	31
5.1 Analýza služeb	31
5.1.1 Produkty AIESEC	31
5.1.2 AIESEC standardy.....	32
5.1.3 Inovace služeb – Youth Speak	33
5.2 Řízení lidských zdrojů.....	34
5.2.1 Personální strategie.....	34
5.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst	35
5.2.3 Personální plánování	36
5.2.4 Získávání a výběr lidských zdrojů.....	37
5.2.5 Přijímání a orientace členů	40
5.2.6 Hodnocení členů	40
5.2.7 Rozmísťování a propouštění členů	42
5.2.8 Vzdělávání a rozvoj členů	43
5.2.9 Odměňování členů.....	44
5.2.10 Pracovní vztahy	45
5.2.11 Péče o členy	45
5.2.12 Personální informační systém.....	46
5.3 Marketing	46
5.3.1 Akvizice nových zákazníků.....	47
5.3.2 Komunikační mix	47
5.4 Finanční analýza.....	51
5.4.1 Ukazatele autarkie	51
5.4.2 Ukazatele likvidity.....	51
5.4.3 Ukazatele zadluženosti	52
5.4.4 Ukazatele aktivity	52
5.4.5 Ukazatele rentability.....	52
5.4.6 Ukazatele financování	54
5.5 SWOT	54
5.5.1 Silné stránky	54
5.5.2 Slabé stránky	55
5.5.3 Příležitosti.....	55
5.5.4 Ohrožení	56
6. Diskuze a návrh změn.....	58
7. Závěr	62

I. Summary.....	64
II. Seznam použitých zdrojů	65
III. Seznam tabulek a obrázků s uvedením názvů	67
IV. Seznam příloh.....	68
V. Přílohy.....	69

1. Úvod

Strategické řízení představuje důležitou součást během určování směru, jakým se bude organizace ubírat. Mimo jiné je charakteristické svým rozhodováním za nejistoty. Nikdy si nemůžeme být zcela jisti, zda směr, který jsme zvolili, bude správný. Abychom si toto rozhodování usnadnili, potřebujeme data, která zanalyzujeme, a na základě výsledků analýzy určíme nejlepší možnou cestu, jakou se vydat. Čím více informací máme k dispozici, tím si můžeme být jistější našim rozhodnutím. Rozlišujeme dva základní druhy analýzy podniku: vnitřní a vnější.

Vnitřní analýza se zejména zabývá analýzou jednotlivých funkcionálních oblastí podniku. Mezi tyto funkcionální oblasti patří výroba, marketing, lidské zdroje, finance a výzkum a vývoj.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím zvolené analýzy vnitřního prostředí a navržení strategie vedoucí k jejímu rozvoji. Vybranou organizací je mezinárodní studentská organizace AIESEC v Českých Budějovicích. Hlavním cílem je tedy navrhnout strategii vedoucí k rozvoji této organizace, čemuž bude předcházet zhodnocení současného stavu jednotlivých funkcionálních oblastí.

Hlavní činností této neziskové organizace je rozvíjet leadership v mladých lidech prostřednictvím členství v organizaci a prostřednictvím zahraničních stáží. V současné době mají mladí lidé mnoho možností pro svůj rozvoj. Jak organizace zajistí, aby z ní tyto lidé neodcházel? Jak nastaví své vnitřní procesy, aby zabezpečila své stabilní působení? A v neposlední řadě, jakých možností a příležitostí pro svůj rozvoj ještě může využít?

Jako většina firem, i tato organizace má své vnitřní uspořádání a rovněž se stará o řízení lidských zdrojů, řídí marketing, sleduje své prodeje a operuje s penězi. A jako jiné organizace, i AIESEC má vlastní vizi a stanovené strategie pro následující období.

V této bakalářské práci jsou nejprve vymezeny pojmy strategického řízení, a to strategie, strategické řízení, interní analýza a její úloha. Dále je popsána analýza výsledků jednotlivých funkcionálních oblastí a její průběh v každé oblasti. Tato analýza je využita v praktické části a zhodnocena na vybrané organizaci. Na základě těchto výsledků je

v této práci následně sestavena SWOT analýza, která umožní stanovit strategie a doporučení pro budoucí rozvoj organizace.

2. Literární přehled

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je nikdy nekončící proces a je uskutečňován top managementem firmy, popř. vlastníky firmy. Má zajistit dlouhodobý soulad mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Zároveň usiluje o soulad i mezi firmou a prostředím, v němž daná firma operuje (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Během strategického řízení podniku si musíme nejprve odpovědět na následující otázky:

1. *„Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?*
2. *Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?*
3. *Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?*
4. *Jakých cílů chce organizace dosáhnout?*
5. *Jak chce těchto cílů dosáhnout?“* (Koubek, 2007)

2.1.1 Strategie

„Strategie je tvorba unikátní a hodnotné postavení zahrnující soubor různých aktivit“ (Harvard Business Review, 2011).

Během určování strategie dochází i k takzvanému výměnnému obchodu. Mnohdy si podnik musí zvolit, co v rámci své strategie neudělá. Dané aktivity si totiž mohou navzájem konkurovat. Přínos v jedné oblasti tedy může přinést pokles v jiné (Harvard Business Review, 2011).

2.2 Interní analýza a její úloha

Interní analýza slouží především k určení silných a slabých stránek podniku a ke stanovení jeho konkurenční výhody. Konkurenční výhoda spočívá ve specifických přednostech, které umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosáhnout i vyššího zisku. Konkurence obvykle reaguje napodobováním těchto specifických předností, proto by měl podnik usilovat o to, aby si tyto přednosti udržel (Marcela Dedouchová, 2001).

2.3 Analýza výsledků jednotlivých funkcionálních oblastí

Jak už bylo zmíněno, interní analýza slouží k určení silných a slabých stránek podniku. Aby bylo možné tyto silné a slabé stránky stanovit, je potřeba provést analýzu vnitřních faktorů daného podniku, tedy analýzu jednotlivých funkcionálních oblastí podniku.

Jedná se především o tyto oblasti: marketing, výroba, lidské zdroje, finanční analýza a výzkum a vývoj (Keřovský, Vykypl, 2002).

2.3.1 Marketing

„Marketing můžeme chápat jako snahu firmy a zákazníků uvést do souladu svoje potřeby a očekávání.“ Jde tedy o vytvoření rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou (Charvát, 2006).

Během analýzy oblasti marketingu a distribuce bereme v potaz následující faktory: distribuční kanály, rozsah výrobních řad, značky, stádia životních cyklů, patenty, počet a kvalifikace prodejců, distribuční kanály a informace o trhu (Tichá, Hron, 2002).

Podle Keřovského a Vykypl (2002) zařazujeme do této analýzy i konkurenční strukturu trhu, celkový i relativní podíl na trhu, účinnost cenové strategie, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit či pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách.

„Při tvorbě marketingové strategie bereme v potaz tři hlavní oblasti. Mezi ně řadíme výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat, návržení marketingového mixu, který určuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu a implementaci strategie“ (Dedouchová, 2001).

Poté, co podnik identifikuje potřeby zákazníků a jejich vzájemné odlišnosti, může implementovat jednu ze tří strategií vstupu na trh (Dedouchová, 2001).

Nediferencovaný trh

Na základě zjištění, že různí zákazníci mají stejné potřeby, může podnik implementovat strategii nediferencovaného trhu. Tato strategie spočívá v tom, že podnik bude svými produkty uspokojovat průměrného zákazníka (Dedouchová, 2001).

Diferencovaný trh

Tato strategie spočívá v rozdělení trhu do několika segmentů, tzn., že podnik bude vytvářet takové produkty, které uspokojí potřeby jednotlivých skupin zákazníků (Dedouchová, 2001).

Cílený marketing

Po segmentaci trhu se podnik může zaměřovat pouze na jednu skupinu zákazníků – na jeden konkrétní tržní segment (Dedouchová, 2001).

Generická strategie

„Základem generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby firma provedla výběr“ (Charvát, 2006).

Pokud chce firma získat konkurenční výhodu, musí se rozhodnout, jaký typ konkurenční výhody si vybere a v jakém rozsahu ji chce získat.

Faktory odlišení

Faktory odlišení spočívají v aspektech, kterými se daná firma odlišuje od své konkurence. Mezi ně mohou patřit vlastnosti produktu, kompetentní personál nebo image produktu.

Důležité je si zároveň odpovědět na otázku, jak najdeme své zákazníky a jak oni najdou nás (Charvát, 2006).

Během tvorby strategie podnik bere v úvahu následující aspekty:

- *„Na co se bude podnik soustředit – generická strategie konkurenční výhody.*
- *Jakými klíčovými prvky konkurenční výhody podnik disponuje.*
- *Jaké jsou faktory odlišení od konkurence“* (Charvát, 2006).

2.3.2 Lidské zdroje

Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek, 2009).

Personální strategie je důležitou součástí strategie celého podniku, neboť pracovníci jsou nejcennějším kapitálem podniku (Koubek, 2009).

Bez správných lidí na správném místě nemůžeme formulovat žádnou strategii (Dedouchová, 2001).

Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Jde o konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2009).

Jako nástroj strategického řízení lidských zdrojů považujeme strategické personální plánování (Koubek, 2009).

Během strategického řízení lidských zdrojů je nutné si odpovědět na tyto konkrétní otázky:

1. *„Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?“*
2. *„Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?“*
3. *„Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?“ (Koubek, 2009)*

Pokud si chce podnik na tyto otázky odpovědět, musí brát v úvahu jak vnitřní podmínky organizace, tak i ty vnější (Koubek, 2009).

Vnitřní podmínky zahrnují organizaci (velikost organizace, organizační struktura, firemní kultura, personální politika atd.), práci (charakter práce a její obsah, rozmanitost, autonomie, práce v týmu či individuálně, forma organizace práce apod.) a pracovníky (počet pracovníků, jejich znalosti a dovednosti, vzájemné očekávání, demografické či sociální faktory, hodnoty aj.) (Koubek, 2009).

Mezi základní cíle strategie řízení lidských zdrojů patří řízení těchto zdrojů tak, aby bylo zajištěno co nejlepší využití zaměstnanců a bylo tak dosaženo co největší produktivity. *„Tyto cíle zahrnují zároveň dosažení souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska“ (Dedouchová, 2001).*

Zvýšením účasti zaměstnanců na pracovním procesu zajistíme první cíl, tedy co nejlepší využití zaměstnanců. Pro dosažení druhého cíle stanovíme, co mají zaměstnanci dělat a jakým způsobem. Říkáme tomu plán pracovních sil.

K dosažení vyšší produktivity by se měl podnik zaměřit na to, aby měli zaměstnanci možnost sami kontrolovat svou práci nebo alespoň její část, mít čemu věřit, stále se učit a dosáhnout i uznání (Dedouchová, 2001).

Řízení lidských zdrojů

Personální strategie a personální politika

Ke tvorbě personální strategie a personální politiky by měli přispět všichni vedoucí pracovníci (Koubek, 2009).

Vytváření a analýza pracovních míst

Vedoucí pracovníci jsou zároveň zodpovědní za svůj podíl na vytváření pracovních úkolů. Jsou zároveň považováni za jeden z nejdůležitějších zdrojů informací o daných pracovních místech, protože jsou obeznámeni s jejich povahou a požadavky. Tyto informace jsou potom využity k potřebám analýzy pracovních míst (Koubek, 2009).

Personální plánování

Během plánování lidských zdrojů si musíme odpovědět na otázky, kolik lidí budeme potřebovat, kdy je budeme potřebovat a jaké lidi budeme potřebovat (Charvát, 2006).

Lidské zdroje jsou nezbytné zejména pro plnění podnikových strategií. Proto by měl mít podnik zároveň i přehled o tom, jak získá lidské zdroje pro plnění svých strategií. Pokud plánujeme počet potřebných lidských zdrojů, jedná se spíše o intuitivní stránku plánování. Záleží hlavně na typu firmy, charakteru výroby i toho, jak budou manažeři schopni předvídat budoucnost (Charvát, 2006).

Během plánování lidských zdrojů si podnik odpovídá na další otázky:

- „*Kolik lidí budeme potřebovat k zajištění plánu na rok, na pět let?*
- *Jaké lidi budeme potřebovat, jaké musí mít schopnosti a dovednosti?*
- *Umíme si tyto lidi vychovat z vlastních zdrojů?*
- *Kde budeme lidi hledat (na úřadech práce, ve školách)?*
- *Co musíme udělat proto, abychom lidi získali?*
- *Budou lidé z firmy odcházet?“* (Charvát, 2006)

Získávání a výběr lidských zdrojů

Vedoucí pracovníci určují požadavky na uchazeče i informace, které chtějí od těchto kandidátů získat (Koubek, 2009).

Podnik tedy předem stanoví kritéria, na jejichž základě vybere vhodného uchazeče (Charvát, 2006).

Přijímání a orientace pracovníků

Vedoucí pracovníci by měli být přítomni u všech nástupních formalit, zejména u vyjednávání o pracovní smlouvě. Zároveň by měli být zodpovědní za uvedení daného pracovníka na nové pracoviště (Koubek, 2009).

Hodnocení pracovníků

Vedoucí pracovníci se podílejí na vytvoření hodnocení pracovníků. Zaměřují se zejména na stanovení toho, co se bude hodnotit, jakým způsobem a kdy. Zároveň vedou hodnotící rozhovor a formulují určitý závěr daného hodnocení (Koubek, 2009).

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Rozhodující roli opět hrají vedoucí pracovníci. Mohou podat návrh k povýšení daného pracovníka, převedení na jinou práci nebo přeřazení na nižší pozici. Zároveň mají pravomoc podat návrh na propuštění daného pracovníka. Mimo jiné rozhodují i při vyjednávání odchodu daného pracovníka do důchodu, popř. o jeho setrvání v organizaci (Koubek, 2009).

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí.“ Plány rozvoje lidských zdrojů musí být v souladu s celkovou strategií řízení lidských zdrojů a zároveň orientovány na výkon. Rozvoj lidských zdrojů významně přispívá k úspěšnému dosahování cílů firmy (Charvát, 2006).

Mezi klíčové složky rozvoje patří učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání (Charvát, 2006).

Odměňování pracovníků

Během odměňování bereme v úvahu peněžitou odměnu a zároveň tu nepeněžitou.

„Složkami systému odměňování jsou peněžité odměny a zaměstnanecké výhody, které tvoří celkovou odměnu.“ Nepeněžité odměny zahrnují např. uznání, úspěch, odpovědnost a osobní růst.

Motivovaní pracovníci přinášející výsledky a sdílející společné normy a hodnoty jsou determinantem cílového stavu. Zároveň tyto faktory tvoří základ dobré strategie (Charvát, 2006).

Pracovní vztahy

Vedoucí pracovníci jsou převážně zodpovědní také za zdravé vztahy na pracovišti. Zároveň se podílejí na řešení konfliktů, jejich prevenci i komunikaci s pracovníky (Koubek, 2009).

Péče o pracovníky

Vedoucí pracovníci dbají na dodržování pravidel a norem a zároveň se věnují kontrole na svém úseku. Jedná se zejména o kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, pracovní doby či pracovního režimu. Zároveň se podílejí na vytváření opatření dalších forem péče o pracovníky (Koubek, 2009).

Personální informační systém

Vedoucí pracovníci mají k dispozici informace pro potřeby personálního informačního systému. Zároveň patří mezi osoby, které jej nejčastěji využívají (Koubek, 2009).

2.3.3 Finanční analýza

Úloha financí má ve strategickém řízení velký význam. Zabývá se totiž oblastmi, zabývajícími se kapitálovou strukturou firmy, zajišťováním a rozdělením finančních zdrojů, pohybem peněz apod. Jedná se tedy o oblasti, které jsou nezbytné pro efektivní strategické řízení daného podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Účelem finanční analýzy v rámci interní analýzy je určit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje (Sedláčková, 2006).

Rozlišujeme čtyři základní druhy ukazatelů pro analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku: ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti (Sedláčková, 2006).

Pro finanční analýzu municipální firmy jsou využívány zároveň i ukazatele autarkie, financování a produktivity (Kraftová, 2002).

Ukazatele autarkie

„Autarkie (míra autarkie) odráží míru soběstačnosti municipální firmy“ (Kraftová, 2002).

Hospodářský výsledek municipální firmy nemůžeme brát jako ukazatel její efektivity, a to zejména proto, že tyto firmy nejsou zřizovány za účelem zisku a hospodářský výsledek je zachycován odtrženě od toku hotovosti (Kraftová, 2002).

Rozlišujeme dva druhy ukazatelů autarkie. Jedná se o příjmově výdajový princip a o výnosově nákladový princip.

„Autarkie výnosově nákladová má v sobě obsaženy aplikované účetní principy, jakými jsou např. akruálnost, realizační princip, věcná shoda nákladů a výnosů apod.“ (Kraftová, 2002).

Autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vypočteme podílem výnosů z hlavní činnosti a nákladů z hlavní činnosti.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100$$

„Příjmově výdajový princip je vázán na tok peněžních prostředků a je nutné odlišit, zda jsou do příjmů a výdajů zahrnovány pouze provozní (neinvestiční) toky, nebo zda je uvažováno o celkových tocích, tj. investičních a neinvestičních.“ Za investiční příjmy považujeme např. dotace či dary. Celkovou autarkii na bázi příjmů a výdajů získáme podílem příjmů a výdajů municipální firmy (Kraftová, 2002).

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100$$

Ukazatele likvidity

„Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, které obsahují současné dluhy i dlouhodobé dluhy se současnou splatností.“

Podnik by se měl zaměřit na dosažení optimálního podílu prostředků, které jsou vysoce likvidní.

Nízká likvidita vyjadřuje potíže při placení a příliš vysoká znamená nevyužití volných prostředků (Keřkovský, Vykypl, 2002).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky} + \text{kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\check{c}n\acute{ı} majetek}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky} + \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} bankovn\acute{ı} \acute{u}v\acute{e}ry}}$$

„\C{c}m je ukazatel pohotov\acute{e} likvidity v\acute{y}šš\acute{ı}, t\acute{ı}m jist\acute{e}jš\acute{ı} je \acute{u}hrada kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch pen\acute{e}žn\acute{ı}ch z\acute{a}vazk\acute{u} i v p\r{ı}pad\acute{e}, že by p\r{e}m\acute{e}na pohled\acute{a}vek v pen\acute{e}žn\acute{ı}ch p\r{e}st\r{e}dky v\acute{a}zla.“ Doporučen\acute{a} hodnota je stanovena na 1,0. V takov\acute{e}m p\r{ı}pad\acute{e} by kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\check{c}n\acute{ı} majetek a st\acute{a}vaj\acute{ı}c\acute{ı} kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky po zpen\acute{e}žení sta\check{c}ily k \acute{u}hrad\acute{e} st\acute{a}vaj\acute{ı}c\acute{ı}ch kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch dluh\acute{u} (Grünwald, Hole\check{c}kov\acute{a}, 2009).

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Peněžní likvidita vyjadřuje okamžitý stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (Grünwald, Holečková, 2009).

Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Celková aktiva jsou složena z oběžných aktiv, stálých aktiv v zůstatkových cenách a dlouhodobých pohledávek.

Hodnota tohoto ukazatele by neměla být větší než 0,5. V opačném případě se jedná o předluženost firmy (Grünwald, Holečková, 2009).

Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“ Jejich rozbor slouží převážně k hospodaření s aktivy v podniku a také sleduje vliv tohoto hospodaření na výnosnost podniku a jeho likviditu (Růčková, 2015).

Doba obratu pohledávek

„Tento ukazatel udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek.“ Po tuto průměrnou dobu musí podnik čekat na přijatou platbu od svého odběratele (Sedláček, 2015).

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel nám pomůže zjistit, jak dlouho podniku trvá, než splatí své závazky dodavatelům. „Udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům“ (Sedláček, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability odpovídají na otázku, zda je dosaženo uspokojivé výnosnosti pro akcionáře, zda uspokojivou výnosnost dosahuje veškerý do firmy investovaný kapitál a jaká je výnosnost ve srovnání s konkurencí“ (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009).

Municipální firmy často kromě své hlavní činnosti provozují činnost doplňkovou. Cíle těchto činností se však liší. Cílem hlavní činnosti je vyrovnanost nákladů a výnosů, cílem činnosti doplňkové je zisk (Kraftová, 2002).

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Rentabilitu nákladů doplňkové činnosti vyjádříme podílem hospodářského výsledku doplňkové činnosti a nákladů doplňkové činnosti (Kraftová, 2002).

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100$$

Rentabilita provozních příjmů doplňkové činnosti

„Jde o ukazatel finanční rentability provozních příjmů, který hodnotí oblast doplňkové činnosti municipální firmy z hlediska míry, v jaké tyto příjmy generují hotovostní toky, měřené v jejich zjednodušené formě (tj. součtu zisku, odpisů a rezerv)“ (Kraftová, 2002).

Rentabilitu provozních příjmů doplňkové činnosti vyjádříme součtem hospodářského výsledku z doplňkové činnosti, odpisů dlouhodobého majetku, využívaného pro doplňkovou činnost, přírůstku rezerv z doplňkové činnosti, který vydělíme neinvestičními provozními příjmy z doplňkové činnosti. Za rezervy považujeme rozdíl mezi vytvořenými a zúčtovanými rezervami v období (Kraftová, 2002).

$$r_{CF-D\check{c}} = \frac{(HV + O + \Delta R)_{D\check{c}}}{NIP_{y_{D\check{c}}}} * 100$$

Rentabilita tržeb

„Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ Tento ukazatel můžeme v praxi nazvat také jako ziskové rozpětí vyjadřující ziskovou marži. Údaj v čitateli zahrnuje výsledek hospodaření, který může být vyjádřen v různých podobách. (Růčková, 2015)

Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období (rok, měsíc, týden, den) (Sedláček, 2011).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Ukazatel nákladovosti (nákladovost tržeb)

„Nákladovost (ROC) bývá považována za doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb.

Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje, neboť 1 Kč tržeb dokázal vytvořit s menšími náklady.“ Zvýšení částky zisku můžeme dosáhnout nejen snižováním nákladů, ale také zvyšováním odbytu. (Růčková, 2015)

Celkové náklady jsou v tomto případě vyjádřeny jako rozdíl tržeb a zisku. (Sedláček, 2011)

$$1 - ROS = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Variátor celkových nákladů

„Ukazatel zachycuje relaci mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů“ (Kraftová, 2002).

Pokud hodnota variátoru činí více než jedna, znamená to vyšší dynamiku nárůstu nákladů. Bude tedy potřeba získat větší neinvestiční dotace či navýšit uživatelský poplatek (Kraftová, 2002).

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

Ukazatele financování

Ukazatele financování u municipálních firem mají odlišnou pozici, na rozdíl od ukazatelů využívaných v soukromém ziskovém sektoru.

Od tradičně užívaných ukazatelů financování je vhodné se odklonit směrem k ukazatelům vztahu toku hotovosti a financování a zároveň vidět souvislosti i s ukazateli z oblasti hodnocení rentability (Kraftová, 2002).

Míra finanční nezávislosti (stability)

Ukazatel stability řadíme mezi stavové okamžikové indikátory. „*U příspěvkových organizací nabývá relativně vysokých hodnot (nad 70 %)“* (Kraftová, 2002).

Pokud ukazatel dosahuje hodnoty pod 30 %, jedná se o nestabilitu municipální firmy.

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému zhodnocení situace podniku. SWOT vyjadřuje zkratku pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení, které se nacházejí ve vnějším prostředí (Tichá, Hron, 2012).

Tuto analýzu lze také použít na počátku tvorby strategie organizace. Tato analýza není vhodná jen pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Slouží i jako základ pro analýzu situace před tím, než začne podnik vyvíjet vlastní strategie či taktiky. „*Vymezuje základní schopnosti podniku a kompetence. Úzce souvisí s podnikovou kulturou a stimulací účasti zaměstnanců organizace na řízení“* (Dvořáček, Kafka, 2005).

Účelem této analýzy je zaměření se na takové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které pro podnik představují strategický význam (Tichá, Hron, 2012).

Obrázek 1 zobrazuje schéma SWOT analýzy, kde se na jedné straně vyskytují silné a slabé stránky a na straně druhé příležitosti a ohrožení.

Obrázek 1: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

2.4.1 Příklady SWOT analýzy

Mezi silné stránky patří např. významný podíl na trhu, loajalita zákazníků, rychlý obrat vloženého kapitálu, kvalitní pracovníci, kvalifikovaný management, inovace aj. (Jirásek, 2002).

Slabé stránky se mohou vyznačovat neschopností čelit konkurenci, nedostatečným sortimentem, problémy s kvalitou nabízených produktů nebo vysokými náklady (Jirásek, 2002).

Jako příležitosti můžeme brát průnik na nové trhy, rozšíření nabídky produktů, spolupráci s levnějšími dodavateli a uzavření strategické aliance (Jirásek, 2002).

Podnik mohou ohrozit noví konkurenti v odvětví, politická nestabilita, kolísání trhu nebo příp. síla spotřebitelů či dodavatelů (Jirásek, 2002).

2.4.2 Nevýhody SWOT analýzy

Za nevýhody této analýzy považujeme nízkou flexibilitu vzhledem k měnícímu se prostředí. Jedná se mnohdy pouze o podrobný seznam u jednotlivých stránek, tedy o popis, který není vhodný pro vytváření a zavádění strategie (Dvořáček, Kafka, 2005).

Jako další nevýhodu SWOT analýzy můžeme považovat její subjektivitu. Tato subjektivita mnohdy souvisí s tím, co se v daném podniku sdílí či vyznává (Jirásek, 2002).

Mezi její další nevýhody patří konzervativnost. SWOT analýza vychází především z toho, co v současné době existuje, nezaměřuje se však na hledání nového řešení (Jirásek, 2002).

2.4.3 Strategické alternativy SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy jsou použity pro zpracování matice, kterou vyjadřuje tabulka 1 a obsahuje jednotlivé strategické alternativy (Tichá, Hron, 2012).

Tabulka 1: SWOT matice

	SLABÉ STRÁNKY (W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
OHROŽENÍ (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Tichá, Hron, 2012

SO strategie

Tyto strategie jsou zaměřeny na využití vnitřních silných stránek podniku k zachycení příležitostí, které se vyskytují ve vnějším prostředí. Tento stav se v praxi nevyskytuje příliš často. Danou strategii můžeme tedy chápat jako ideální stav, kterého chce podnik dosáhnout (Tichá, Hron, 2012).

WO strategie

WO strategie usiluje o využití příležitostí k redukci slabých stránek. Praktickým příkladem může být získávání zdrojů k využití těchto příležitostí, např. za pomoci joint venture (Tichá, Hron, 2012).

ST strategie

Tuto strategii můžeme aplikovat v případě, kdy podnik disponuje dostatečnou silou, aby se mohl vypořádat s ohrožením. Příkladem těchto silných stránek může být silné právní oddělení podniku, které bude schopné vymáhat pokuty u konkurentů, kteří kopírují jeho výrobky, a tím ohrožují jeho pozici na trhu (Tichá, Hron, 2012).

WT strategie

WT strategii řadíme mezi obranné strategie. Tato strategie spočívá v odstranění slabých stránek a ve vyhýbání se ohrožení. V podstatě se jedná o boj o přežití. Nejčastějším řešením je fúze, popř. vyhlášení bankrotu či likvidace (Tichá, Hron, 2012).

2.5 Formulace strategie

Formulace strategie následuje po strategické analýze a určení silných a slabých stránek podniku. „*Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle*“ (Mallya, 2007).

Firma by měla využívat svých silných stránek a zredukovat ty slabiny, které danou firmu ohrožují (Vyakarnam, Leppard, 1998).

2.6 Výběr strategie

Před implementací strategie je potřeba zhodnotit, jakou strategii vybrat. Jedná se o velmi důležité rozhodnutí, neboť na něm závisí celá budoucnost podniku. Implementaci strategie předchází objektivní zhodnocení všech variant a následuje výběr takové strategie, která nejlépe zajistí naplnění stanovených cílů (Dedouchová, 2001).

2.6.1 Hodnoticí kritéria

Vhodná varianta strategie splňuje tři základní předpoklady, které může podnik použít i jako vhodná hodnoticí kritéria: vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

Vhodnost

„*Posouzení vhodnosti strategie představuje prvotní pohled na strategii. Vhodnost je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy*“ (Dedouchová, 2001).

Zároveň sleduje přínos dané strategie v rámci udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu. Při hodnocení vhodnosti bereme v úvahu využití silných stránek podniku, zlepšení jeho slabých stránek a vhodnost strategie v rámci celkové struktury podnikových cílů (Dedouchová, 2001).

Přijatelnost

„*Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“: zákazníky, vlastníky, management a ostatní pracovníky firmy*“ (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Mezi další zájmové subjekty řadíme i stát, banky, obchodní partnery, orgány místní správy a konkurenty firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Proveditelnost

Proveditelnost strategie se zabývá otázkou, zda může být určitá strategie úspěšně implementována. Posuzuje danou strategii zejména z hlediska dostupnosti zdrojů a schopností podniku (Dedouchová, 2001).

Potřebné výrobní zdroje by měly být k dispozici v pravý čas. Zároveň by strategie neměla odporovat již existující firemní kultuře organizace. Navrhované změny by měly být reálné (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

3. Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím zvolené analýzy vnitřního prostředí a navržení strategie vedoucí k jejímu rozvoji.

3.2 Metodika

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Teoretická část byla sestavena v období července 2016 až října 2016. Pro zpracování literární rešerše byly využity odborné publikace související se strategickým managementem, interní analýzou podniku a finanční analýzou. Knihy byly získány z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zároveň byla použita i zahraniční publikace. Z každého zdroje byly použity a zpracovány nejdůležitější části, které jsou pro interní analýzu nezbytné.

3.2.2 Charakteristika organizace

Informace, zaměřující se na charakteristiku organizace AIESEC a její historii, byly získány z oficiálních webových stránek AIESEC. Stejný postup byl proveden se zpracováním vize organizace a organizační struktury.

3.2.3 Provedení analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Provedení analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech bude hodnoceno na základě interní analýzy jednotlivých oblastí. Pro účely interní analýzy organizace AIESEC jsou hodnoceny služby, lidské zdroje, finance, marketing a zároveň je stručně zmíněn vývoj. AIESEC se totiž nezabývá výrobou, ale službami, a ani se jakožto pobočka v Českých Budějovicích přímo nepodílí na výzkumu a vývoji svých produktů.

Data ke zpracování této části byla čerpána primárně z dat a souborů z roku 2016, neboť data z předchozích let nejsou v organizaci zachována.

Informace o produktech potřebných k analýze služeb byly čerpány z oficiálních webových stránek AIESEC. Stejný postup byl proveden i při hledání informací ohledně AIESEC standardů a podkladů k projektu Youth Speak, na jehož základě probíhá vývoj

nových projektů. Informace o počtech prodaných produktů v jednotlivých letech byly čerpány z interní dokumentace organizace.

Analýza lidských zdrojů probíhala na základě osobních polostrukturovaných rozhovorů s osobou, která je primárně zodpovědná za tuto oblast. Rozhovory probíhaly vždy jednou týdně po dobu tří týdnů v prostorách Akademické knihovny JU. Celkem bylo položeno 14 otevřených otázek, které jsou uvedeny v příloze 1 této bakalářské práce. Odpovědi byly zaznamenány do počítače prostřednictvím krátkých poznámek. Informace, týkající se konkrétních číselných plánů za rok 2016 a jejich plnění a vývoje počtu členů, byly získány z interní dokumentace organizace. Informace, zaměřené na popisy činností jednotlivých oblastí a jejich ukazatele úspěchu, byly rovněž čerpány z interní dokumentace.

Analýza marketingu byla realizována prostřednictvím rozhovoru s osobou zodpovědnou primárně za marketing. Tyto rozhovory s polostrukturovanou formou opět probíhaly v Akademické knihovně jednou týdně, tentokrát po dobu dvou týdnů. Celkem bylo položeno 8 otevřených otázek a jsou uvedeny v příloze 2. Odpovědi byly rovněž zaznamenány do počítače prostřednictvím krátkých poznámek. Informace o prodeji byly čerpány z interních dokumentů mapujících vývoj prodeje.

Podklady pro finanční analýzu byly čerpány z interní dokumentace organizace, zejména z tabulek, kde jsou podrobně rozepsány náklady a výnosy jednotlivých projektů společně s pohledávkami a závazky, popř. příjmy a výdaji. Konkrétně pro výpočet variátoru celkových nákladů byly použity i výkazy za rok 2015. Výkazy z předchozích let pro účely srovnání v čase nebyly organizací pro potřeby bakalářské práce poskytnuty.

Pro finanční analýzu jsou použity následující vzorce, které byly čerpány z potřebných odborných literárních zdrojů.

Ukazatele autarkie

Autarkie na bázi nákladů a výnosů hlavní činnosti (Kraftová, 2002)

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100$$

Autarkie na bázi příjmů a výdajů hlavní činnosti (Kraftová, 2002)

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100$$

Jako hlavní činnost je považována činnost oblasti GV, do níž organizace primárně přerozděluje své zdroje. Tato činnost zároveň nejvíce naplňuje smysl organizace.

Ukazatele likvidity

Pohotová likvidita (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Během výpočtu budou ve jmenovateli zahrnuty pouze krátkodobé závazky. Krátkodobé bankovní úvěry pobočka nečerpá.

Peněžní likvidita (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Pobočka nedisponuje dlouhodobým majetkem, proto v celkových aktivech nebude zahrnut.

Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek (Sedláček, 2015)

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Doba obratu závazků (Sedláček, 2015)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby\ na\ fakturu}$$

Ukazatele rentability

Během výpočtů ukazatelů rentability doplňkové činnosti bude brána v úvahu činnost GT.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (Kraftová, 2002)

$$r_{NDČ} = \frac{HV_{DČ}}{N_{DČ}} * 100$$

Rentabilita provozních příjmů doplňkové činnosti (Kraftová, 2002)

$$r_{CF-DČ} = \frac{(HV + O + \Delta R)_{DČ}}{NIP_{y_{DČ}}} * 100$$

Do jmenovatele bude dosazeno pouze hospodaření doplňkové činnosti, neboť pobočka nic neodpisuje a v rezervním účtu neproběhly za poslední rok žádné změny.

Rentabilita tržeb doplňkové činnosti (Sedláček, 2015)

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} * 100$$

Ukazatel nákladovosti (Sedláček, 2015)

$$1 - ROS = 1 - \frac{zisk}{tržby}$$

Variátor celkových nákladů (Kraftová, 2002)

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

Pro účely výpočtu tohoto variátoru bude čerpáno i z poskytnutých výkazů za rok 2015.

Ukazatele financování

Míra finanční nezávislosti (Kraftová, 2002)

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Ve vlastním kapitálu budou zahrnuty peníze z pokladny, bankovního účtu, rezervního účtu, peníze na cestě a výsledek hospodaření. Celkový kapitál bude kromě vlastního kapitálu složen i z krátkodobých závazků.

3.2.4 SWOT analýza

V závěru je vypracována SWOT analýza, která vychází z výsledků interní analýzy. Jednotlivé silné a slabé stránky byly tedy stanoveny na základě analýz jednotlivých funkcionálních oblastí. Příležitosti a ohrožení byly sestaveny na základě vlastní zkušenosti v rámci organizace AIESEC.

3.2.5 Navržení strategie

V návaznosti na SWOT analýzu společně s interní analýzou funkcionálních oblastí byly vypracovány návrhy a strategie pro budoucí zlepšení fungování organizace.

4. Charakteristika organizace AIESEC

4.1 Historie a vznik AIESEC

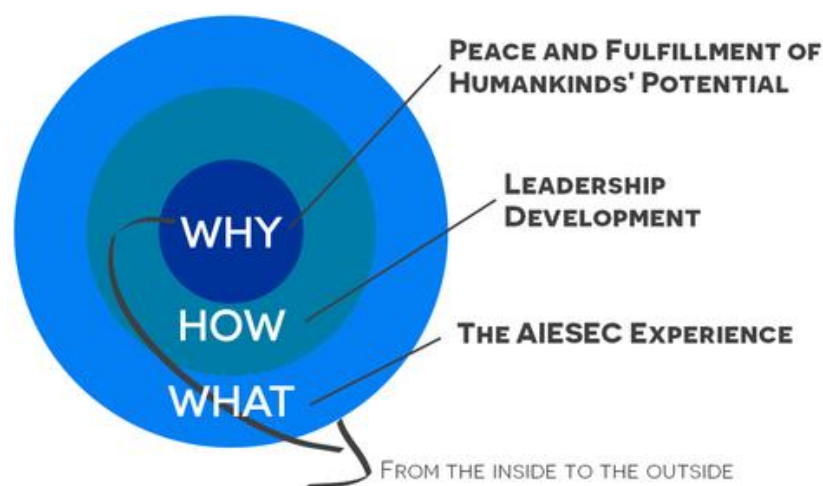
Organizace AIESEC je mezinárodní nepolitická nezávislá nezisková organizace, která je řízena především studenty a absolventy vysokých škol. Byla založena roku 1949 švédskými studenty v reakci na druhou světovou válku. Hlavní myšlenkou založení bylo odstranění kulturního nepochopení mezi jednotlivými národy a zabránění dalším podobným válkám.

Postupem času se organizace AIESEC rozrostla do celého světa a v současné době působí ve 126 zemích světa.

4.2 Smysl organizace AIESEC

Jak již bylo zmíněno, organizace AIESEC vznikla v reakci na druhou světovou válku a hlavním cílem bylo vybudovat vzájemné porozumění mezi jednotlivými kulturami. Hlavní vizí organizace AIESEC je tedy mír a naplnění lidského potenciálu. Toho má být docíleno pomocí rozvoje leadershipu v mladých lidech. Leadership je v těchto lidech rozvíjen prostřednictvím členství v organizaci AIESEC a prostřednictvím zahraničních stáží, které organizace poskytuje. Obrázek 2 popisuje základní myšlenku organizace AIESEC.

Obrázek 2: Základní myšlenka organizace AIESEC



Zdroj: igvromania.weebly.com

4.3 Struktura organizace AIESEC

Obrázek 3 popisuje organizační strukturu celé organizace AIESEC.

Obrázek 3: Struktura organizace AIESEC



Zdroj: AIESEC.org

Vedení na mezinárodní úrovni, nazývané jako AIESEC International se zkratkou AI, je nejvyšším orgánem celé organizace a sídlí v Rotterdamu. AI koordinuje práci AIESEC v jednotlivých zemích a určuje směr, kterým se bude organizace ubírat. Nové strategie a inovace komunikuje skrz národní vedení, označované jako Member committee se zkratkou MC. Národní vedení je tedy prostředníkem mezi AI a jednotlivými pobočkami na lokální úrovni. Zodpovídá za koordinaci daných poboček a každá země má jedno národní vedení. Lokální pobočky AIESEC, nazývané jako Local Committee se zkratkou LC, působí na lokální úrovni v daných regionech. V České republice funguje v současné době 11 poboček v 10 univerzitních městech. Tyto pobočky jsou zodpovědné za vytváření stáží a implementaci jednotlivých strategií či nových produktů.

4.4 AIESEC v Českých Budějovicích

4.4.1 Historie AIESEC v Českých Budějovicích

První myšlenka založení organizace AIESEC v Českých Budějovicích vznikla v roce 2011 a ke vzniku první iniciativní skupiny došlo začátkem roku 2012. V prvním roce tato skupina fungovala pod záštitou pobočky AIESEC Vysoké školy ekonomické v Praze. Na podzim roku 2013 získala organizace AIESEC v Českých Budějovicích oficiální status samostatně fungující pobočky.

4.4.2 Ambice pobočky

AIESEC v Českých Budějovicích má zároveň stanovenou ambici, ke které má směřovat. Tato ambice spočívá v tom, že každý relevantní zájmový subjekt v Jihočeském kraji AIESEC zná a rozumí smyslu jeho fungování.

4.4.3 Vize pobočky

AIESEC v Českých Budějovicích má zároveň stanoveny tři vize. První z nich platí do ledna 2017, druhá do září 2017 a třetí do ledna 2018.

Leden 2017

- Rozvoj leadershipu a jeho doručení zákazníkům (stážistům a členům).
- Porozumění smyslu AIESEC.
- Schopnost nastínit smysl AIESEC externím zájmovým subjektům

Září 2017

- Oslovit 10.000 českých studentů během akcí organizace a zároveň dosáhnout toho, že budou rozumět smyslu AIESEC.

Leden 2018

- Oslovit celou Jihočeskou univerzitu aktivitami organizace a zároveň dosáhnout toho, aby všichni rozuměli smyslu AIESEC.

4.4.4 Strategie pobočky

AIESEC v Českých Budějovicích má mimo jiné stanovené strategie, které mají přispět k naplnění vizí. Dané strategie se zaměřují na:

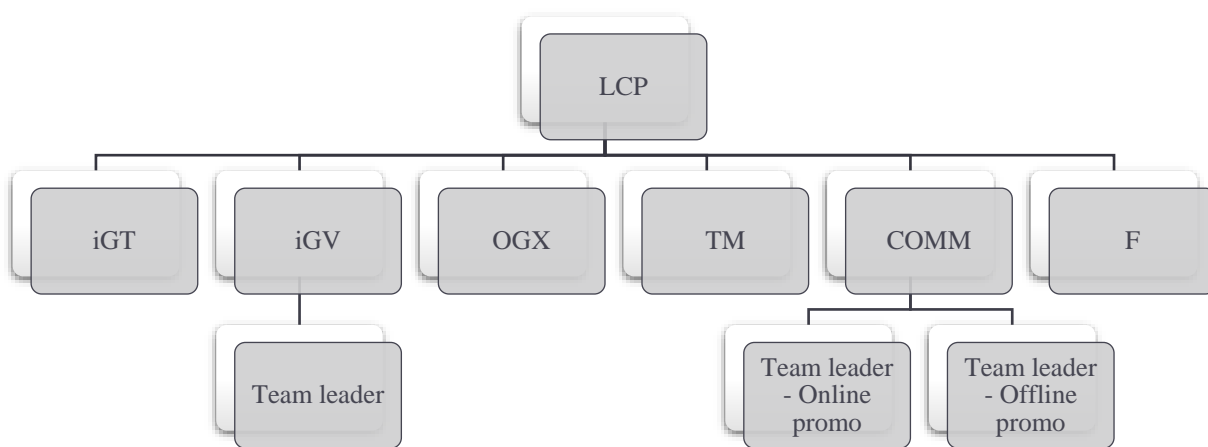
- **spolupráci** (spolupráce s univerzitou, dalšími neziskovými organizacemi) – zaměřeno primárně pro podporu kulturních projektů,
- **vzdělávání členů** založené na pochopení smyslu organizace (rozvoj procesů, prezentování dopadu projektů),
- **dodržování slibů** (zejména rozvoj leadershipu členů a stážistů, splnění slibů externím partnerům).

Tyto vize a strategie se každý rok s novým vedením pobočky mění, nejedná se tedy o jednotnou a stále platnou verzi.

4.4.5 Organizační struktura AIESEC v Českých Budějovicích

Obrázek 4 popisuje organizační strukturu AIESEC v Českých Budějovicích. Jak můžeme z tohoto obrázku vyčíst, v čele pobočky stojí prezident, který má v týmu 6 viceprezidentů. Celé vedení pobočky má strategickou funkci a určuje směr, jakým se pobočka bude ubírat. Každý viceprezident má na starosti určitou funkční oblast a vede svůj tým lidí, který je zodpovědný za operativní úkony. Viceprezident příchozích kulturních stáží a viceprezident marketingu zároveň disponuje team leadery, kteří plní taktické úkony a koordinují členy svého týmu.

Obrázek 4: Organizační struktura AIESEC v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní tvorba

Vysvětlivky zkratk:

LCP – Prezident pobočky

VP – Viceprezident

iGT – Příchozí pracovní stáže (Global Talent a Global Entrepreneur)

iGV – Příchozí kulturní stáže (Global Volunteer)

OGX – Odchozí stáže (Global Talent, Global Volunteer a Global Entrepreneur)

COMM – Marketing a PR

TM – Lidské zdroje

F – Finance

5. Analýza současného stavu

5.1 Analýza služeb

5.1.1 Produkty AIESEC

Global Volunteer (iGV, oGV)

Produkt Global Volunteer představuje kulturní a vzdělávací projekty, jejichž cílem je rozvinout určitou komunitu v dané zemi. V Českých Budějovicích v rámci oblasti iGV funguje projekt Edison, který spočívá v tom, že na jednotlivých středních školách vystupuje skupina stážistů z různých zemí světa a prezentuje žákům svou zemi a kulturu. Hlavním cílem tohoto projektu je kulturní porozumění a odstranění předsudků o cizích zemích. Tento projekt trvá šest týdnů. Na podobném principu funguje i projekt Speak!, který probíhá na ekonomické fakultě. Tohoto projektu se na rozdíl od projektu Edison zúčastní pouze jeden stážista, který pro skupiny studentů vede hodiny anglické konverzace.

V rámci oblasti oGV mají čeští studenti možnost vyjet do zahraničí na podobné kulturní a vzdělávací projekty.

Global Talent (iGT, oGT)

Global Talent představuje profesní stáže. Tyto stáže spočívají v tom, že v české firmě působí zahraniční stážista a pomáhá dané firmě s rozvojem její činnosti. Tyto stáže jsou dlouhodobé, s délkou trvání od tří měsíců do jednoho a půl roku.

Profesní stáže se rozdělují mezi čtyři základní sub-produkty: Marketing, IT, Engineering a Teaching. Marketing pomáhá firmám expandovat do zahraničí, a to tak, že v dané firmě bude působit stážista pocházející ze země, kam chce firma expandovat. Například pokud chce firma expandovat do Polska, pomůže jí s tím polský stážista.

Sub-produkt IT se zaměřuje na firmy zabývající se vývojem aplikací, grafickým designem, tvorbou webových stránek a dalšími činnostmi, které souvisejí s IT sektorem.

Engineering se orientuje zejména na výrobní firmy, které hledají technicky vzdělané zaměstnance. Může se jednat například o technology.

Teaching spočívá v tom, že stážista ve firmách, jazykových školách či univerzitách vyučuje cizí jazyk.

Zároveň i čeští studenti a absolventi mají možnost vyjet na profesní stáž do zahraničí.

Global Entrepreneur (iGE, oGE)

Program Global Entrepreneur je krátkodobá profesní stáž a zaměřuje se na prostředí start-upů. Zahraniční student či absolvent tedy působí v začínající české firmě a pomáhá s jejím růstem. Stejnou možnost mají i čeští studenti a absolventi v zahraničí. Tyto stáže jsou charakteristické svou délkou od šesti týdnů do tří měsíců.

5.1.2 AIESEC standardy

Aby byla kvalita stáží měřitelná, dbá se na dodržování standardů, které obsahují základní podmínky dané stáže. Tyto standardy jsou rozděleny do čtyř skupin: „logistics“, „job“, „living“ a „experience“.

Logistics

Logistické standardy zahrnují podporu stážisty při vyřizování víz, vyzvednutí daného stážisty na letišti poté, co dorazí do hostitelské země, a podporu při jeho odjezdu.

Job

Popis práce by měl být pro stážistu výzvou a nemělo by je jednat o jednoduché rutinní úkoly. Zároveň by neměl pracovat více než 40 hodin týdně a 8 hodin denně. AIESEC je povinen stážistu uvést do firmy první pracovní den.

Living

Stážista by měl po dobu své profesní stáže dostávat mzdu, která pokryje jeho základní životní náklady v dané zemi. Zároveň musí být v dané zemi pojištěn a AIESEC má povinnost stážistovi zajistit ubytování.

Experience

Standardy týkající se zkušenosti se zaměřují zejména na rozvoj daného stážisty. Členové AIESEC si tedy se stážistou stanoví jeho měřitelné cíle, očekávání a zároveň mu vysvětlí smysl AIESEC a podstatu stáže.

Tabulka 2 zobrazuje počet prodaných služeb v jednotlivých obdobích. Z tabulky můžeme vidět, že nejúspěšnější období bylo 14/15, které zároveň zaznamenalo největší prodejní růst oblasti oGV. Přehled prodejů společně s tržbami je rozepsán v tabulce 6.

Tabulka 2: Počet prodaných služeb jednotlivých období

	13/14	14/15	15/16	16/17
oGT	7	6	3	2
oGV	6	15	10	5
oGE	0	0	0	0
iGV	6	28	33	24
iGT	3	1	0	4
iGE	0	0	1	0
Total	20	50	47	35

Zdroj: interní přehled o prodejkách

5.1.3 Inovace služeb – Youth Speak

Inovace služeb si jednotlivé pobočky AIESEC nevytvářejí samy, ale jsou vytvářeny nadnárodně. Aby projekty a služby organizace odpovídaly potřebám zákazníků, byl vytvořen projekt Youth Speak, který se skládá ze čtyř kroků.

1) Youth Speak Survey

Nejprve proběhne celosvětové dotazníkové šetření. Jednotlivé pobočky mají za úkol tento dotazník šířit mezi studenty a mladými lidmi. Otázky v dotazníku se týkají nejen světových problémů a názorů studentů na ně, ale i lokálních potřeb. V roce 2015 bylo nasbíráno přes 50.000 tisíc responzí z celého světa.

2) Youth Speak Insights

Poté, co jsou nasbírány odpovědi, nadnárodní vedení (AI) provede zhodnocení výsledků. Z výsledků z roku 2015 vyplynulo, že mladí lidé mají zájem pracovat ve start-upech nebo si chtějí založit vlastní podnikání a zároveň jsou nespokojeni s kvalitou vzdělání, které souvisí s tímto tématem.

3) Youth Speak Forum

Youth Speak Forum představuje jednodenní konferenci, kde se studenti a mladí lidé setkají, aby vytvořili projekt, který pomůže vyřešit problém vycházející z dotazníku. Účast je samozřejmě dobrovolná.

4) Youth Speak Projects

V roce 2015 byl implementován projekt GE (Global Entrepreneurs), který spočívá v tom, že studenti nebo mladí lidé mohou vyjet na zahraniční stáž a pracovat ve start-upu.

5.2 Řízení lidských zdrojů

V současné době na pobočce AIESEC v Českých Budějovicích působí 24 studentů, z toho 7 lidí působí ve výkonné radě pobočky a 3 členové zastávají pozici team leadera.

Tabulka č. 3 zobrazuje vývoj členů organizace a rozpis toho, kolik z nich bylo ve vedení pobočky. Přehled o tom, kolik členů bylo v daném roce přijato a kolik z nich organizaci opustilo, není kromě roku 2016 k dispozici v důsledku nezachování dat.

Tabulka 3: Počet členů v jednotlivých semestrech

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Jaro	Podzim	Jaro	Podzim	Jaro	Podzim	Jaro	Podzim	Jaro	Podzim
Vedení	3	3	3	3	5	5	7	7	7	7
Členové	7	9	11	9	12	16	15	10	16	17
CELKEM	10	12	14	12	17	21	22	17	21	24

Zdroj: přehled členů TM

Oblast RLZ má na starosti tzv. VP TM, což je zkratka pro viceprezidenta talent managementu. Tato osoba je součástí výkonné rady pobočky a je primární zodpovědnou osobou za nábor nových členů a péči o ně.

5.2.1 Personální strategie

Mezi hlavní personální strategie pobočky v Českých Budějovicích patří dobrý nábor členů, rozvoj členů a péče o bývalé členy.

Dobrý nábor

Dobrý nábor členů je specifikován správným výběrem členů a jejich alokace do vhodných týmů. Tím má být zajištěna nízká fluktuace a více členů hlásících se na vyšší pozice.

Rozvoj členů

Rozvoj členů je prováděn zejména prostřednictvím pravidelných školení zaměřených na konkrétní činnosti, které členové ve svých oblastech vykonávají. Toho bude dosaženo především prostřednictvím workshopů firemních partnerů a bývalých členů.

V současné době pobočka v Českých Budějovicích plně nevyužívá své firemní partnery a bývalé členy k doručení potřebných workshopů.

Péče o bývalé členy

Hlavním cílem péče o bývalé členy je zesílení a upevnění spolupráce s nimi, zejména prostřednictvím workshopů, které bývalí členové mohou doručit. V současné době není potenciál bývalých členů dostatečně využíván.

5.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Každý VP stanoví pracovní úkoly jednotlivých členů ve své oblasti.

iGT (Příchozí profesní stáže)

- Prodejní aktivita – aktivní oslovování firem prostřednictvím telefonu a sjednávání schůzek za účelem navázání spolupráce. Daná spolupráce spočívá v tom, že ve firmě bude působit zahraniční stážista.
- Pohovory s kandidáty ze zahraničí prostřednictvím hovorů přes Skype
- Péče o stážisty, kteří nyní pobývají v Českých Budějovicích.
- Account management – primární zodpovědnost má vedoucí týmu. Jedná se o komunikaci s firmami, s nimiž AIESEC v současné době spolupracuje.

iGV (Příchozí kulturní stáže)

- Prodejní aktivita – oslovování škol za účelem navázání spolupráce. Daná spolupráce spočívá v tom, že ve škole bude působit skupina stážistů a odprezentuje svou kulturu. Většinou se jedná o školy, se kterými AIESEC již spolupracuje.
- Pohovory s kandidáty ze zahraničí prostřednictvím hovorů přes Skype.
- Péče o stážisty, kteří jsou v Českých Budějovicích.
- Account management – komunikace se školami, se kterými AIESEC již spolupracuje.
- Pořádání přípravného týdnu pro zahraniční stážisty.

OGX (Odchozí stáže)

- Spolupráce s COMM oblastí, aktivní podíl na propagaci zahraničních stáží pro české studenty.
- Pohovory s českými studenty, kteří chtějí vyjet na stáž.
- Konzultace s těmito studenty, podpora při výjezdu – např. podpora při zajišťování viz.

COMM online (Online marketing)

- Online marketing, správa sociálních sítí (Facebook, Instagram), sdílení příspěvků.

- Online kampaně zaměřené na propagaci členství a stáží.
- Spolupráce s médii.
- Práce s grafikou, tvorba propagačních materiálů.
- Tvorba videí.

COMM offline (Offline marketing)

- Pořádání eventů, např. Cestovatelský večer.
- Organizace workshopů pro studenty.
- Prezentace AIESEC během přednášek.
- Guerilla marketing.
- Péče o nástěnky.
- Rozhovory se stážisty.

TM (Lidské zdroje)

- Nábor nových členů a výběrové řízení.
- Péče o členy organizace.
- Práce s motivačním systémem.
- Personální plánování.

F (Finance)

- Správa rozpočtů, finanční plánování celé organizace.
- Legalita – zajišťování potřebných dokumentů pro zahraniční stážisty z třetích zemí, kteří byli přijati na stáž v Českých Budějovicích.

5.2.3 Personální plánování

Každý rok je sestavován personální plán, tzn., kolik členů bude přijato, kolik z nich reálně na pobočce zůstane do dalšího kvartálu (včetně vedení pobočky) a kolik jich bude celkem. Tabulka č. 4 zobrazuje personální plán pro rok 2016.

Tabulka 4: Personální plán pro rok 2016

	Q1	Q2	Q3	Q4
Počet přihlášených nových členů	45	-	-	39
Počet přijatých nových členů	17	-	-	15
Počet stávajících členů	14	28	23	18
Počet všech členů	31	28	23	33

Zdroj: personální plán organizace AIESEC

Organizace AIESEC nabírá nové členy dvakrát ročně, vždy na začátku každého semestru (období Q1 a Q4). V Tabulce č. 5 vidíme reálné plnění personálního plánu pro rok 2016.

Tabulka 5: Plnění personálního plánu za rok 2016

	Q1	Q2	Q3	Q4
Počet přihlášených nových členů	18	-	-	24
Počet přijatých nových členů	7	-	-	11
Počet stávajících členů	16	18	14	13
Počet všech členů	21	18	14	24

Zdroj: personální plán organizace AIESEC

Můžeme vidět, že v období Q1 nebyl naplněn plán nábory nových členů. Celkový počet členů na pobočce byl tedy reálně nižší. V Q2 zbylo na pobočce 18 členů a v období Q3 ještě o čtyři méně. Ve Q4 zbylo pouze 13 stávajících členů včetně vedení pobočky, které se skládá ze sedmi členů. Na druhou stranu můžeme vidět, že byl přeplněn plán nábory nových členů. Nastává problém se znalostmi jednotlivých členů. Zkušení členové organizaci opustili a ti noví mají následující rok převzít vedení. Pobočka v Českých Budějovicích se dlouhodobě potýká se špatnou udržitelností zkušených a pracujících členů.

Personální plány a jejich plnění z minulých let nejsou k dispozici v důsledku nezachování dat.

5.2.4 Získávání a výběr lidských zdrojů

Organizace AIESEC v Českých Budějovicích dlouhodobě bojuje se získáváním nových a kvalitních členů. Mezi studenty má špatnou reputaci a studenti nemají přehled o tom, co členství v organizaci AIESEC obnáší nebo proč AIESEC vlastně existuje. Z propagačních materiálů pro nábor členů to pro ně není zřejmé, což vyjadřuje obrázek č. 5.

Obrázek 5: Propagační leták pro nábor z podzimu 2016



Zdroj: materiály COMM oblasti

Organizace je ochotna uchýlit se k řešení, kdy přijme nekvalitní uchazeče pouze kvůli doplnění počtů a naplnění plánu náboru. Tito zájemci mají slabou znalost anglického jazyka a nedisponují potřebnými schopnostmi pro danou práci. Po čase sami odejdou nebo musejí být vyhozeni team leaderem. Nedostatek nových a kvalitních členů zapříčiňuje pokles výsledků celé pobočky.

Výběr lidských zdrojů má na starost primárně VP TM. Zároveň si team leader každého týmu stanoví základní požadavky, které by měl uchazeč splňovat pro práci v dané oblasti. Pro oblast příchozích pracovních stáží (iGT) je nutná především asertivita, komunikační dovednosti a znalost anglického jazyka. Pro oblast příchozích kulturních stáží (iGV) je nutné kulturní porozumění, zájem o světové problémy, znalost anglického jazyka a mezi výhody patří i předchozí dobrovolnická zkušenost. Pro oblast odchozích stáží (OGX) je stanoveno jako požadavek příjemné vystupování a komunikační dovednosti. Oblast marketingu a PR (COMM) vyžaduje zejména kreativitu a schopnost práce s grafickými programy. Pro oblasti lidských zdrojů (TM) a financí (F) nejsou stanoveny zvláštní požadavky. Ve většině případů v těchto oblastech působí pouze jedna zodpovědná osoba, která je vybrána z dosavadních členů jiných týmů.

Noví členové jsou nabíráni z řad spolužáků dosavadních členů nebo se studenti o členství v AIESEC dozví pomocí propagačních aktivit. Tyto aktivity zahrnují vylepení letáků po areálu Jihočeské univerzity, guerilla marketing a sdílení příspěvků na sociálních sítích. Obrázek č. 6 zobrazuje příklad guerilla marketingu, který proběhl na jaře 2016.

Obrázek 6: Guerilla "Jaro"



Zdroj: fotodokumentace AIESEC

Výběr členů probíhá pomocí osobních pohovorů, kterých se zúčastní VP TM a team leader týmu, do kterého se uchazeč hlásí.

Pohovor začne netradičním seznámením, které slouží k uvolnění atmosféry. Kandidát se například představí pomocí nakreslení obrázků nebo popíše pohádkovou postavu, která jej nejvíce vystihuje. Poté nastává šest okruhů otázek. První okruh představuje obecné otázky zaměřující se na důvody a motivaci, proč se kandidát hlásí do AIESEC, odkud se o AIESEC dozvěděl, co se chce v organizaci naučit, co od ní očekává a proč si vybral konkrétní pozici (např. pozici v oblasti COMM). Druhý okruh se zaměřuje na světové dění. Cílem je zjistit, zda se kandidát o dění ve světě zajímá a zda má základní přehled. Třetí okruh probíhá v anglickém jazyce a jeho cílem je rozpoznat, zda je uchazeč schopen pružně reagovat a souvisle komunikovat v angličtině. Čtvrtý okruh probíhá opět v českém jazyce a zaměřuje se na schopnost rychlého myšlení. Během krátké chvíle musí uchazeč například vyjmenovat deset způsobů, co dělat s propiskou, popř. jiným předmětem. Pátý okruh se zaměřuje na tzv. „case studies“ (případové studie). Uchazeči je představena určitá situace a kandidát musí vymyslet způsob, jak danou situaci vyřešit.

Ukázka případové studie u pohovoru do oblasti COMM:

Jako AIESEC nabízíme studentům pracovní stáže – blíží se nám deadline na promo akce a nemáme dost přihlášených studentů. Promo na Facebooku bylo hodně povedené a po škole jsou všude naše plakáty. Jsou 3 dny do konce a chybí nám 5 přihlášek (9/14). Otázka na kandidáta: Vymysli 3 věci, které bychom ještě mohli udělat. Možnosti jsou neomezené, odpoutej se od klasické formy propagace a vymysli něco neotřelého, co studenty zaujme.

Otázky v šestém okruhu jsou pokládány budoucím team leaderem daného kandidáta. Team leader pokládá otázky pouze v případě, že ho na kandidátovi něco specifického zaujme, popř. se chce o kandidátovi dozvědět něco navíc. Tento okruh otázek tedy není povinný a ani není určena forma otázek.

Uchazečům je oznámeno přijetí či nepřijetí po skončení všech pohovorů a alokací, kde si jednotliví team leadeři vybírají vhodné kandidáty do týmu. Přijetí či odmítnutí je uchazečům oznámeno telefonicky osobou zodpovědnou za TM.

5.2.5 Přijímání a orientace členů

Po skončení všech pohovorů jsou uchazeči alokováni do konkrétních oblastí podle toho, jaké předpoklady prokázali během ústního pohovoru. Následuje první lokální vzdělávací konference a navazuje na ni úvodní školení v daném týmu. Noví členové musí být seznámeni s organizací AIESEC, její historií a fungováním jednotlivých funkčních oblastí.

Zhruba po dvou měsících jsou aktivní členové schváleni legislativním shromážděním jako plnoprávní členové, tzn., že tito členové mají hlasovací práva a mohou se hlásit na vyšší pozice v rámci organizace.

S novými členy není uzavřena žádná smlouva ani dohoda. Rovněž není pokryto školení na BOZP a podobné normy.

5.2.6 Hodnocení členů

Každá oblast má stanovená KPI, na jejichž základě bude hodnocen její výkon.

iGT (Příchozí profesní stáže)

- Počet nově oslovených firem.
- Počet meetingů s nově oslovenými firmami.
- Počet podepsaných smluv s firmami.
- Počet přijatých zahraničních stážistů, kteří ještě nepřijeli.

- Počet realizovaných stáží, kdy stážisté reálně přijedou do firmy.
- Počet dokončených stáží, kdy stážisté odjedou.

iGV (Příchozí kulturní stáže)

- Počet oslovených škol, počítají se do nich i školy, které byly osloveny v minulosti.
- Počet meetingů s oslovenými školami.
- Počet podepsaných smluv se školami.
- Počet přijatých zahraničních stážistů, kteří ještě nepřijeli.
- Účast na přípravném týdnu pro zahraniční stážisty.
- Počet realizovaných projektů, kdy stážisté reálně přijedou.
- Počet dokončených stáží, kdy stážisté odjedou.

COMM (Marketing a komunikace)

- Počet lidí sledující sociální síť.
- Počet přihlášených českých studentů na profesní stáž.
- Počet přihlášených českých studentů na kulturní stáž.

OGX (Odchozí stáže)

- Počet uspořádaných Cestovatelských večerů.
- Počet roadshow.
- Počet informačních večerů pro zájemce o stáž.
- Počet pohovorů se studenty.
- Počet podepsaných smluv se studenty.
- Počet přijatých studentů na zahraniční stáž, kteří ještě neodjeli.
- Počet studentů, kteří reálně vyjeli na stáž.
- Počet studentů, kteří stáž dokončili a vrátili se zpět.

TM (Lidské zdroje)

- Počet nově nabraňých členů.
- Počet členů, kteří se hlásí na vyšší pozice.
- Počet členů, kteří se účastní konferencí.

Z daných KPI můžeme vidět, že činnosti oblasti COMM jsou zaměřené zejména na oblast OGX i přesto, že se jedná o podpurný tým pro celou pobočku. Činnost oblasti COMM se orientuje na B2C marketing a zcela postrádá úkony zaměřené na B2B marketing pro oblasti iGT a iGV.

Každé čtvrtletí jsou hodnoceny výsledky jednotlivých členů a je vyhlášen nejlepší člen za každou oblast. Tento proces má pro členy působit motivačně.

Členové jsou hodnoceni svým přímým nadřízeným. Ten v průběhu čtvrtletí pozoruje práci svých členů a eviduje jejich skutečné plnění plánu. Pokud člen neplní plán, následuje osobní rozhovor s jeho přímým nadřízeným, popř. s VP TM, kde jsou zjišťovány příčiny neaktivity daného člena. Členové, kteří na pobočce dlouhodobě neplní plán, však nejsou propuštěni a zůstávají na pobočce i nadále.

5.2.7 Rozmístování a propouštění členů

Každý člen má možnost si vyzkoušet více pozic v rámci organizace. Může přestoupit na jinou pozici na stejné úrovni nebo být povýšen na vyšší pozici. Jednou za půl roku jsou otevírány přihlášky na pozici team leadera. Tyto přihlášky vyžadují vyplnění dokumentu s předem stanovenými otázkami a následný selekční pohovor. Selekčního pohovoru se účastní prezident pobočky a VP dané funkční oblasti. Tento pohovor se skládá

ze dvou částí. První z nich zahrnuje obecné otázky týkající se AIESEC. Primárním cílem je zjistit, zda uchazeč plně rozumí fungování organizace a zná její procesy. Druhá část se zaměřuje již na konkrétní funkční oblast, ve které chce být kandidát team leaderem. Jedná se převážně o otázky týkající se plánů potenciálního team leadera a práce s týmem. Hlavním cílem je zjistit, zda se uchazeč jako team leader do dané oblasti hodí, zda má k práci v ní potřebné znalosti a zda bude schopen vést a motivovat tým.

Pokud uchazeč uspěje, předchozí team leader mu předá veškeré informace, které jsou potřebné k vedení daného týmu. Pokud je jako team leader odmítnut, má přesto i nadále možnost působit v organizaci jako člen týmu.

Jednou za rok se volí nové vedení pobočky, tzn. nový LCP a jeho VP. Každý člen má právo přihlásit se na pozici prezidenta pobočky. Uchazeč o post prezidenta musí vyplnit přihlášku, která se opět skládá z předem určených otázek, a zároveň navrhuje svou vizi a strategii pro následující rok. Konkrétně vize pro termín 2017/2018 zahrnuje zasažení 20 % studentů v Jihočeském kraji. Strategie zahrnují expandování na střední školy, péči o vzdělání a spokojenost členů a vytvoření otevřené rodinné atmosféry.

Poté probíhají volby prezidenta, kde má každý člen právo uchazeči položit otázku, týkající se jeho vyplněných odpovědí a strategií. Poté každý člen hlasuje o jeho přijetí, či nepřijetí. Nově zvolený prezident si poté vybírá tým viceprezidentů pro každou ob-

last. Uchazeči o post VP opět píší přihlášku a musí projít selekčním pohovorem, u kterého je přítomen nově zvolený LCP, stávající LCP a současný VP dané oblasti, do jehož vedení se uchazeč hlásí. Po selekčním pohovoru opět následují volby, kdy každý člen má právo se uchazečů dotázat na jejich strategie apod.

Funkční období vedení pobočky trvá vždy jeden rok.

Kromě vedoucích pozic se mohou členové přihlásit i do organizačního týmu jednotlivých konferencí, kde mohou mít na starosti logistiku, sponzoring, marketing nebo péči o hosty konference.

Vedení pobočky má právo podat návrh na ukončení členství neaktivních členů a tento návrh musí být schválen většinou pobočky. Někteří členové však v průběhu semestru odchází sami. Důvody jsou následující:

- ztráta motivace – přidělené úkoly daného člena již nenaplňují, nevidí v nich smysl nebo nerozumí vizím a strategiím, které má pomoci naplnit,
- nedostatek času z důvodu náročnosti školy,
- upřednostnění placené brigády,
- upřednostnění (placené) stáže ve firmě,
- špatně nastavená očekávání – daný člen si myslí, že členství v AIESEC není o práci.

Fluktuace členů za rok 2016 je popsána v Tabulce 5.

5.2.8 Vzdělávání a rozvoj členů

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci AIESEC je zaměřeno převážně na pochopení smyslu organizace, jejího fungování a zároveň na získání potřebných dovedností k práci v dané oblasti.

Pobočková vzdělávací konference

Po náboru nových členů probíhá pobočková vzdělávací konference (pod zkratkou LTC), jejímž cílem je seznámit nové členy s organizací. Jednotlivé bloky konference jsou zaměřeny na historii AIESEC, fungování jednotlivých oblastí a informace o procesech v těchto oblastech.

Pro stávající členy je připraven speciální blok, který je zaměřen na prohloubení základních znalostí, a zároveň je čeká simulace reálných situací, které mohou během působení ve vedení AIESEC nastat.

Pobočková vzdělávací konference je pro členy zpoplatněna, avšak až 70 % z celkové částky hradí členům pobočka. Daná částka se liší podle toho, na jaké pozici daný člen působí. Čím vyšší pozici člen má, tím nižší částku za konferenci zaplatí.

Úvodní školení

Po skončení pobočkové vzdělávací konference probíhají v jednotlivých týmech úvodní školení. Jejich cílem je seznámit členy s podrobnými informacemi o procesech v daném týmu a zároveň team leader předá své znalosti o konkrétní práci v oblasti. Např. pro oblast iGT se jedná především o školení zaměřující se na prodej a obchodní jednání.

Národní konference

Jednou za půl roku probíhá národní konference pro všechny členy AIESEC v České republice. Daná konference je rozdělena do bloků pro nové členy a již zkušené členy. Blok pro nové členy se zaměřuje na prohloubení znalostí, které členové získali během lokálních konferencí, a porozumění organizaci na národní úrovni. Zároveň jsou pro ně přichystány simulace reálných situací, které mohou během jejich působení v AIESEC nastat. Během nich si zároveň mohou vyzkoušet i práci v ostatních oblastech. Blok pro zkušené členy a vedení se zaměřuje především na vytváření nových projektů a zkvalitňování procesů.

Během národních konferencí mimo jiné probíhají i workshopy, pořádané firemními partnery, mezi které patří např. Amazon nebo Komerční banka.

Národní konference jsou opět zpoplatněné a platí stejný systém, jako u lokálních konferencí.

Workshopy

V průběhu semestru mají členové možnost zúčastnit se workshopů, pořádaných externími partnery. Ve většině případů se jedná o workshopy zaměřené na práci s časem, koučování a vedení lidí. Jazykové kurzy pro členy v současné době chybí i přesto, že je rozvoj cizího, zejména anglického jazyka pro členy stěžejní kvůli komunikaci se zahraničními stážisty.

5.2.9 Odměňování členů

Protože se jedná o neziskovou organizaci, členové pobočky za svou práci nedostávají peněžitou odměnu. Naopak jsou motivováni uznáním, zvýšením odpovědnosti a osob-

ním růstem. Velmi aktivní členové jsou uznáváni i národně, což je také zahrnuto v motivačním systému.

Aktivita členů v týmech je kontrolována především prostřednictvím CRM systémů, kde je např. uvedeno, kolik firem daný člen za poslední týden oslovil.

Organizace AIESEC v Českých Budějovicích má dlouhodobé problémy s nízkou motivací svých členů. Ne vždy členové pobočky sdílí společné normy a hodnoty a zároveň necítí potřebu účastnit se vzdělávacích konferencí, které jsou pro práci v organizaci klíčové.

5.2.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v organizaci AIESEC jsou ve většině případů na přátelské úrovni a ze stran team leaderů a vedení je vyvíjena snaha vytvořit rodinnou atmosféru. Team leaderi a vedení však zároveň čelí tenké hranici mezi přátelskou atmosférou a vybudováním své autority. Ne vždy jsou schopni držet pracovní morálku v týmu a mnohdy se stává, že v týmu sice vládne přátelská a uvolněná atmosféra, ale zároveň tento tým nepřináší žádné výsledky.

5.2.11 Péče o členy

Členové organizace mají možnost využít mentoringu, který jim pomůže s jejich kariérou v organizaci. Jednotliví team leaderi mají se svými členy zároveň měsíční individuální meetingy, ve kterých probírají rozvoj daného člena a naplnění jeho očekávání, popř. řešení problémů.

Každý semestr zároveň probíhá hodnocení spokojenosti členů. Každému členovi je zaslán dotazník, ve kterém může anonymně zhodnotit svou zkušenost a spokojenost s prací v organizaci. Tento dotazník obsahuje následující dotazy:

1. Jaká je Tvoje pozice v AIESEC?
2. Jaká je podle Tvého názoru kultura v AIESEC v Českých Budějovicích?
3. Naplňuje práce v AIESEC Tvá očekávání ohledně členství a Tvého osobního rozvoje? Pokud naplnila – jak, a pokud nenaplnila – proč?
4. Co Tě nejvíc motivuje pro práci v AIESEC?
5. Co se Ti nejvíce líbilo na naší lokální konferenci? Co bys změnil/a?
6. Jak hodnotíš práci svého TL, VP?
7. Chystáš se v budoucnu usilovat o vyšší pozici?

8. Je něco, co bys k takovému rozhodnutí potřeboval/a? Nebo Tě něco odrazuje?

5.2.12 Personální informační systém

Pro komplexní přehled všech členů a jejich práce slouží tzv. Team minima a Development Tool. Team minima představují soubor tabulek vytvořených pro každý tým. Jednotlivé tabulky zobrazují individuální plán každého člena týmu a jeho plnění. Vedení pobočky i členové tak mají přehled o úkolech jednotlivých členů a jejich naplnění. Development tool představuje rovněž soubor tabulek a obsahuje plán celé pobočky a jeho plnění. Tento soubor tabulek má k dispozici pouze vedení pobočky a nahlíží do něj i národní vedení.

5.3 Marketing

Tabulka č. 6 zobrazuje ceny jednotlivých projektů AIESEC. Pod oblast OGX spadají projekty oGT, oGV a oGE. V oblasti iGT se pobočka v Českých Budějovicích zaměřuje na subprodukty IT a Marketing.

Tabulka 6: Ceny jednotlivých projektů

OGX			iGT			iGV
oGV	oGT	oGE	IT	Marketing	iGE	Edison
4.990	8.990	4.990	22.000	20.000	6.000	6.000

Zdroj: ceník projektů AIESEC

Tabulka č. 7 zobrazuje přehled prodejů v jednotlivých obdobích. Z této tabulky můžeme vidět, že se nejlépe daří oblasti iGV, naopak nejméně se daří oblasti oGT a poté iGT. Do těchto oblastí je investováno nejméně zdrojů – jak finančních, tak lidských. Na podzim roku 2014 byla oblast iGT zavřena z důvodu neaktivity členů, a na jaře 2015 byla znovu otevřena. Nejvíce je podporována již zmíněná oblast iGV, což se projevuje v prodejích. Na oblasti oGE a iGE se pobočka nezaměřuje.

Tabulka 7: Přehled prodejů v jednotlivých obdobích

	13/14		14/15		15/16		16/17	
	RE	Kč	RE	Kč	RE	Kč	RE	Kč
oGT	7	62.930	6	53.940	3	26.970	2	17.980
oGV	6	29.940	15	74.850	10	49.900	5	24.950
oGE	0	0	0	0	0	0	0	0
iGV	6	36.000	28	168.000	33	198.000	24	144.000
iGT	3	60.000	1	22.000	0	-	4	67.000
iGE	0	0	0	0	1	6.000	0	0
Total	20	188.870	50	318.790	47	280.870	35	253.930

Zdroj: interní přehled o prodejích

5.3.1 Akvizice nových zákazníků

iGT

Prodeje v oblasti iGT probíhají aktivním oslovováním firem převážně prostřednictvím telefonních hovorů. Tato oblast v současné době nemá silnou základnu partnerských firem.

iGV

Na rozdíl od iGT, prodeje v oblasti iGV probíhají na bázi account managementu, kdy je projekt nabízen školám, které s pobočkou již dlouhodobě spolupracují.

OGX

Prodeje v těchto oblastech jsou podporovány oblastí COMM pomocí komunikačního mixu.

Organizace AIESEC využívá strategii diferencovaného trhu, tzn., že své zákazníky rozděljuje do několika segmentů (studenti se zájmem o cestování, studenti se zájmem o dobrovolnictví, firmy, školy) a každému segmentu nabízí jiný produkt. Studentům se zájmem o cestování je tedy nabídnuto OGX, studenti se zájmem o dobrovolnictví jsou osloveni s nabídkou členství, firmy využijí produkty oblasti iGT a školy se zaměří na iGV.

5.3.2 Komunikační mix

Komunikační mix pobočky AIESEC v Českých Budějovicích se zaměřuje především na podporu prodejů produktů OGX a na podporu nábory nových členů.

Podpora prodeje

Soutěže a hry

Organizace AIESEC pořádá na podporu svých projektů soutěže v areálu Jihočeské univerzity. Příkladem může být hledání „zlatých lístků“ na veletrh pracovních příležitostí Career Days v Praze. Kdo najde jeden ze zlatých lístků, bude mít vstup zdarma.

Akce v místě prodeje

V období, kdy jsou v Českých Budějovicích zahraniční stážisté, pořádá pobočka v Českých Budějovicích tzv. Global Village, kde se u stánků prezentují jednotlivé národy s tradičním oblečením a pochutinami. Cílem je rozšířit povědomí o organizaci AIESEC a kulturní porozumění.

Veletrhy

Organizace AIESEC je pravidelně přítomna na veletrhu pracovních příležitostí Job Days v Českých Budějovicích a zároveň organizuje Career Days, které se odehrávají v Praze. Cílem je rozšířit povědomí o organizaci mezi studenty.

Vzdělávací akce, semináře

Organizace AIESEC pořádá workshopy a přednášky pro studenty. V roce 2016 proběhl jeden workshop a jedna přednáška, organizovaná ve spolupráci se Studentskou unií. Mimo jiné organizace pořádá informační večery pro zájemce o zahraniční stáž a informativní meetingy pro zájemce o členství.

Zábavné akce

Zábavné akce jsou opět organizovány za cílem přiblížení se ke studentům. Mezi příklady takových akcí můžeme zařadit „Free Hugs,“ což je akce, kdy členové AIESEC objímali kolemjdoucí. Dále sem můžeme zařadit Cestovatelské večery, kdy student, který byl prostřednictvím AIESEC na zahraniční stáži, vypráví o své zahraniční zkušenosti.

Slevy

Organizace AIESEC poskytuje pro své členy slevy na zahraniční stáž. Tyto slevy se odvíjí od pozice, na které daný člen působí. Čím vyšší pozici zastává, tím vyšší slevu získá. Tento program má pro členy působit motivačně a zároveň funguje v rámci interní propagace zahraničních stáží.

Osobní prodej

Oproti B2C, tedy OGX, je osobní prodej nejčastější forma prodeje v organizaci v rámci B2B. Zde je zahrnuto budování vztahů se současnými zákazníky a zároveň aktivní oslovování nových zákazníků, zejména firem, prostřednictvím telefonních hovorů a osobních schůzek.

Tvorba a správa CRM systému

Veškerá komunikace se zákazníky je evidována v CRM systému. V současné době organizace AIESEC využívá systém Hubspot.

Buzz marketing

WOM marketing

Organizace AIESEC si zakládá na pozitivních referencích spokojených zákazníků a šíření pozitivních zkušeností členů.

Guerilla marketing

V rámci propagace projektů pořádá organizace tzv. Guerilla marketing. To například znamená, že v areálu Jihočeské univerzity rozmístí papírové květiny, ve kterých se ukrývá pozvánka na Cestovatelský večer nebo na informační schůzku pro zájemce o členství.

Reklama

Inzerce v tisku

Organizace AIESEC se již několikrát objevila v univerzitním časopise JU Journal nebo fakultním časopise Efektiv. Jednalo se o články spojené primárně se zkušenostmi ze zahraničních stáží.

Rozhlas, rádio

Na jaře roku 2016 proběhl přenos ve studentském rádiu K2, kde studentka vyprávěla o své zahraniční stáži na Taiwanu.

Tištěné prospekty

V areálu Jihočeské univerzity, zejména na ekonomické fakultě, jsou rozneseny letáky a brožury. Týkají se převážně zahraničních stáží v období nábory nových členů.

Internetová reklama

Organizace AIESEC má své webové stránky, kde se každá pobočka může prezentovat. Mimo jiné funguje i web Na stáž.cz, kde se zájemci o zahraniční stáž mohou registrovat. Ve vyhledávání se při zadání dotazu „zahraniční stáže“ tento web organicky zobrazuje na druhé pozici a web organizace AIESEC na třetí.

Mimo jiné funguje i národní Facebook stránka pro všechny pobočky v České republice. Celkem ji sleduje 26.988 lidí. Pobočka v Českých Budějovicích má zároveň i Instagram, kde má v současné době 236 sledujících.

Vztahy s veřejností (PR)

Firemní identita

Organizace AIESEC si zakládá na silné firemní identitě. Mezi její faktory patří jednotné mikiny, kterou členové nosí primárně na konferencích. Každá pobočka má jinou barvu mikiny a ta v Českých Budějovicích má konkrétně tmavě modrou. Dále se organizace AIESEC prezentuje vlastním logem, které nesmí být nijak upravováno. Kromě toho si organizace zakládá i na silné kultuře v podobě zkratk jednotlivých procesů a projektů i v podobě AIESEC konferencí.

Publikace

Každé čtvrtletí posílá pobočka v Českých Budějovicích newsletter svým partnerům. Tyto newslettery obsahují všechny významné události za dané čtvrtletí. Mezi takové události patří například nábor nových členů, národní konference nebo projekt Edison.

Veřejné akce

Organizace AIESEC se v roce 2015 objevila na Majálesu, kde měla postavený stánek a foto-koutek, kde se kolemjdoucí mohli vyfotit v tradičním oblečení cizích zemí.

Přímý marketing

E-mailing

Během Cestovatelských večerů, vzdělávacích akcí a jiných událostí studenti vyplňují do formulářů svůj e-mail. Prostřednictvím těchto e-mailů jsou poté studenti kontaktováni s nabídkou zahraniční stáže či členství.

5.4 Finanční analýza

Data k finanční analýze pochází z roku 2016.

5.4.1 Ukazatele autarkie

Autarkie na bázi nákladů a výnosů hlavní činnosti

Za hlavní činnost je považována činnosti GV (příchozí i odchozí).

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{255\,248}{82\,955} * 100 = 307,69 \%$$

Ukazatel vyjadřuje hodnotu 307,69 %, přesahuje tedy ideální hodnotu 100 %. Tento jev ukazuje, že by organizace měla své prostředky efektivněji zhodnocovat.

Autarkie na bázi příjmů a výdajů hlavní činnosti

$$A_{CF} = \frac{140\,725}{52\,374} * 100 = 268,69 \%$$

Ukazatel dosahuje hodnoty nad 100 %, konkrétně 268,69 %. Organizace by měla uvažovat nad lepším zhodnocením volných finančních prostředků.

5.4.2 Ukazatele likvidity

Pohotová likvidita

$$Pohotová\ likvidita = \frac{21\,547 + 179\,733,15}{122\,609,5} = 1,64$$

V tomto vzorci jsou ve jmenovateli brány v úvahu pouze krátkodobé závazky. Krátkodobé bankovní úvěry pobočka nečerpá.

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1–1,5. Výsledek ukazuje hodnotu 1,64, což je mírně nad doporučenou hodnotou. Pobočka by mohla opět efektivněji využívat své vložené prostředky.

Peněžní likvidita

$$Peněžní\ likvidita = \frac{179\,733,15}{122\,609,5} = 1,47$$

Peněžní likvidita musí dosahovat hodnoty menší než 1, jinak má pobočka příliš mnoho volných prostředků, které by mohla zhodnotit jinak.

5.4.3 Ukazatele zadluženosti

$$\text{Zadluženost} = \frac{122\,609,5}{53\,892 + 179\,733,15} = 0,52$$

Hodnota by neměla být větší než 0,5. Výsledek zobrazuje mírný přesah nad doporučenou hodnotu.

Pobočka mimo jiné nevlastní žádný majetek. Do aktiv jsou započítány pouze pohledávky, peníze v pokladně a na účtu a peníze na cestě.

5.4.4 Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{16\,598}{7\,550} = 2,2 \text{ dní}$$

Vypočtená doba splatnosti činí 2,2 dní, platební morálka odběratelů je tedy výborná.

Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{122\,609,5}{7\,550} = 16,24 \text{ dní}$$

Doba splatnosti závazků ukazuje zhruba 16 dní. Faktury přijaté mají dobu splatnosti 14 dní, platební morálka organizace tedy mírně pokulhává.

5.4.5 Ukazatele rentability

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Jako doplňkovou činnost bereme fungování oblastí GT (příchozí i odchozí).

$$r_{NDČ} = \frac{153\,550}{26\,620} = 5,77 \text{ Kč}$$

Výsledek tohoto ukazatele vyjadřuje, že pobočka musí v doplňkové činnosti vynaložit 5,77 Kč nákladů, aby vygenerovala 1 Kč zisku.

Rentabilita provozních příjmů doplňkové činnosti

$$r_{CF-D\check{c}} = \frac{153\,550}{89\,980} = 1,70 \text{ Kč}$$

Ve jmenovateli je brán v potaz pouze výsledek hospodaření doplňkové činnosti. Pobočka nic neodpisuje a v rezervách, v případě pobočky v rezervním účtu, neproběhla žádná změna.

Rentabilita provozních příjmů doplňkové činnosti dosahuje hodnoty vyšší než 1, generuje tedy hotovostní toky.

Rentabilita tržeb doplňkové činnosti

$$ROS = \frac{153\,550}{180\,170} = 0,85 \text{ Kč}$$

Rentabilita tržeb doplňkové činnosti zobrazuje hodnotu 0,85, to znamená, že 0,85 Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb.

Ukazatel nákladovosti doplňkové činnosti

$$1 - ROS = 1 - 0,85 = 0,15 \text{ Kč}$$

Činnost GT nemá téměř žádné náklady. To znamená, že se v hospodaření této oblasti nevyskytují náklady na propagační materiály, cestovné a zároveň jsou odváděny nízké členské poplatky národnímu vedení MC (oblast GT disponuje nízkým počtem členů).

Variátor celkových nákladů

$$var_N = \frac{\frac{614\,946 - 429\,000}{429\,000}}{\frac{638\,318 - 437\,000}{437\,000}} = 0,94$$

Výsledek tohoto ukazatele zobrazuje hodnotu 0,94, přičemž doporučená hodnota nesmí být vyšší než 1. Dynamika růstu nákladů je tedy optimální. Na druhou stranu je tato hodnota blízko 1, proto by v příštích letech měla organizace tomuto variátoru věnovat pozornost.

Data k porovnání byla použita z výkazů z roku 2015.

5.4.6 Ukazatele financování

Míra finanční nezávislosti

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{240\,665,71}{363\,275,21} * 100 = 66 \%$$

Do vlastního kapitálu jsou započítány peníze z pokladny, bankovního účtu, rezervního účtu, peníze na cestě a výsledek hospodaření. V celkovém kapitálu jsou kromě vlastního zahrnuty krátkodobé závazky.

Výsledek ukazuje, že pobočka je finančně nezávislá z 66 %. Hodnota je tedy vyšší než 50 %. Na druhou stranu by měla pobočka v budoucnu zapracovat na zvýšení této hodnoty.

5.5 SWOT

5.5.1 Silné stránky

Vztah s univerzitou a EF

Mezi silné stránky organizace patří podpora univerzity a ekonomické fakulty. Organizace má tedy k dispozici zázemí v podobě kanceláře a zároveň finanční podporu k reprezentaci univerzity na zahraničních konferencích.

iGV

Oblast iGV má ze všech oblastí nejlépe nastavené procesy a zároveň v ní už není potřeba investovat příliš energie do prodejů. Jak už bylo zmíněno v analýze marketingu, prodej v této oblasti fungují na bázi account managementu. Z finančního hlediska tato oblast přináší stabilní příjmy. Tato oblast již tedy nepotřebuje disponovat velkým počtem členů.

Finanční stabilita

I přesto, že organizace nemá optimální míru zadluženosti a neefektivně hospodaří s volnými prostředky, je ve srovnání s jinými pobočkami v ČR finančně stabilní. Nevýkazuje tedy ztrátu a ze strany MC nehrozí odebrání statusu pobočky.

5.5.2 Slabé stránky

Motivace členů a jejich nedostatečná kvalifikace

I přesto, že se členové na pobočce cítí příjemně, jejich pracovní morálka je nízká. Pobočka již dlouhodobě pracuje na zlepšení této situace. Zároveň byla koncem roku 2016 složena převážně z nových členů, kteří nejsou natolik kvalifikovaní, aby převzali vedení pobočky.

OGX

Oblast OGX se potýká s nízkými prodeji. Pobočka stále hledá způsob, jak oslovit studenty a přesvědčit je o výjezdu na zahraniční stáž.

Chybějící data

Pobočka nemá k dispozici data z minulých let (např. data o vývoji fluktuace, data o organizačních strukturách z minulých let apod.). Zároveň chybí i finanční analýzy. Plánování tedy probíhá na základě nepodložených dat.

Neefektivní zhodnocení prostředků

Z výsledků ukazatelů autarkie a likvidity vyplývá neefektivní zhodnocení prostředků a příliš volných prostředků bez dalšího využití. Organizace by v budoucnu měla uvažovat o jejich zhodnocení a investování.

5.5.3 Příležitosti

Spolupráce s alumní

Jak již bylo zmíněno, pobočka dostatečně nevyužívá kapacity bývalých členů AIESEC. Nejen, že mohou sestavit užitečné workshopy, ale mohou být použiti ke tvorbě employer branding. Bývalí členové už pracují či podnikají a jedním z důvodů jejich úspěchu mohou být i zkušenosti a kontakty, získané díky působení v organizaci AIESEC.

iGT

Produkty v oblasti iGT mají nejvyšší marži a zároveň nejnižší náklady v porovnání s dalšími produkty. Tato oblast je teprve v začátcích a představuje veliký potenciál pro její rozvoj.

Mimo jiné, pokud se pobočka zaměří právě na iGT, získá i cenné firemní kontakty. Tito firemní partneři mohou poskytnout workshopy členům organizace. Nejen, že tato spolupráce přispěje k rozvoji členů, ale zároveň bude zvýšena atraktivita samotné organizace.

Průnik na střední školy

Organizace AIESEC může spolupracovat i se studenty středních škol. Jedním ze způsobů může být nový členský program, ve kterém budou studenti středních škol provádět podpůrnou činnost pro organizaci (např. tvorbu propagačních materiálů nebo vymýšlení nových projektů).

Spolupráce s dalšími fakultami

Pobočka v Českých Budějovicích spolupracuje primárně s ekonomickou fakultou, dále s fakultou filozofickou a pedagogickou. Potenciál představují i další fakulty, ze kterých může pobočka získat nové členy či zákazníky vyjíždějící na stáž.

Spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi

AIESEC není jedinou neziskovou organizací v Českých Budějovicích. Může se spojit například s Amnesty International a vymyslet společný projekt. Na realizaci tohoto projektu bude mít nejen více lidských zdrojů, kterých má jinak nedostatek, ale také více finančních prostředků a větší zázemí.

Dotace, granty

Pobočka nevyužívá možností dotací a grantů, které mohou být přínosem pro její činnost. Může tedy zažádat o dotace pro neziskové organizace.

5.5.4 Ohrožení

Konkurence

Studenti mají v dnešní době mnoho možností pro svůj rozvoj. Mezi tyto možnosti patří například studijní a pracovní stáže ERASMUS+, studentské praxe či placené stáže ve firmách. AIESEC tedy není jedinou organizací, která nabízí profesní a osobní rozvoj. Studenti mohou tedy například dát přednost placené stáži před neplaceným působením v AIESEC.

Špatná reputace mezi studenty

Organizace AIESEC se dlouhodobě potýká se špatnou pověstí mezi studenty. Na základě předchozích průzkumů AIESEC je tato situace způsobena zejména tím, že tato organizace působí na ostatní uzavřeně.

Nedostatek (proaktivních) studentů

Současné ročníky disponují nízkým počtem studentů, bude tedy složité v těchto ročnících najít proaktivní jedince, kteří budou ochotni organizaci věnovat svůj čas.

Situace ve světě

Vzhledem k imigrační krizi mohou vzniknout nenávistné přístupy vůči zahraničním stážistům a zároveň studenti budou mít strach vyjet na zahraniční stáž kvůli hrozbám teroristických útoků.

Vypovězení spolupráce s univerzitou

Organizace AIESEC velmi úzce spolupracuje s univerzitou, na které působí. V případě, že by univerzita s organizací již nechtěla spolupracovat, pobočka by ztratila zázemí a z velké části i soběstačnost.

6. Diskuze a návrh změn

Na začátku praktické části byly představeny vize, ambice a strategie organizace AIESEC v Českých Budějovicích. Přestože pobočka směřuje k jedné ambici, dále pracuje na třech vizích a dalších třech strategiích, jedná se o nekonzistentní a nejasnou představu toho, k čemu pobočka vlastně směřuje. Členové nejsou schopni stručně a jasně sdělit, jaká je vize pobočky. Navrhuji tedy jako vizi použít znění ambice: „Každý relevantní zájmový subjekt v Jihočeském kraji zná AIESEC a rozumí smyslu jeho fungování.“ Tato vize bude platit i pro následujících pět generací pobočky. Dále navrhuji vytvořit hlavní roční strategie, které pomohou vizi naplnit. Jako hlavní strategii navrhuji vybudování stabilních základů v Českých Budějovicích. To přináší zejména motivované členy se zájmem o postup na vyšší pozice, rozšíření působnosti na půdě univerzity, vybudování sítě firemních partnerů a užší spolupráci se středními školami. Vize bude představena na pobočkovém meetingu a zároveň bude sepsána do dokumentu ve formátu PDF, který bude nasdílen na Google Drive všech členů. Vize bude zveřejněna též na společné nástěnce, která je v kanceláři pobočky.

V rámci oblasti lidských zdrojů vznikají následující doporučení pro využití příležitostí k odstranění slabých stránek. Ve SWOT analýze byla zmíněna nízká motivace členů a nedostatek kvalifikovaných členů, aspirujících na vedoucí pozice. Motivace členů může být podpořena využitím bývalých členů AIESEC, kteří se již pohybují v pracovním prostředí a jsou úspěšní v tom, co dělají. Tito bývalí členové mohou přispět svými příběhy o tom, jak jim AIESEC pomohl v kariéře. Navrhuji zavést sérii krátkých 30 min příběhů, které budou sdíleny každých 14 dní na pobočkovém meetingu. Tyto motivační příběhy budou probíhat ideálně dva měsíce před otevřením přihlášek na vyšší pozice, kdy je potřeba členy přesvědčit o přihlášení. Daná vyprávění mohou být natáčena a následně použita i během propagace náboru nových členů.

Zvýšení kvalifikace členů je možné podpořit rovněž prostřednictvím těchto úspěšných bývalých členů. Jednou za dva měsíce proběhne 1–2 h workshop na určité téma, které souvisí s činnostmi organizace. Témata se mohou zabývat například prodejem (efektivní metody prodeje), marketingem (využití online marketingu v neziskové organizaci) nebo prací s časem (jak efektivně skloubit školu, práci a dobrovolnictví). Komunikaci s bývalými členy by měla na starost VP TM. Bývalým členům by jako odměna bylo proplaceno cestovné a případné ubytování na jednu noc.

Podobně lze zvyšovat motivaci a kvalifikaci členů prostřednictvím firemních partnerů získaných činnostmi oblasti iGT, která ve SWOT analýze představuje rovněž příležitost. Ve spolupráci s firmami lze opět uspořádat řadu externích workshopů, tentokrát i pro ostatní studenty univerzity, které mohou opět probíhat jednou za dva měsíce, a tím se prostrídat s workshopy bývalých členů. Témata workshopů od firem mohou být zaměřena na hledání zaměstnání (jak si upravit LinkedIn profil) nebo přímo na podnikání (čeho se vyvarovat v prvním roce podnikání) a na vedení lidí (jak řešit konflikty v týmu). Délka workshopů by opět trvala 1–2 hodiny. Komunikaci s firemními partnery by měla na starosti VP iGT. Doručovatelům workshopů by bylo opět proplaceno případné cestovné a ubytování na jednu noc. Zde však předpokládáme, že se bude jednat o lokální firmy z Českých Budějovic, a tyto náklady tedy nebudou potřeba. Spolupráce s firmami bude navázána oslovením prostřednictvím telefonních hovorů, příp. může být zmíněna během již domluvených schůzek, týkajících se zahraničních stáží. Informaci o workshopech členové obdrží na společném pobočkovém meetingu a zároveň jim bude rozeslán e-mail s touto informací. Studenti univerzity by byli informováni prostřednictvím letáků vyvěšených v kampusu Jihočeské univerzity, zaslaným newsletterem a zároveň prostřednictvím fakult, které tuto informaci zveřejní na svém Facebooku, příp. i na svém webu.

V oblasti marketingu a prodeje je podle SWOT analýzy nejslabší oblast OGX. Na zahraniční stáž tedy vyjíždí jen velmi málo studentů Jihočeské univerzity. Zároveň organizace svými aktivitami stále nepokryla ostatní fakulty, což je v analýze SWOT bráno jako jedna z příležitostí. Organizace téměř vůbec nefiguruje na zemědělské fakultě. Začít s průnikem je tedy potřeba již v prosinci tohoto roku – včas před tím, než začne letní sezóna, kdy je v databázi nejvíce nabídek na zahraniční stáž. Nejprve je nutné se domluvit se zodpovědnými osobami za marketing na fakultě a zajistit vylepení plakátů i jiných propagačních materiálů na místech k tomu určených. Zároveň je důležité vyjednat online propagaci událostí organizace na oficiálních webových stránkách a sdílení na oficiální facebookové stránce. Dalším krokem jsou krátké prezentace v hodinách dané fakulty. Tyto prezentace trvají zhruba 15 minut a pojednávají o možnosti zahraničních stáží. Doporučuji v prezentacích uvést již konkrétní projekty, na které se studenti mohou hlásit. Tyto prezentace proběhnou minimálně třikrát v měsíci v odlišných hodinách a primárně bude záležet na domluvě s konkrétním vyučujícím. Nejpozději v únoru by mělo být vybudováno zázemí na dané fakultě a nejpozději v březnu by se měli studenti

začít hlásit na letní stáže (výběrový proces trvá v průměru 2–3 měsíce). Komunikaci s fakultami bude mít na starosti VP COMM a pro prezentace v hodinách využije pět členů pobočky (primárně členy týmů OGX a COMM offline).

Ve SWOT analýze byl kromě spolupráce s dalšími fakultami zmíněn i průnik na střední školy. Vzhledem k tomu, že na středních školách již probíhá projekt Edison, je vhodné studentům v rámci projektu představit i možnost členství v organizaci a možnost podílení se na dalších projektech. Tato možnost by byla prezentována především třetím a čtvrtým ročníkům. Tito studenti se budou pravděpodobně brzy hlásit na vysoké školy, na jejichž půdě mohou působit v AIESEC jako plnohodnotní členové.

S průnikem na střední školy je tedy možné začít již na konci projektu Edison, tedy v říjnu tohoto roku. Během posledního týdne projektu bude člen týmu COMM offline prezentovat studentům možnosti zapojení studentů středních škol. Zejména se bude jednat o popisy prací, které vykonávají členové z vysokých škol. Po skončení projektu bude komunikace se středními školami dál probíhat prostřednictvím členů organizace, kteří budou prezentovat svou praktickou zkušenost. Tyto prezentace budou probíhat jednou až dvakrát za měsíc. Nejpozději do února následujícího roku by měla být vybudována stabilní základna a nejpozději v březnu by se měli studenti středních škol, kteří mají zájem, stát součástí týmů. Průnik na střední školy a komunikaci s nimi budou mít na starosti primárně VP COMM a VP TM.

Ze SWOT analýzy zároveň vyplynulo, že pobočka neefektivně využívá své volné finanční prostředky a zároveň má příležitost zažádat o dotace a granty poskytované krajem. Jedním z těchto programů je „Podpora práce s mládeží v Jihočeském kraji v rámci naplňování Koncepce MŠMT“, který byl vyhlášen v únoru 2017. O tento program mohou žádat organizace, které pracují s dětmi a mládeží a mají zájem v nich například podporovat zdravý životní styl. Celkově je k rozdělení 605 302 Kč. Tuto informaci zveřejnila Rada dětí a mládeže Jihočeského kraje Radambuk (Radambuk.cz, 2017).

Navrhují vytvořit projekt podobný projektu Edison s tím, že stážisté kromě šíření povědomí o své kultuře budou se studenty provozovat cvičení a jiné pohybové aktivity a zároveň přednášet o zdravém stravování a o tom, jaké potraviny například konzumují ve svých zemích. Prodej jednotlivým školám bude probíhat stejným způsobem, jak probíhal doposud – budou osloveny primárně školy, s nimiž organizace již dlouhodobě spolupracuje. Pokud má být projekt realizován v září, je nutné začít s prodejem již

v lednu, aby byli do této doby přijati i vhodní zahraniční stážisté. Vzhledem k tomu, že AIESEC se školami již dlouhodobě spolupracuje, bude k prodeji potřeba jedna zodpovědná osoba z týmu iGV, která školám tuto formu spolupráce nabídne. Výběru vhodných zahraničních uchazečů se poté zúčastní dva lidé.

Ve fázi realizace by tento projekt trval 7 týdnů s tím, že jeden týden bude pro stážisty přípravný. Na přípravném týdnu se bude podílet max. 5 lidí. Vzhledem k tomu, že se jedná o pilotní projekt, proběhne jen ve 3 školách a v každé škole budou pouze dva stážisté. Dohromady tedy přijede 6 stážistů. Ubytování budou v prostorách kolejí. Vzhledem k tomu, že ubytování na jednu noc stojí 110 Kč, náklady na ubytování budou činit celkem 32.340 Kč. Do nákladů bude zahrnuto i cestovné jednoho člena, který bude v Českých Budějovicích, příp. v blízkém okolí, jezdit do škol v rámci meetingů. Rozpočet na cestovné bude stanoven na 200 Kč. Celkové náklady na projekt tedy budou dohromady činit 32.540 Kč. Pokud každá škola za projekt zaplatí 6.000 Kč, bude dosaženo výnosů ve výši 18.000 Kč. V případě, že organizace obdrží grant alespoň 15.000 Kč, pokryje tím nezbytné náklady a zároveň navrhovaný projekt nebude ztrátový. Projekt by měl sestavit VP iGV společně s VP F. Projekt musí být podán nejpozději do 29. 3. 2017.

Organizace AIESEC má velký potenciál pro svůj růst a jak vyplývá z těchto doporučení, ještě zdaleka nepokryla svoji působnost v Českých Budějovicích.

7. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou vnitřního prostředí vybrané organizace. Interní analýza je součástí strategického řízení, které určuje směr dané organizace. Bez analýzy a potřebných dat ovšem není možné vhodnou strategii určit. Čím více informací, dat a analýz máme k dispozici, tím větší jistotu při rozhodování máme.

Účelem této práce bylo zhodnotit současný stav organizace a navrhnout strategii pro její budoucí rozvoj. Pro potřeby tohoto zhodnocení byla zvolena mezinárodní studentská organizace AIESEC, konkrétně pobočka v Českých Budějovicích. Vnitřní analýza byla zaměřena na oblast služeb, marketingu, financí a lidských zdrojů.

Bakalářská práce se dělí na dvě části – na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část se zabývala literární rešerší, která sloužila k nastudování a pochopení problematiky související se strategickým řízením a interní analýzou. V rámci literární rešerše došlo především k pochopení analýzy jednotlivých funkcionálních oblastí: marketingu, financí, lidských zdrojů, výroby a výzkumu a vývoje.

Praktická část byla zaměřena na interní analýzu pobočky AIESEC v Českých Budějovicích. Na začátku byla představena organizace jako taková – její vznik, smysl a struktura. Poté byla představena samotná pobočka v Českých Budějovicích. Tato část se zaměřovala především na představení její historie, ambicí, vizí, strategií a v neposlední řadě organizační struktury. Následovala analýza služeb, kde byly popsány jednotlivé produkty, standardy a zároveň projekt Youth Speak, díky kterému jsou produkty inovovány. Po analýze služeb byla provedena analýza lidských zdrojů. Výsledkem tohoto zhodnocení bylo získání informací o personální kapacitě pobočky, získávání nových členů, jejich motivaci, péči o ně a jejich rozvoji. Zároveň došlo k odhalení nedostatků například v podobě jejich nízké motivace a nedostatečné kvalifikace. Následovala analýza marketingu, jejímž výsledkem bylo zjištění, jakým způsobem pobočka získává nové zákazníky a jaký komunikační mix využívá. Naopak díky finanční analýze byl zhodnocen finanční stav pobočky a byly objeveny nedostatky v podobně nevyužitých finančních prostředků.

Výsledky interní analýzy byly shrnuty ve SWOT analýze v oblasti silných a slabých stránek. Na základě osobních zkušeností s organizací AIESEC byly poté vypracovány vnější příležitosti a ohrožení. V závěru bakalářské práce byla navržena strategie a doporučení pro budoucí rozvoj pobočky.

Tato bakalářská práce je přínosem zejména pro organizaci AIESEC v Českých Budějovicích, která může výsledky analýzy, doporučení i nápady využít ve svém budoucím plánování a určování směru. Tato práce je zároveň vhodná i pro všechny, kteří se strategickým řízením zabývají, a může sloužit jako vodítko k vypracování interní analýzy.

I. Summary

This bachelor thesis focuses on internal analysis of a chosen organization. The internal analysis is a part of a strategic management process. The main objective of this thesis is to use results of internal analysis and suggest the next strategy for the possible improvement of the organisation.

The theoretical part focuses on introduction of internal analysis and its methods. The practical part is written in cooperation with the organization AIESEC in České Budějovice. The main method of analysing this non-profit organisation is the internal analysis of each functional area. This analysis describes following departments: marketing, HR, finance, R&D and services. The objective of internal audit is to assess the organisation's resources and capabilities.

The second method is SWOT analysis. The conclusion of SWOT analysis defines strengths and weaknesses of the organisation as well as its threads and opportunities. At the end, the competitive advantage and the potential opportunities and threads of the organisation are identified.

Based on the results of these analyses, the strategy for possible improvement of this organisation is suggested.

Key words: internal analysis, strategy, internal audit, financial analysis, human resources management, SWOT analysis, non-profit organisation

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáček, J., & Kafka, T. (2005). *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.

HBR's 10 must reads on strategy. (c2011). Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.

Jirásek, J. (2003). *Strategie: umění podnikatelských vítězství* (2. vyd.). Praha: Professional Publishing.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Kraftová, I., & Leppard, J. W. (2002). *Finanční analýza municipální firmy: umění podnikatelských vítězství*. V Praze: C. H. Beck.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Grada.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C. H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Vyakarnam, S., & Leppard, J. W. (1998). *Plánování podnikatelských strategií: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

AIESEC (2014). *Our story*. Dostupné z: <http://aiesec.org/about-aiesec/story/>

AIESEC (2014). *Our structure*. Dostupné z: <http://aiesec.org/about-aiesec/aiesec-structure/>

AIESEC Česká republika (2015). *AIESEC České Budějovice*. Dostupné z: <https://aiesec.cz/cbudejovice/>

AIESEC Česká republika (2015). *O AIESEC*. Dostupné z: <https://aiesec.cz/o-aiesec/>

AIESEC Česká republika (2015). *Pro školy*. Dostupné z: <https://aiesec.cz/pro-skoly/>

AIESEC Česká republika (2015). *Rozvoj firem přes zahraniční talenty*. Dostupné z: <https://aiesec.cz/firmy/rozvoj-firem-pres-zahranicni-talenty/>

AIESEC Česká republika (2015). *Youth Speak*. Dostupné z: <https://aiesec.cz/youthspeak/>

AIESEC HUB (2015). *Standards and satisfaction*. Dostupné z: <http://www.aiesec.org/resources/2016/7/17/standards-and-satisfaction>

iGV Romania (2014). *Essence*. Dostupné z: <http://igvromania.weebly.com/essence.html>

Radambuk – Jihočeská rada dětí a mládeže (2012). *Dotace a granty*. Dostupné z: <http://www.radambuk.cz/dotace-a-granty/>

III. Seznam tabulek a obrázků s uvedením názvů

Tabulka 1: SWOT matice	19
Tabulka 2: Počet prodaných služeb jednotlivých období.....	33
Tabulka 3: Počet členů v jednotlivých semestrech	34
Tabulka 4: Personální plán pro rok 2016	36
Tabulka 5: Plnění personálního plánu za rok 2016	37
Tabulka 6: Ceny jednotlivých projektů.....	46
Tabulka 7: Přehled prodejů v jednotlivých obdobích	47
Obrázek 1: SWOT analýza.....	18
Obrázek 2: Základní myšlenka organizace AIESEC	27
Obrázek 3: Struktura organizace AIESEC	28
Obrázek 4: Organizační struktura AIESEC v Českých Budějovicích	30
Obrázek 5: Propagační leták pro nábor z podzimu 2016	38
Obrázek 6: Guerilla "Jaro"	39

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Řízení lidských zdrojů – otázky k rozhovoru s VP TM

Příloha 2: Marketing – otázky k rozhovoru s VP COMM

Příloha 3: Přehled výdajů a nákladů za rok 2016

Příloha 4: Přehled příjmů a výnosů za rok 2016

Příloha 5: Přehled pohledávek a závazků za rok 2016

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015

V. Přílohy

Příloha 1

Řízení lidských zdrojů – otázky k rozhovoru s VP TM

1. Kolik studentů v současné době na pobočce působí? Kolik z nich zastává vedoucí pozice?
2. Jaké personální strategie jsou zde uplatňovány? Jaké je hlavní personální zaměření na rok 2017?
3. Jak probíhá nábor lidských zdrojů? Jak jsou studenti oslovováni?
4. Jaké jsou požadavky na pozice v jednotlivých oblastech? Jsou uchazeči přijati i přesto, že požadavky nesplňují?
5. Jak probíhá pohovor? Jaké otázky se zde kladou a co je jejich cílem?
6. Jak jsou nově přijatí členové uvedeni do organizace a jak probíhá jejich prvotní vzdělávání?
7. Jak jsou členové pobočky hodnoceni? Co když někdo nesplní plán?
8. Jaký je postup v případě, že se někdo hlásí na vyšší pozici? Čím musí projít?
9. Je možné člena i „vyhodit“ z organizace? Popř. odcházejí členové sami a proč?
10. Jak jsou členové po dobu členství vzdělávání?
11. Jak jsou odměňováni za svůj výkon, když ne finančně?
12. Jaká atmosféra panuje mezi členy? Jaké jsou zde pracovní vztahy?
13. Jak pečujete o spokojenost členů?
14. Jaký personální informační systém využíváte?

Příloha 2

Marketing – otázky k rozhovoru s VP COMM

1. Jakými aktivitami získáváte nové zákazníky?
2. Jakým způsobem podporujete prodej vašich projektů?
3. Využíváte CRM systém? Jaký?
4. Jakým způsobem se liší prodejní aktivity v B2B a B2C?
5. Zakládáte si na referencích zákazníků?
6. Využíváte možnosti reklamy (inzerce v tisku apod.)?
7. Jak probíhá vaše PR?
8. Jaké další formy propagace používáte? (guerilla,...)

Příloha 3

← 2016		
	COSTS	EXPENSES
GIP	26 620 Kč	9 769 Kč
GCDP	82 955 Kč	52 374 Kč
TMP/TLP	364 340 Kč	110 736 Kč
Conferences and functional meetings	305 100 Kč	98 846 Kč
Conferences	221 100 Kč	100 406 Kč
Local	87 000 Kč	9 703 Kč
National	93 600 Kč	56 146 Kč
International	40 500 Kč	34 557 Kč
Prvákoviny, Orientation days	0 Kč	0 Kč
Functional meetings	84 000 Kč	-1 560 Kč
F	8 500 Kč	450 Kč
GIP IC	8 500 Kč	470 Kč
GIP OG	0 Kč	0 Kč
GCDP IC	8 500 Kč	450 Kč
GCDP OG	8 500 Kč	0 Kč
TM	8 500 Kč	0 Kč
PR	8 500 Kč	378 Kč
CR	0 Kč	0 Kč
LCP	8 500 Kč	0 Kč
TMLs	10 000 Kč	0 Kč
Others	14 500 Kč	-3 308 Kč
Members development	16 200 Kč	0 Kč
Education (selling/OGX day, etc.)	0 Kč	0 Kč
Contribution for education	12 600 Kč	0 Kč
F	1 200 Kč	0 Kč
GIP IC	1 200 Kč	0 Kč
GIP OG	600 Kč	0 Kč
GCDP IC	1 200 Kč	0 Kč
GCDP OG	600 Kč	0 Kč
TM	1 200 Kč	0 Kč
PR	1 200 Kč	0 Kč
CR	0 Kč	0 Kč
LCP	4 200 Kč	0 Kč
TMLs	1 200 Kč	0 Kč
CEEDers	0 Kč	0 Kč
Others	3 600 Kč	0 Kč
Teambuildings and corporates	24 800 Kč	11 875 Kč
Teambuildings	4 200 Kč	258 Kč
LC	0 Kč	258 Kč
EB	4 200 Kč	0 Kč
TMLs	0 Kč	0 Kč
Teams	0 Kč	0 Kč
Corporates	20 600 Kč	11 617 Kč
LC	17 000 Kč	10 726 Kč
EB	3 600 Kč	891 Kč
TMLs	0 Kč	0 Kč
Summer accomodation	15 000 Kč	0 Kč
Motivation, gifts, etc.	600 Kč	15 Kč
Others	2 640 Kč	0 Kč
Promotion	11 050 Kč	5 303 Kč
LC costs	89 750 Kč	57 538 Kč
TOTAL	614 946 Kč	235 720 Kč

Příloha 4

← Term 2016/2017		
	REVENUES	INCOME
GIP	180 170 Kč	89 980 Kč
GCDP	255 248 Kč	140 725 Kč
GCDP IC	190 742 Kč	129 535 Kč
GCDP IC open	180 000 Kč	98 000 Kč
GCDP IC realization	59 925 Kč	1 598 Kč
Fees	0 Kč	0 Kč
Fundraising	0 Kč	0 Kč
Others	0 Kč	29 937 Kč
GCDP OG	64 506 Kč	11 190 Kč
GCDP OG open	37 250 Kč	-1 000 Kč
GCDP OG match	77 000 Kč	12 190 Kč
Others	0 Kč	0 Kč
TMP/TLP	198 100 Kč	65 593 Kč
Others	0 Kč	9 839 Kč
Other revenues	4 800 Kč	9 Kč
TOTAL	638 318 Kč	306 146 Kč

Příloha 5

Type	Accrued items	Receivables	Liabilities
		53 892,00 Kč	122 609,50 Kč
	Value Added Tax	0,00 Kč	0,00 Kč
	Accrued revenues/expenses	53 892,00 Kč	116 609,50 Kč
I	MC servicing		24 000,00 Kč
I	AI fees		6 000,00 Kč
I	MC budget contribution		18 990,64 Kč
I	Development fund contribution		8 289,86 Kč
I	CRM fund contribution		500,00 Kč
I	RCTM fund contribution		0,00 Kč
I	Travel Cost sharing fund		
I	Local Conference		
I	National conference	32 345,00 Kč	35 000,00 Kč
I	International conference		15 000,00 Kč
I	Fees for conferences		
I	Others		
I	Accounting		0,00 Kč
I	AIESEC ČZU Praha		5 779,00 Kč
E	JČU ČB		3 000,00 Kč
E	T-mobile		50,00 Kč
I	Internal receivable	550,00 Kč	
I	Internal receivable	1 550,00 Kč	
I	Internal receivable	949,00 Kč	
I	Internal receivable		
I	Internal receivable	1 900,00 Kč	
E	iGV	799,00 Kč	
E	iGV	799,00 Kč	
E	iGT	15 000,00 Kč	
	Advance payments	0,00 Kč	6 000,00 Kč
E	Deposit for interns		6 000,00 Kč

Příloha 6

Výkaz zisku a ztráty
podle Přílohy č. 2
vyhlášky č. 504/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU

k 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Účetní jednotka doručí:
1 x příslušnému finančnímu
orgánu

IČO
02362562

AIESEC České Budějovice
Studentská 787/13
České Budějovice 5
370 05

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní 5	Hospodářská 6	Celkem 7
A.	Náklady	1			
I.	Spotřebované nákupy celkem	2	34		34
II.	Služby celkem	3	295		295
III.	Osobní náklady celkem	4			
IV.	Daně a poplatky celkem	5			
V.	Ostatní náklady celkem	6	6		6
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	7			
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	8	94		94
VIII.	Daň z příjmů celkem	9			
	Náklady celkem	10	429		429
B.	Výnosy	11			
I.	Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	12	196		196
II.	Změna stavu vnitřníorganizačních zásob celkem	13			
III.	Aktivace celkem	14			
IV.	Ostatní výnosy celkem	15	6		6
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	16			
VI.	Přijaté příspěvky celkem	17	235		235
VII.	Provozní dotace celkem	18			
	Výnosy celkem	19	437		437
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	20	8		8
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	21	8		8

Sestaveno dne: 20.10.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Podpůrné činnosti ve vzdělávání	Pozn.: