

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení konkrétního podniku

Martin Lelka

**Bakalářská práce
2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Lelka**
Osobní číslo: **E110240**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Strategické řízení konkrétního podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Obsahem tématu je nalézt a charakterizovat metody a nástroje vhodné ke strategickému řízení podniku. Následně pak tyto metody aplikovat na příkladu konkrétní firmy.

Zásady:

- Aktuálnost zvolené problematiky, specifikace cíle bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky strategického řízení.
- Charakteristika podniku.
- Analýza systému strategického řízení.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů a rekapitulace výsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JIRÁSEK, J. Strategie, Umění podnikatelských vítězství. Vyd. 2. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s.

ISBN 80-86419-46-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. Strategické řízení, Teorie pro praxi. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s.

ISBN 80-7179-453-8.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-41-X

ZULÁK, R. Strategické řízení podniku. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-40008-9

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. dubna 2014

Martin Leika

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále Ing. Jindřichu Dvořákovi a Mgr. Monice Floriánové ze společnosti Chládek & Tintěra a.s. za spolupráci a poskytnutí materiálů pro provedení vybraných analýz.

ANOTACE

Obsahem tématu práce je nalézt a charakterizovat metody a nástroje vhodné ke strategickému řízení podniku. Provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a následně vyhodnotit výsledky, které budou sloužit k případným návrhům na revizi a doplnění současných strategických cílů či ke zlepšení vnitřních faktorů analyzovaných ve vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategické řízení, vnější prostředí, vnitřní prostředí, PEST analýza, Analýza „7S“.

TITLE

Strategic management of the concrete company.

ANNOTATION

The content of the thesis is to identify and characterize the methods and tools suitable for strategic management of the company. To perform an analysis of the external and internal environment of the company and subsequently evaluate the results, which will be served for possible proposals for revision and complement of the current strategic goals or for improvement of the internal factors analyzed in the selected company.

KEYWORDS

Strategy, strategic management, internal environment, external environment, PEST analysis, analysis of “7S”.

OBSAH

SEZNAM TABULEK	- 8 -
SEZNAM ILUSTRACÍ.....	- 9 -
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	- 10 -
ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	12
1.1 STRATEGIE.....	13
1.2 STRATEGICKÉ ÚROVNĚ	15
1.2.1 Podnikatelská strategie.....	15
1.2.2 Podniková (korporační) strategie.....	16
1.2.3 Obchodní (business) strategie	17
1.2.4 Operativní (funkční) strategie.....	17
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	18
2.1 ANALÝZA MAKROKOLÍ	18
2.2 ANALÝZA MIKROKOLÍ	20
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ.....	22
3.1 FAKTORY TECHNICKÉHO ROZVOJE.....	22
3.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	24
3.3 VÝROBNÍ FAKTORY A ŘÍZENÍ VÝROBY	25
3.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ	25
3.5 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ	25
3.6 ANALÝZA „7S“	28
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY CHLÁDEK & TINTĚRA PARDUBICE.....	29
4.1 PROFIL FIRMY	29
4.2 HOLDING ENTERIA A.S.	30
4.3 DNEŠNÍ PODNIK	32
5 PEST ANALÝZA.....	35
5.1 POLITICKÉ FAKTORY	35
5.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	37
5.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY	39
5.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	42
6 PORTEROVA ANALÝZA	43
7 ANALÝZA „7S“	45
7.1 STRATEGIE.....	45
7.2 STRUKTURA.....	47
7.3 SYSTÉMY	48
7.4 STYL VEDENÍ PRÁCE	51
7.5 SPOLUPRACOVNÍCI (SKUPINA)	51
7.5.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	51
7.5.2 Pracovní podmínky.....	53
7.6 SCHOPNOSTI	54
7.7 SDÍLENÉ HODNOTY	55
8 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY CH & T	57
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	58
ZÁVĚR.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pro a proti strategickému řízení

Tabulka 2: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu

Tabulka 3: Žebříček vnímání korupce

Tabulka 4: Vývoj HDP v ČR

Tabulka 5: Vývoj cenové hladiny v ČR

Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti v ČR

Tabulka 7: Počet bankrotů ve stavebnictví

Tabulka 8: Meziroční procentní změna v počtu zakázek v ČR

Tabulka 9: Vývoj ekonomické aktivity podniku

SEZNAM ILUSTRACÍ

Graf 1: Vývoj čistého zisku společnosti

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Graf 3: Vývoj HDP na hlavu v zemích EU

Graf 4: Vývoj základní sazby DPH v ČR a průměru EU 27

Graf 5: Nezaměstnanost v zemích EU v únoru 2014

Graf 6: Věkové rozložení obyvatelstva

Graf 7: Vzdělanostní struktura ČR

Graf 8: Podíl výdajů na vzdělání na tržbách

Obrázek 1: Vize, poslání, cíle

Obrázek 2: Hierarchie firemních strategií

Obrázek 3: PEST analýza

Obrázek 4: Porterův model 5 sil

Obrázek 5: Marketingový mix

Obrázek 6: Model „7S“

Obrázek 7: Organizační schéma

Obrázek 8: Organizační schéma firmy Chládek & Tintěra

Obrázek 9: Systém získávání zakázek

Obrázek 10: Úrovně předávání informací

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
IS	Informační systém
PEST	Analýza vnějšího okolí, politické, ekonomické, sociální, technologické
7S	Analýza vnitřního okolí
GŘ	Generální ředitel

ÚVOD

V dnešním době plné konkurenčního boje je strategické řízení nezbytnou součástí úspěšného podniku. Pomocí strategického řízení firma v podstatě odpovídá na otázku „*Kdo jsme a kam směřujeme?*“. To znamená, že hodnoty společnosti se utvářejí na základě vytvořené strategie. Firma si prostřednictvím strategie určuje, kam do budoucna směřuje, stanovuje si své cíle a metody či prostředky pro jejich dosažení. Můžeme tedy říci, že strategie je charakteristickým rysem každé společnosti a je základním kamenem budoucího rozvoje firmy.

Cílem této práce je provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku, zhodnotit její výsledky a formulovat revizi současných strategických cílů.

První kapitola této práce slouží k seznámení se základními pojmy strategického řízení, důležitými pro pochopení celé problematiky. Mezi tyto pojmy patří vize, poslání, cíle či strategické úrovně managementu.

Druhá a třetí kapitola se zabývá analýzou prostředí firmy, které se dělí na vnější a vnitřní okolí. Jsou zde uvedeny metody vhodné pro provedení těchto analýz, díky kterým získává podnik povědomí o základních údajích okolí působnosti podniku.

Následující kapitola slouží k představení analyzovaného podniku. Jsou zde uvedeny základní informace jako rok založení podniku, předmět podnikání, organizační struktura společnosti či současný stav podniku.

Další kapitola se věnuje vnějšímu prostředí společnosti. Jako metodu pro její provedení byla zvolena PEST analýza, která se skládá z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Na to navazuje kapitola, která se zabývá analýzou vnitřního prostředí podniku pomocí analýzy „7S“. Tato zkratka představuje sedm analyzovaných oblastí podniku, a sice strategii, strukturu, systémy, styl vedení práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

V závěru je provedena revize strategických cílů v kontextu provedené analýzy. Současně je provedeno shrnutí všech získaných výsledků s návrhy na zlepšení některých analyzovaných faktorů.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Tato kapitola seznamuje s problematikou strategického řízení, definuje ji a dále se zabývá důležitými pojmy souvisejícími s tímto tématem.

V dnešní době, kdy má Evropa tendenci vystupovat jako jeden stát, je konkurence na trzích velmi vysoká a nelze spoléhat pouze na náhodu či štěstí, a proto se stává klíčovým faktorem úspěchu podniků strategické řízení, což potvrzují i Keřkovský, Vykypěl: *Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 % [5].*

Je mnoho různě formulovaných definic:

- „Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout reálných cílů“ [2].
- „Moderní definice strategie vychází z předpokladu, že strategie zahrnuje více než jen plán akcí. Obsahuje rovněž poznání, že úspěšná strategie musí vycházet z životně důležitých potřeb podniku a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku představované zejména trhem, zákazníky a všemi dalšími, kteří mají k podniku určitý vztah“ [15].
- „Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku“ [1].

V tomto případě bude strategické řízení bráno v souladu s definicí, které je uvedena pod třetí odrážkou. Strategické řízení má svá „pro“ a „proti“. Na základě těchto vlastností mu přikládají firmy různou důležitost. Převahu mají však „pro“ důvody (viz. Tabulka 1).

Pro	Proti
Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchů než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Tabulka 1: Pro a proti strategickému řízení

Zdroj: [5]

1.1 Strategie

Tato kapitola se zabývá vymezení strategie a definic s ní spojených pojmů jako je vize, mise či cíle.

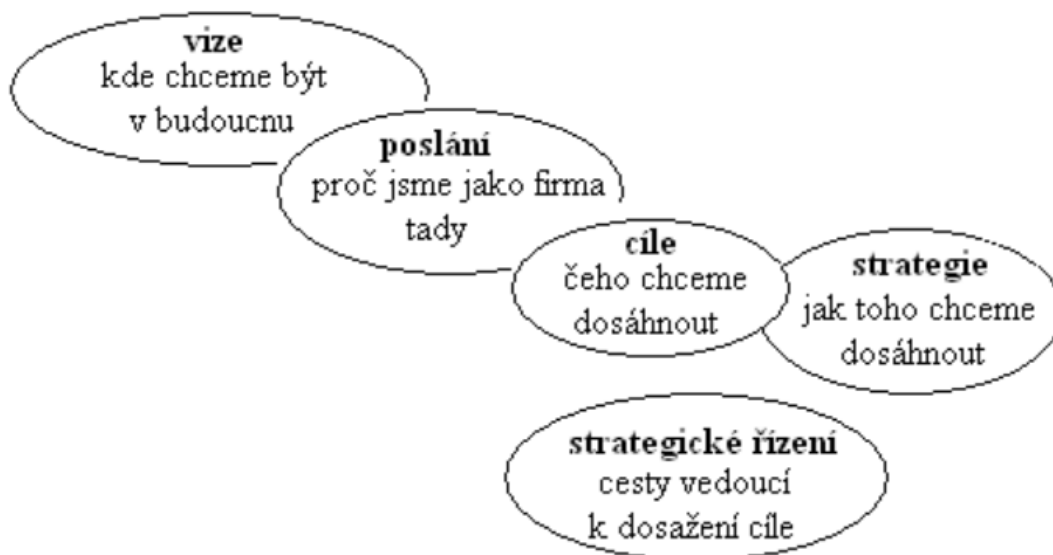
Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy [5].

Jestliže má podnik vytyčený cíl větší podíl na trhu, potom tohoto cíle může dosáhnout několika způsoby, jako je zvýšení kvality výrobků či služeb, pomocí dumpingových cen či jinými způsoby.

Velmi zajímavá je myšlenka Jaroslava A. Jiráska, který upozorňuje na odvození slova strategie, které bylo spojeno s vojevůdcovstvím a válkami. Je to určitá paralela k dnešnímu konkurenčnímu boji podniků na trhu.

- **Vize, mise (poslání), cíle**

Všechny tyto tři pojmy svým propojením v podstatě definují příslušný podnik. Zjednodušeně řečeno jde o stanovení podnikové „image“, základních postupů firmy k dosažení budoucích cílů za využití zvolených prostředků, respektive strategie.



Obrázek 1: Vize, poslání, cíle

Zdroj: [2]

- **Vize a poslání**

Vize je idea, která má být základem pro vytvoření strategie podniku a splňovat další parametry, jak píše Mallya: Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny, nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy [8].

Nejlépe vystihuje pojem poslání otázka: *Kdo jsme a o co usilujeme [2]*? Jedná se tedy o předmět podnikání a jeho smysl. Tento dokument neslouží pouze pro interní pracovníky, ale měl by informovat potenciálního zákazníka či společníka. *Mise, čili poslání podniku, se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se přímo na odív. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který může mít na podniku zájem [4].*

Všechny tyto myšlenky se prolínají (viz. Obrázek 1) a tuto skutečnost zachycuje Šmída: *Vize a poslání hrají v podniku velmi důležitou roli. Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím, zaměstnanci, a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii [12].*

- **Cíle**

Cíle jsou budoucí stavy, kterých se snaží podnik dosáhnout v určitém čase.

Konkrétní cíle musí splňovat určité elementy – SMART (tzn. Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Časově omezený).

- **Specifický:** Měl by být srozumitelný a pochopitelný pro zaměstnance podniku.
- **Měřitelný:** Definovat množství, kterého chceme dosáhnout a podle kterého lze porovnávat skutečnost.
- **Akceptovatelný:** Je cíl akceptovatelný pro účastníky jeho plnění?
- **Realistický:** Cíl musí být proveditelný z hlediska možností podniku, a zároveň být dostatečně náročným.
- **Časově vymezený:** Kdy chceme cíle dosáhnout, a zda je to časově možné [8].

Zvolené cíle podniku mohou být různé, například:

- Zvýšení podílu na trhu
- Výše zisku

- Snížení nákladů
- Zlepšení kvality výrobků
- Jiné

1.2 Strategické úrovně

Tato část práce se věnuje stupňům strategického řízení a jejich popisu.

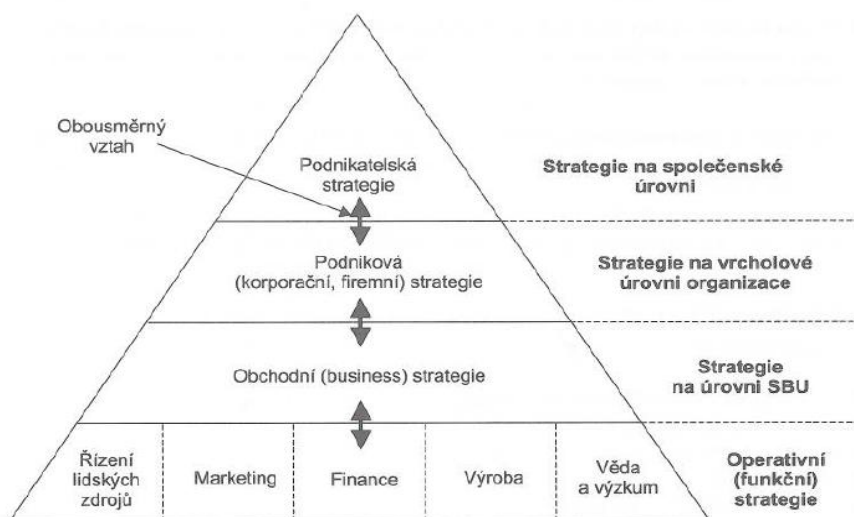
Existují různé úrovně, pro které jsou jednotlivé strategie určené. Rozlišujeme čtyři druhy strategií:

- Podnikatelská strategie
- Podniková (korporační strategie)
- Obchodní (business strategie)
- Operativní (funkční strategie)

1.2.1 Podnikatelská strategie

Tato strategie je v podstatě určitou „střechou“ pyramidy strategií a udává směr a účel dané společnosti. Odpovídá na otázky jako například:

- Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti?
- Jaká je role organizace ve společnosti?
- Jaké principy organizace reprezentuje a uznává? [8]



Obrázek 2: Hierarchie firemních strategií

Zdroj: [8]

1.2.2 Podniková (korporační) strategie

Podniková strategie vzniká z rozhodnutí vlastníků či špičkových manažerů a patří k nejvíce utajovaným dokumentům společnosti. Udává základní rámec pro obchodní strategii, která na ni navazuje. Keřkovský, Vykypl tento fakt potvrzují a píší: „*Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé ji lze považovat za svým způsobem zadání (východisko) pro formulaci odpovídajících business strategií*“ [5].

V obsahu by tato strategie měla definovat v zásadě následující aspekty:

- Vyčlenění strategických obchodních jednotek (SBU),
- Určení jejich cílů,
- Vytyčení směrů a cest pro naplnění těchto cílů [5].

Co se týče směrů a cest SBU, existují dva základní typy strategií:

- Nákladová strategie – konkurenční zbrani jsou nízké ceny,
- Strategie odlišnosti – konkurence pomocí specifického charakteru výrobků a služeb [5].

Součástí dnešního světa je i nevyzpytatelnost trhu, a proto je zapotřebí zapojení i manažerské intuice. „*Každá strategie je nedokonalá, protože nepočítá se všemi možnými alternativami. Budoucnost je ve skutečnosti neznámá. A proto se podnikatelská funkce skládá ze schopnosti vyvíjet a stanovit prognózy, které se co nejvíce přibližují skutečnému běhu*

událostí, a schopnosti poskytovat kreativitu, profesionalitu a umění této schopnosti využívat“[8].

1.2.3 Obchodní (business) strategie

Obchodní strategie navazuje na strategii podnikovou a vyjadřuje cíle strategické obchodní jednotky (SBU) a cesty, které vedou k jejich dosažení. Cílem každé této podnikatelské jednotky je patřit k předním konkurentům trhu, na kterém se nachází.

V obsahu obchodní strategie by měly být specifikované cíle prvků rozšířeného marketingového mixu [16]. Tento marketingový mix obsahuje proměnné (sedm P):

- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (místo),
- Promotion (propagace),
- People (lidé, lidské zdroje),
- Process (proces),
- Planning (plánování, řízení, organizace).

Pro každé toto P by měla firma vytvořit specificky zaměřenou analýzu, která by obsahovala strategické cíle dosažené v určitém časovém horizontu [16].

Jelikož se situace na trhu neustále mění, je potřeba neustálá koordinace těchto SBU, kterou má na starost vedení podniku.

1.2.4 Operativní (funkční) strategie

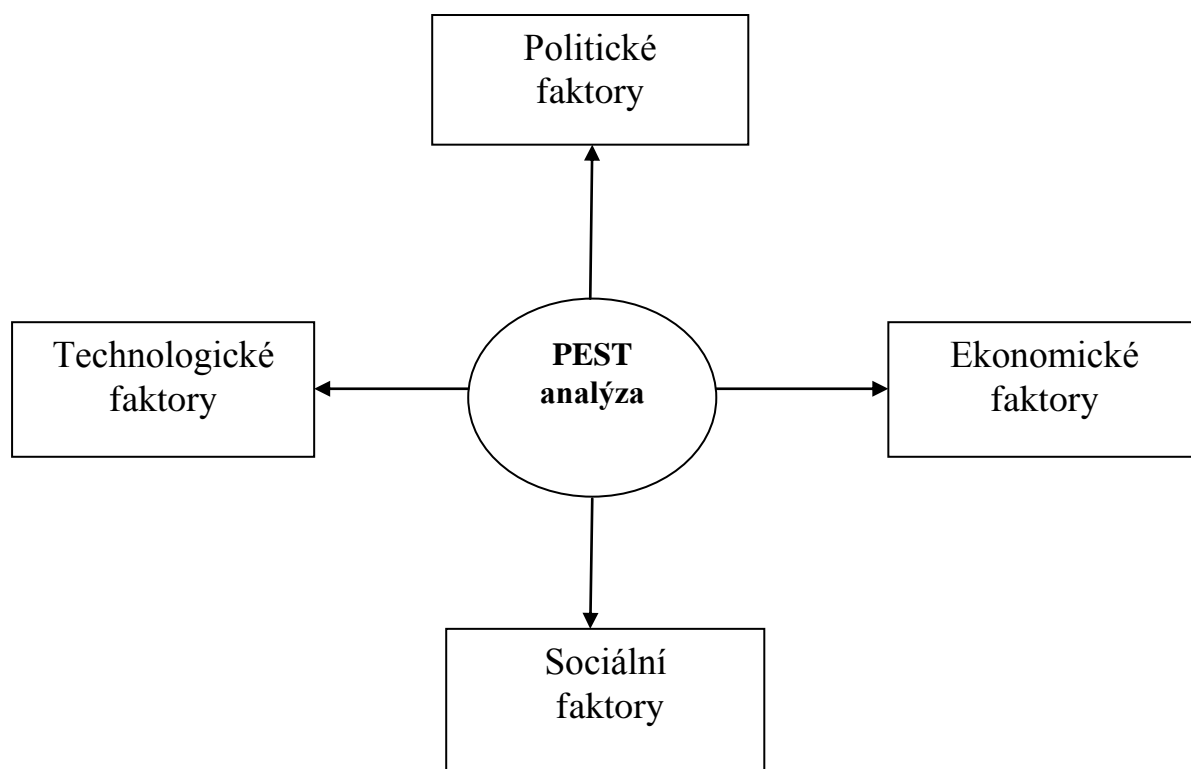
Operativní strategie se nachází na nejnižší strategické úrovni a vychází z jí nadřazených strategií (podniková, obchodní). *„Každá obchodní strategie by měla být dále členěna, rozpracována do několika funkčních strategií. Těmi může být například marketingová strategie, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, informační strategie nebo také strategie výzkumu a vývoje“[12].*

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola rozděluje vnější okolí na dvě složky. První složku představuje makrookolí a druhou složku reprezentuje mikrookolí. Dále uvádí nástroje vhodné pro provedení analýz vnějšího prostředí (PEST analýza, Porterova analýza).

2.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ [1]. Od těchto čtyř základních faktorů je odvozen název PEST analýza, která je typickým nástrojem pro průzkum vnějšího okolí firmy. Tuto skutečnost nám graficky znázorňuje obrázek 3. Vychází z minulého vývoje a snaží se analyzovat budoucí vývoj těchto faktorů.



Obrázek 3: PEST analýza

Zdroj: upraveno podle[1]

- **Politické faktory**
 - Hodnocení politické stability (politická strana u moci atd.)
 - Politický postoj (postoj k privátním či zahraničním investicím, postoj k soukromému sektoru)
 - Hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty)
 - Politický vliv různých skupin
- **Ekonomické faktory**
 - Makroekonomická situace (míra inflace, úroková míra, rozpočtový přebytek či deficit, výše HDP)
 - Přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů)
 - Daňové faktory (sazby, cla)
- **Sociální faktory**
 - Demografická charakteristika (velikost populace, věková struktura, etnické rozložení)
 - Míra nezaměstnanosti
 - Dostupnost pracovní síly
- **Technologické faktory**
 - Podpora vlády v oblasti výzkumu
 - Nové vynálezy
 - Rychlost realizace nových technologií
 - Technologická úroveň [3]

V současné době se analýza rozšířila na PESTLE, kdy se analyzují i faktory legislativní a ekologické.

2.2 Analýza mikrookolí

Tato kapitola se zabývá základními faktory ovlivňující podnik z vnějšího prostředí (konkurence, dodavatelé, zákazníci). Pro analýzu těchto složek je nutné postupovat systematicky a zvolit tu správnou metodu, tudíž se v této kapitole objevuje Porterův model konkurenčních sil, STP analýza a hlavní faktory potřebné pro analýzu a následný výběr dodavatelů.

V prostředí mikrookolí se vyskytují tři základní složky, které ovlivňují chod podniku.

- **Konkurence**
- **Dodavatelé**
- **Zákazníci**

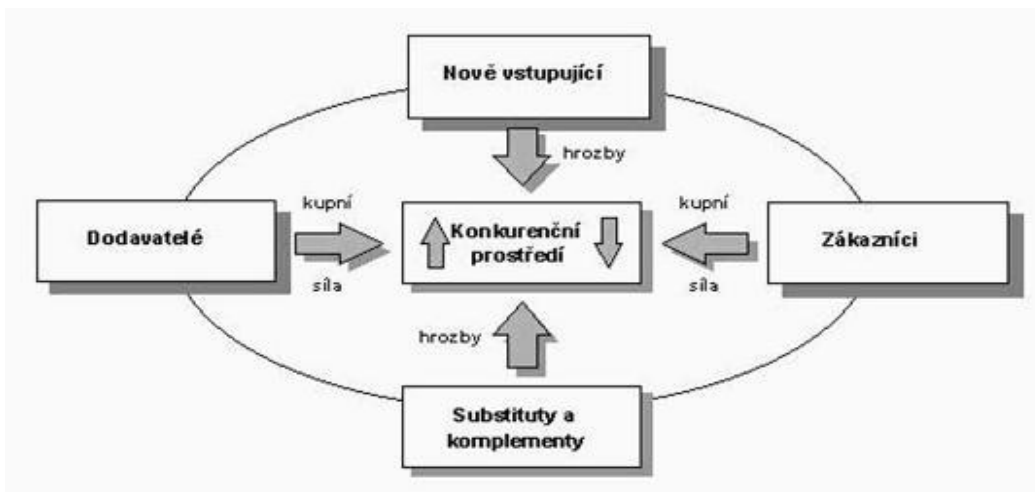
Na rozdíl od vnějšího okolí, které je dané, můžeme tyto složky nepřímo ovlivňovat (např. výběr dodavatelů).

- **Konkurence**

Je velmi důležité mít povědomí o dění u konkurenčních podniků. Tato znalost umožňuje podniku:

- Předejít překvapení z nové strategie konkurentů,
- Identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost,
- Zrychlit dobu reakce,
- Být o jeden krok před konkurencí [8].

S konkurenčním prostředím je úzce spojen Porterův model (viz. Obrázek 4), který vychází z předpokladu, že *„ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví“*[3]. Jinými slovy se jedná o atraktivitu trhu z hlediska ziskovosti.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: [9]

- **Dodavatelé**

V podstatě se jedná o nalezení dodavatele, který je schopen kvalitně, včas a za rozumnou cenu zajistit potřebné vstupy pro výrobu. Hlavními faktory, které se objevují v analýze dodavatelů, jsou:

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- Dostupnost a náklady na energie,
- Dostupnost a náklady na pořízení kapitálu,
- Dostupnost a náklady na pracovní síly [5].

- **Zákazníci**

Zákazníci jsou hlavními zdroji příjmů firem, proto je zásadní znát jejich požadavky či potřeby a následně se pokusit o jejich uspokojení. Pro toto zjištění je vhodná STP analýza.

Písmena STP znamenají:

- **S**egmentation (segmentace = rozdělení zákazníku do skupin podle charakteristiky)
 - **T**argeting (zacílení = výběr nejzajímavějších segmentů trhu)
 - **P**ositioning (definování vlastní pozice na trhu a odlišení se od konkurence)
- [2]

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ

Tato kapitola se zabývá důvody a důležitostmi analýzy vnitřního prostředí firmy. Uvádí faktory, které je nutné brát v potaz a v neposlední řadě se zabývá vhodnými metodami pro její provedení.

Jakmile jsme seznámeni s okolním prostředím firmy, je potřeba znát interní možnosti dané firmy pro tvorbu správné strategie. „*Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou*“ [8]. Různě veliké firmy mají každá určité výhody. „*Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak*“ [5]. Pro identifikování těchto silných a slabých stránek je nutné zabývat se vnitřními faktory podniku, které jsou:

- **Faktory technického rozvoje,**
- **Marketingové a distribuční faktory,**
- **Výrobní faktory a řízení výroby,**
- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů,**
- **Faktory finanční a rozpočtové [8].**

3.1 Faktory technického rozvoje

Tento faktor má svou důležitost hned z několika důvodů:

- a) Vytváření konkurenčních výhod,
- b) Vytvoření či zlepšení současného výrobku,
- c) Zlepšení poskytovaného servisu,
- d) Vylepšení výrobního procesu,
- e) Snižování výrobních nákladů [5].

Pro provádění těchto procesů jsou v zásadě dvě možnosti. První možností je pověření vlastních pracovníků společnosti. Druhá možnost spočívá ve spolupráci s jinými podniky

formou společných projektů (s dodavateli, joint Ventura, univerzity atd.). Hlavním úkolem je tedy získat a upevnit svůj náskok před konkurencí, k čemuž napomáhají dvě zásady:

- „Vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a u nichž může být jejich výrobní postup co nejdéle zachován.
- Vyrábět výrobky, které jsou jen těžce napodobitelné“ [8].

Obecně se rozlišují tři přístupy k technickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátoři** – malé či střední podniky vytvářející inovace,
- Defenzivní následníci** – největší podniky v oboru, které se učí ze zkušeností a chyb inovátorů,
- Defenzivní imitátoři** – napodobují konkurenci a snaží se o zlepšení výrobku či služby podle potřeby zákazníka.

Pro přehledné porovnání ofenzivních a defenzivních přístupů slouží tabulka 2.

	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobních procesů	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobku	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz nejednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	Pro aktivní	reaktivní

Tabulka 2: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu

Zdroj: [5]

3.2 Marketingové a distribuční faktory

„Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh“ [8].

„Hlavní náplní marketingu uspokojování potřeb různých zájmových skupin, tedy všech, kdo se marketingového procesu účastní“ [10]

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, zajišťujícím splnění cílů organizace“ [14].

Tyto tři definice nám jasně vymezují účel marketingu. Provést analýzu tohoto faktoru lze pomocí tzv. základního marketingového mixu 4P, který pracuje se čtyřmi základními složkami marketingu (viz. Obrázek 5):

- **Product** (Produkt) – výrobek či služba poskytována pro za účelem uspokojení potřeby zákazníka,
- **Price** (Cena) – stanovení ceny výrobku či služby,
- **Place** (Umístění) - místo prodeje či distribuce,
- **Promotion** (Podpora prodeje) [2].



Obrázek 5: Marketingový mix 4P

Zdroj: [6]

3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

V této oblasti je předmětem analýzy nalézt odpovědi především na tyto základní otázky:

- Jaká má být míra automatizace v továrnách?
- Jak velké mají být továrny?
- Jaká má být úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí?
- Jsme schopni být dostatečně flexibilní ve výrobě z hlediska požadavků zákazníků?
- Které díly vyrobíme sami a které se dodají?
- Jaké zvolit postupy při výrobě?
- A další... [5, 8].

3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při této analýze je klíčové zjistit, zda jsou zaměstnanci umístěni na správných pracovních pozicích z hlediska jejich znalostí. Dalším důležitým faktorem jsou lukrativní pracovní podmínky, které přilákají poptávku a následně udrží zaměstnance v podniku. Motivace je dalším důležitým aspektem této analýzy, neboť „*Motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci*“ [8]. Všechny tyto složky a mnohé další vytvářejí podnikovou image, která je na současném trhu velmi důležitá.

3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Hlavním smyslem této analýzy je zjistit finanční zdraví podniku. Pro toto zjištění existuje mnoho ukazatelů, na kterých se shoduje více autorů [5,8,11,13]:

- **Rentabilita tržeb** – Ukazuje procentuální podíl zisku před zdaněním na dosažených tržbách (kolik procent tržeb se mění v čistý zisk).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} * 100$$

- **Kapitálová návratnost (ROE)** – Návratnost, kterou společníci (akcionáři) získávají z podnikové činnosti, tedy kolik vlastního kapitálu je potřeba pro vytvoření jednotky čistého zisku společnosti.

$$\text{Kapitálová návratnost} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Návratnost investice** – Využití podnikového majetku při tvorbě zisku. Tedy kolik celkových aktiv je potřeba pro vytvoření jednotky čistého zisku společnosti.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Dalším ukazatelem je likvidita, což je „*schopnost společnosti vyrovnat závazky*“ [8].

- **Běžná likvidita** - Hodnotí celkovou likviditu veškerých oběžných aktiv, tedy schopnost podniku uhradit své závazky pomocí svých oběžných aktiv (zásoby, pohledávky, finanční majetek). Přijatelná běžná likvidita se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita** – Nejdůležitější ukazatel likvidity, který ukazuje schopnost podniku okamžitě splatit svoje krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv (mimo zásob). Přijatelné hodnoty se pohybují v rozmezí 1 až 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** – Podobně jako pohotová likvidita ukazuje schopnost podniku okamžitě splatit své krátkodobé závazky, v tomto případě pomocí finančního majetku. Tento ukazatel je přijatelný pokud dosahuje hodnot mezi 0,3 až 0,8.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Průměrná inkasní lhůta** – Ukazuje průměrnou dobu rychlosti získání pohledávek od dlužníků (ve dnech).

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

- **Doba spláčení závazků** – Ukazuje průměrnou dobu (počet dnů) spláčení krátkodobých půjček, které podnik má.

$$\text{Doba spláčení závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 365$$

- **Ukazatel dlouhodobé zadluženosti** – Podává zprávu o zadluženosti vlastního kapitálu. Je-li hodnota větší než 1, podnik vlastní více dlouhodobých cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Naopak tomu bude v případě výsledku menšího než 1.

$$\text{Ukazatel dlouhodobé zadluženosti} = \frac{\text{Dlouhodobé závazky}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Úrokové krytí** – Ukazuje schopnost organizace pokrýt fixní poplatky. Tento poměrový ukazatel vypovídá o tom, zda je firma schopna ze svého zisku uhradit finanční náklady. Je zisková, pokud je ukazatel větší než jedna.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Náklady na úroky (finanční náklady)}}$$

Poslední skupinou ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které vyjadřují, jak efektivně podnik využívá své zdroje.

- **Obrat aktiv** – Využití aktiv při tvorbě tržeb, tedy kolik aktiv je potřeba pro vytvoření jednotky tržeb.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- **Obrat zásob** – Ukazuje, kolikrát se ve firmě „vymění“ zásoby, tedy rychlost prodeje zásob ve dnech. Čím kratší doba obratu, tím lépe pro podnik.

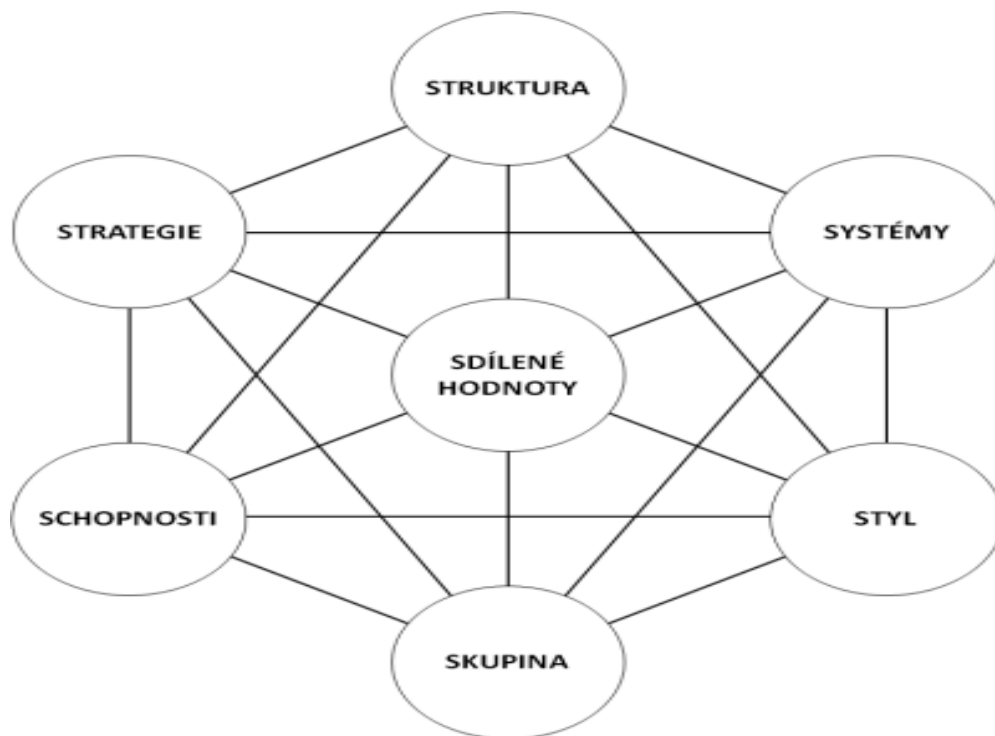
$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} * 360$$

3.6 Analýza „7S“

Jednou z možných modelů analýzy vnitřního prostředí podniku je Analýza „7S“. Název toho modelu je odvozen od sedmi faktorů, které jsou navzájem propojené a s kterými tato analýza pracuje. Jsou to:

- **Strategie** (Strategy),
- **Struktura** (Structure),
- **Systémy** (Systems),
- **Styl práce vedení** (Style),
- **Spolupracovníci či Skupina** (Staff),
- **Schopnosti** (Skills),
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) [8].

„Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů (viz. Obrázek 6), aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma“ [8]. Je tedy zřejmé, že každý faktor je velmi důležitý a pokud se objeví problémy pouze u jediného, může to způsobit zhroucení zbylých faktorů.



Obrázek 6: Model „7S“

Zdroj: [8]

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY CHLÁDEK & TINTĚRA PARDUBICE

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice byla založena v dubnu roku 1994 jako dceřiná společnost litoměřické „matky“ stejného jména. V roce 1997 byla firma transformována na akciovou společnost a zcela osamostatněna, takže v současné době se jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou vlastnickou strukturou i dalšími perspektivami rozvoje. Další milník v historii společnosti přišel v roce 2008, kdy se firma stala součástí českého holdingu enteria a.s.

4.1 Profil firmy

Organizace spatřuje poslání nejen v pozici producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot.

Akcionářem podniku je holding enteria, který drží 100% akcií firmy.

Předmětem činnosti naší společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a oprav technické infrastruktury státu a obcí (koleje, mosty, silnice, vodovody, kanalizace) a v segmentu pozemního stavitelství (občanské, průmyslové, bytové, sociální, nemocniční stavby). Dynamicky rozvíjíme nabídku informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu, včetně developerských projektů. Naše společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje.

Roční objem prodeje vlastního zboží a služeb se pohybuje v rozmezí dvou až tří miliard Kč.

Firma operuje na teritoriu České republiky, a to především ve Východních Čechách, ve východní části Středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v Jižních Čechách. Svoji působnost rozšířila i do Slovenské republiky.

Na počátku roku 2013 zaměstnávala naše firma 393 pracovníků, z nichž téměř polovina jsou technici a inženýři. Vysokou míru vzdělanosti personálu považujeme za klíčový nástroj přežití na globalizujícím se stavebním trhu, za zdroj kvality, produktivity i záruku budoucího rozvoje podniku [32].

Nejvýznamnější diferenciací naší společnosti je podniková kultura, pramenící z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu našeho pracovního kolektivu, která se následně promítá do komfortní obsluhy zákazníků. Program důvěry, vyjádřený již v roce 1994 zakladatelským sloganem „Firma lidí pro lidi“, přispěl ke vzniku kompaktního pracovního týmu, identifikovaného s podnikovými cíli a firemní kulturou.

4.2 Holding enteria a.s.

V této kapitole budou popsány členové holdingu enteria a.s., kterých je celkem 12.

- **Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.**

Projekční a stavební firma založená v roce 1994. Poskytuje komplexní služby v oblasti výstavby, rekonstrukce a oprav technické infrastruktury státu (koleje, silnice, mosty, vodovody a kanalizace) a také v segmentu pozemního stavitelství (občanské, průmyslové, bytové, sociální, nemocniční stavby). Svým klientům nabízí profesionální servis již ve fázi formulace jejich záměrů, přes zpracování důkladné projektové dokumentace až po vlastní realizaci stavby [17].

- **KVIS Pardubice a. s.**

Předmětem činnosti KVISu je výstavba, rekonstrukce a opravy inženýrských sítí, a to především vodovodů a kanalizací, včetně příslušných objektů. Dále jsou to úpravy vodních toků, výstavba hrází a monolitických betonových konstrukcí. V rámci mateřské společnosti je zabezpečována v plném rozsahu projekce vodohospodářských staveb, včetně jí příslušející inženýrské činnosti. Firma operuje na celém teritoriu České republiky [17].

- **MARHOLD a. s.**

Pardubická stavební firma působí na trhu již od roku 1991. Nejvýznamnější místo v její produkci zaujímá odstraňování vad panelové výstavby, včetně statických a povrchových sanací těchto objektů a jejich zateplení. Jako generální dodavatel zajišťuje i opravy, rekonstrukce a výstavbu pozemních objektů, vodohospodářských staveb a v rámci ucelenosti svých služeb nabízí i projekční servis a pronájem rámového lešení PERI [17].

- **INSTAV Hlinsko a. s.**

Firma vznikla v roce 1998 z původního Instavu Pardubice. Těžiště její činnosti spočívá především v realizaci vodohospodářských staveb. Kromě nich se zabývá i výstavbou,

rekonstrukcí a opravami vodojemů, občanských a průmyslových staveb, sportovních hřišť a areálů a revitalizací krajiny [17].

- **BERTH a. s.**

Developerská společnost Berth a.s. vznikla v Pardubicích v roce 2004. Zabývá se vyhledáváním a realizací zajímavých investic v českých městech a obcích, a to nemovitostí jak komerčních a administrativních, tak i rezidenčních [17].

- **Regena spol. a. s.**

Od roku 1994 zajišťuje odtavovací stykové svařování kolejnic všech běžných tvarů, používaných na tratích ČD, regeneraci použitých kolejnic, výrobu přechodových kolejnic, dále skládání dlouhých kolejnicových pasů se současnou výměnou za stávající kolejnice a nakládku kolejnic přímo v trati a jejich následné uložení na skládce k regeneraci [17].

- **Duchcovská svařovna a. s.**

Firma byla založena v roce 2005 jako následnická společnosti původní svařovny Českých drah. Hlavní náplní její výroby je regenerace kolejnic, jejich svařování do dlouhých pasů a přeprava a skládání do koleje. Doplnkovými službami jsou výroba přechodových kolejnic a stavební činnost včetně logistických služeb [17].

- **H-centrum**

H-centrum je moderní sportovně-relaxační areál v Pardubicích – Starém Hradišti. Vznikl s cílem vybudovat pro občany Pardubic a okolí příjemné místo, kde mohou aktivně a příjemně trávit volný čas. Nabízí vysokou kvalitu služeb, osobní přístup ke členům, špičkové sportovní vybavení a přátelskou atmosféru [17].

- **Hroší stavby Morava a. s.**

Společnost Hroší stavby Morava byla založena srpnu roku 2009 jako dceřiná společnost stavebního holdingu enteria a. s. (obrat 3,6 mld. Kč). Akciová společnost Hroší stavby Morava, se sídlem v Olomouci, se obchodně zaměřuje především na stavby kraje Olomouckého, Zlínského a Moravskoslezského [17].

- **Plynostav Pardubice a. s.**

Hlavním strategickým cílem společnosti Plynostav a. s. je stát se jedničkou v dodávkách dálkových plynovodů a produktovodů. Předností společnosti, kromě dodávky komplexních služeb, jsou dlouholeté zkušenosti s řízením velkých staveb i v náročných geografických

podmínkách vlastními kapacitami i koordinací subdodavatelských firem specializovaných oborů. Firma vznikla v roce 1949 a členem holdingu je od ledna 2013 [17].

- **enteria Arabian LTD.**

Enteria Arabian Ltd. se sídlem v Rijádu byla založena v roce 2011 jako výsledek holdingové strategie rozšiřování našich služeb, zkušeností a kvality na mimoevropské trhy. Nabízí práce zejména v oblasti pozemního a dopravního stavitelství (koleje, silnice, mosty) a vodohospodářských staveb [17].

- **Dekom Systém s. r. o.**

Firma působí v oblasti prodeje automobilů. Je autorizovaným dealerem vozů značek VOLVO a LAND ROVER v pardubickém a hradeckém kraji a kromě prodeje zajišťuje i veškeré servisní služby [17].

4.3 Dnešní podnik

V této kapitole bude znázorněna organizační struktura podniku a seznámení se současným stavem společnosti.

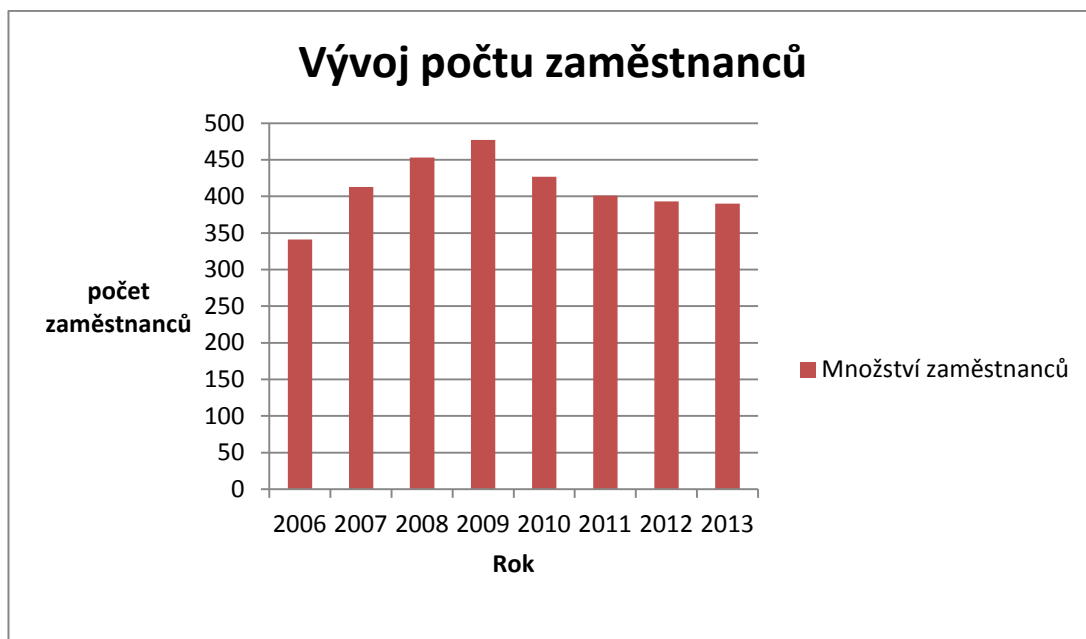
Tato firma se zaměřuje především na svého nejdůležitějšího zákazníka – stát. Vzhledem k úpadku veřejných zakázek (viz. Tabulka 8), nebylo snadné udržet rentabilitu společnosti. Graf 1 dokazuje schopnost podniku udržet ziskovost. I v době recese a v posledních období dokonce společnost vykazuje nárůst čistého zisku.



Graf 1: Vývoj čistého zisku společnosti

Zdroj: Autor, dle výročních zpráv

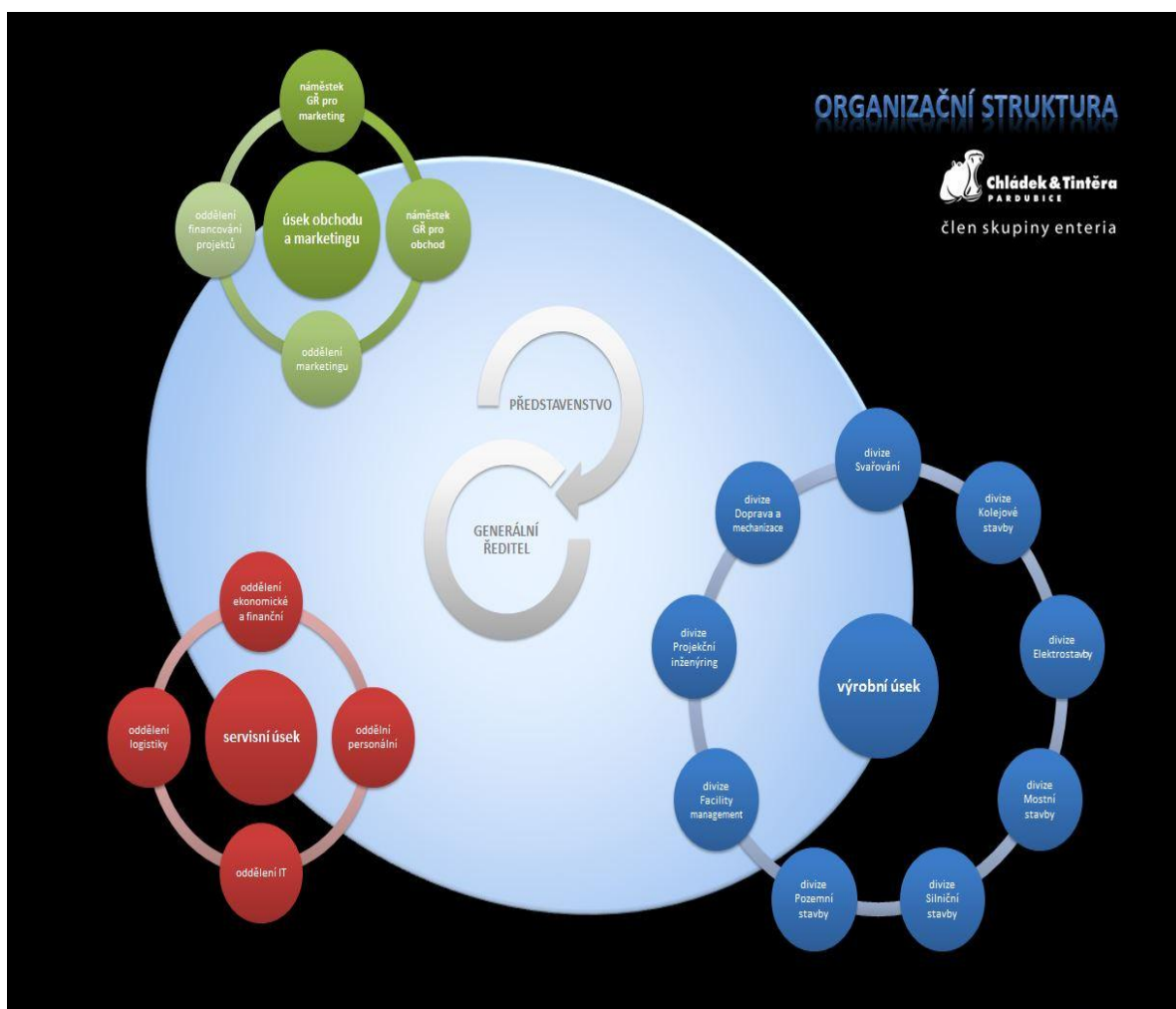
Navzdory poklesu zakázek a ekonomické recesi (2008-2013) se společnost držela jednoho ze svých hesel „firma lidí pro lidi“ a nepropouštěla své zaměstnance (viz. Graf 2, početní rozdíly jsou způsobeny přirozeným úbytkem).



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Personální ředitelka CH & T a. s.

- **Organizační struktura společnosti**



Obrázek 7: Organizační schéma

Zdroj:[17]

Jak je zřejmé z organizačního schématu společnosti, jedná se o jedno-liniovou organizační strukturu. Nejvyšší nadřízený je generální ředitel, který podléhá představenstvu holdingu enteria, zároveň se mu zodpovídají především ředitelé jednotlivých úseků.

5 PEST ANALÝZA

Vnější prostředí se podílí na vytváření strategie podniku. Je tudíž potřeba vybrat vhodnou metodu pro jeho analýzu. V tomto případě je zvolena Pest analýza, která pracuje s nejdůležitějšími faktory vnějšího okolí podniku.

5.1 Politické faktory

Firma Chládek & Tintěra a.s., jak již bylo zmíněno výše, má sídlo v České republice. Česká republika je demokratický stát, který je členem EU. Je tedy zřejmé, že splňuje podmínky svobodného světa, které zajišťuje státní legislativa či legislativa EU. Díky těmto faktům je v této zemi soukromé podnikání v souladu se zákony a je tedy vhodným prostředím pro soukromou firmu.

Z pohledu politické stability se jedná o parlamentní republiku, kde se po revoluci v roce 1989 střídají u moci v podstatě dvě politické strany, Občanská demokratická strana (ODS) a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). Obě tyto strany jsou demokratické, což zaručuje stabilitu státního uskupení. Objevuje se ovšem problém dvou měnících se ideologií politických stran. Zatímco ODS se vyznačuje ideologií volného trhu a rovné daně, ČSSD se vydává cestou politiky sociální odpovědnosti. Rozpol těchto stran znamená často měnící se legislativu ČR a protichůdná opatření, což ČR neprospívá. Česká republika nemá již dlouhodobě žádný zahraniční konflikt. Jediným negativem je tedy měnící se vláda ČR a boj dvou politických stran, které si „házejí klacky pod nohy“.

V posledních letech stoupá vliv ČSSD, což může způsobit podnikatelům problémy. Jeden z bodů volebního plánu bylo i zavedení tzv. progresivní daně¹, což by znamenalo značné znevýhodnění úspěšných firem a podnikatelů. I když je levicová vláda v podstatě „nepřítelem“ úspěchu v podnikání, dají se nalézt i pozitiva. Současný předseda vlády Vladimír Sobotka přislíbil vládní investice do stavebnictví, což by znamenalo zvýšení veřejných zakázek a zlepšení současné situace (viz. Tabulka 8). „*České stavebnictví je v posledních letech na kolenou, od stavebních firem odešlo několik desítek tisíc zaměstnanců. Vláda může konkrétně pomoci tím, že se intenzivně pustí do výstavby dopravní infrastruktury. Potřebujeme také zlepšit přípravu staveb*“. [36] Analyzované firmě by tato skutečnost velmi pomohla

¹ S rostoucím příjmem se podíl zaplacené daně na příjmu zvyšuje.[34]

Velmi aktuální téma je korupce. V České republice je korupce velmi diskutovaným tématem. Stavebnictví je velmi častým prostředím výskytu tohoto fenoménu. V nedávné minulosti byly a stále jsou vyšetřovány kauzy spojené právě se zakázkami z oboru stavebnictví. Česká republika se v průzkumu vnímání korupce umístila na 57. místě z celkových 175 zemí (viz. Tabulka 7), což není pro ČR optimální výsledek tohoto průzkumu. Nicméně je tento fakt očividně negativním dopadem, ovšem v dnešním světě se s korupcí potýkáme téměř ve všech zemích světa, a tudíž se jí téměř nedá vyhnout.

Pořadí	Země
1	Dánsko
2	Nový Zéland
2	Finsko
4	Švédsko
5	Norsko
6	Singapur
7	Švýcarsko
8	Nizozemí
8	Austrálie
10	Kanada
11	Lucembursko
12	Německo
13	Island
14	Velká Británie
14	Barbados
16	Belgie
16	Hongkong
16	Japonsko
19	USA
19	Uruguay
57	Česko

Tabulka 3: Žebříček vnímání korupce

Zdroj: Transparency International Corruption Perceptions Index 2011

5.2 Ekonomické faktory

Nejprve je vhodné zaměřit se na makroekonomické ukazatele, které vyjadřují ekonomický vývoj daného státu. Pro získání přehledu o dostupnosti lidských zdrojů je nutné znát věkovou strukturu obyvatelstva a jeho vzdělání, potřebné pro vykonávání pracovních pozic v podniku.

- **HDP (hrubý domácí produkt)**

Česká republika zaznamenala postupný růst HDP až do roku 2009 (viz. Tabulka 4), kdy došlo k meziročnímu propadu HDP, což zapříčinila celosvětová krize. Po roce 2009 HDP opět meziročně stoupalo až do roku 2012, kde kleslo o 1%.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoj HDP (%)	+7	+5,7	+3,1	-4,5	+2,5	+1,8	-1,0
HDP na obyvatele	3352,6	3662,6	3 848,4	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 845,9

Tabulka 4: Vývoj HDP v ČR

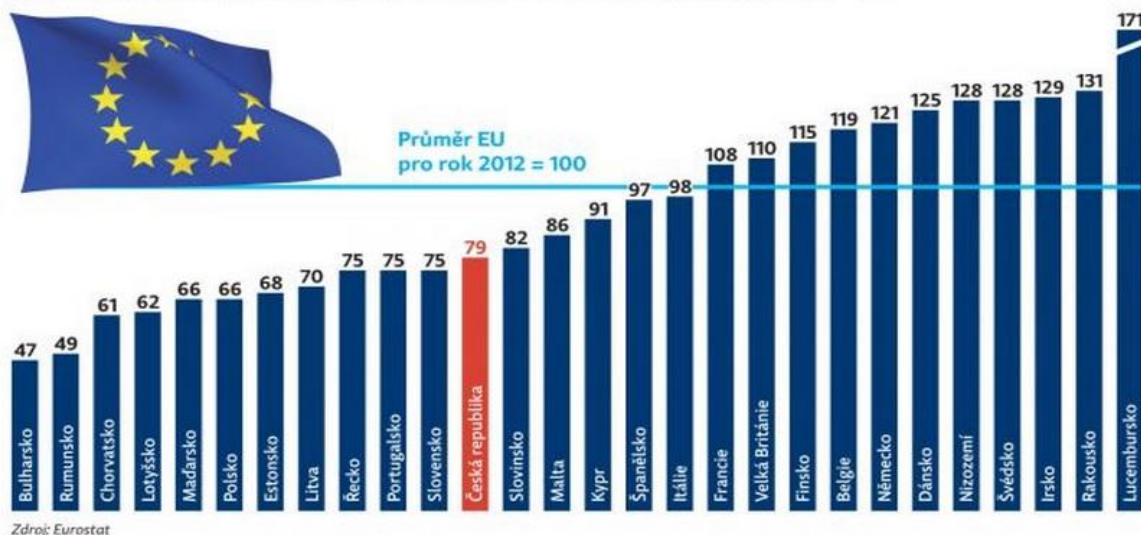
Zdroj: ČSÚ

V Grafu 3 je porovnání vývoje HDP na hlavu v zemích EU za rok 2012 a můžeme vidět, že ČR se drží pod průměrem EU, což by se dalo jistě zlepšit. Přitom ještě v roce 2009 byla ČR na hodnotě 83% průměru EU. Zaznamenáváme tedy úpadek české ekonomiky.

Tento ukazatel vypovídá také o kupní síle obyvatelstva ČR. I když se tato společnost zaměřuje především na veřejné zakázky, má také zákazníky ze soukromého sektoru. Z tohoto důvodu je důležité tento ukazatel sledovat. Klesá-li kupní síla obyvatel, nebudou občané stavět nové stavby a zaměří své zdroje na důležitější produkty (potraviny, náklady na domácnost...). Firma by tak mohla přijít o tyto soukromé zakázky.²

² V historii například výstavba panelových domů.

Ekonomická úroveň členských států EU v roce 2012 (průměrný HDP/os EU = 100)



Graf 3: Vývoj HDP na hlavu v zemích EU

Zdroj: [28]

- **Cenová hladina (míra inflace)**

Česká národní banka, která vykonává dohled nad finančním trhem ČR, plní zároveň úlohu cílování inflace. Její funkce se v čase ukazuje jako velmi solidní a zodpovědná a zajišťuje tak „zdravý“ vývoj cenové hladiny ČR (viz. Tabulka 5) a zamezuje rizikům spojeným s touto problematikou, jako je hyperinflace, která velmi rychlým tempem znehodnocuje měnu, nebo vysoká deflace, která může způsobit velké problémy v zahraničním obchodu.

Tento ukazatel může ovlivnit zahraniční zakázky analyzované společnosti (Japonsko, Slovensko). Při deflaci by české měna posilovala a pro zákazníky ze zahraničí by se služby analyzované společnosti mohly stát příliš nákladné. To by mohlo ohrozit celou spolupráci a případně i stornování zakázek. Cílování inflace však této skutečnosti zabraňuje.

Rok	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Míra inflace (%)	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

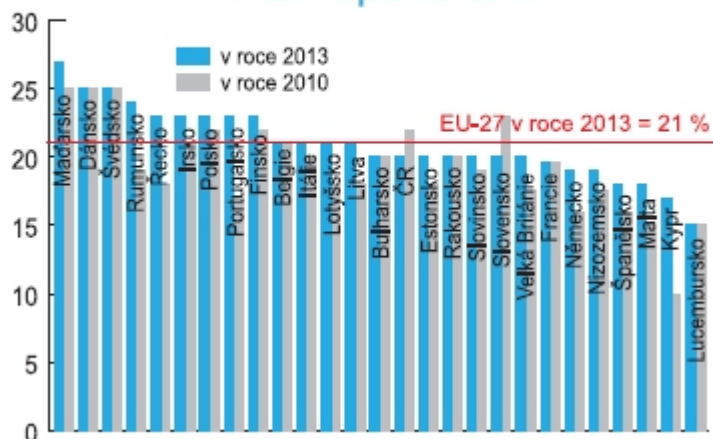
Tabulka 5: Vývoj cenové hladiny ČR

Zdroj: ČSÚ

- **Daňové sazby**

V současné době daň z příjmu právnických osob činí 19 % a daň z příjmu fyzických osob 15% ze „superhrubé“ mzdy. Další daňovou položkou je daň z přidané hodnoty neboli DPH.

Vývoj základních sazeb DPH v Evropské unii



Graf 4: Vývoj základní sazby DPH v ČR a průměru EU-27

Zdroj: Evropské komise DG Taxud [31]

V České republice jsou dány dvě sazby, a sice vyšší 21% a nižší sazba 15%. S nástupem nové vlády byl „smeten“ ze stolu návrh vlády minulé na sjednocení těchto sazeb. Naopak se diskutuje o možné třetí nejnižší sazbě DPH, která by se týkala například léčiv. ČR se v současné době drží lehce pod průměrem EU-27, co se týče výše základní sazby DPH (viz. Graf 4).

Daňová povinnost je nedílnou součástí podnikání a ve stavebnictví zvlášť. Jelikož je tento podnik obchodní společností, týká se ho daň z příjmu právnických osob. Vzhledem k tomu, že společnost převážně nakupuje materiál či provedené práce, je v jejím zájmu sledovat vývoj vyšší sazby DPH, neboť uvedené produkty či služby spadají do této kategorie.

5.3 Sociální faktory

Tyto faktory jsou pro podnik důležité zejména pro zjištění dostupnosti lidského kapitálu, kvality a věkového rozložení. Tyto fakta podniku pomohou zjistit, zda je dané sociální prostředí vhodné pro jeho fungování.

- **Míra nezaměstnanosti**

Jak lze vyčíst z Tabulky 6, míra nezaměstnanosti se mezi roky 2006 - 2008 snižovala, což je pozitivní jev. V roce 2009 však nezaměstnanost začala narůstat v důsledku celosvětové ekonomické krize. Tento jev se promítl i do následujících let, jelikož je vždy zapotřebí časový odstup pro stabilizaci situace na pracovním trhu.

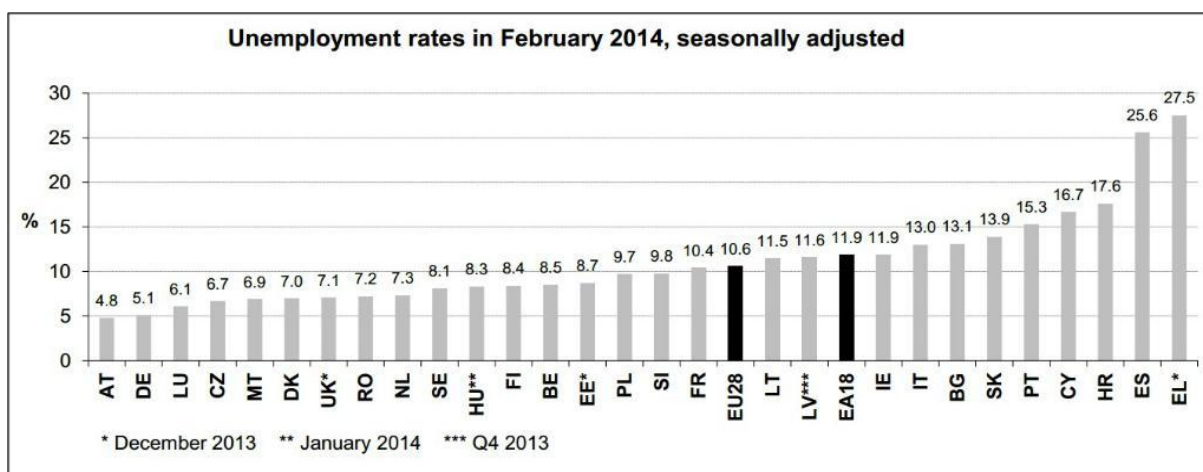
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra nezaměstnanosti (%)	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0

Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: [ČSÚ]

V Grafu 5 je zobrazena nezaměstnanost v EU za únor 2014. ČR si vede velmi dobře a s 6,7% se řadí mezi úspěšnější země (průměr EU28 byl 10,6%), což je velmi pozitivní skutečnost.

Nezaměstnanost ovlivňuje, podobně jako HDP, kupní sílu obyvatelstva. Jestliže občané daného státu nemají práci, nemají také prostředky pro spotřebu, což způsobuje další propouštění. Tento cyklus se neustále opakuje, což způsobuje úpadek kupní síly obyvatelstva a ekonomiky jako celku a „léčení“ je velmi složitý a zdlouhavý proces.

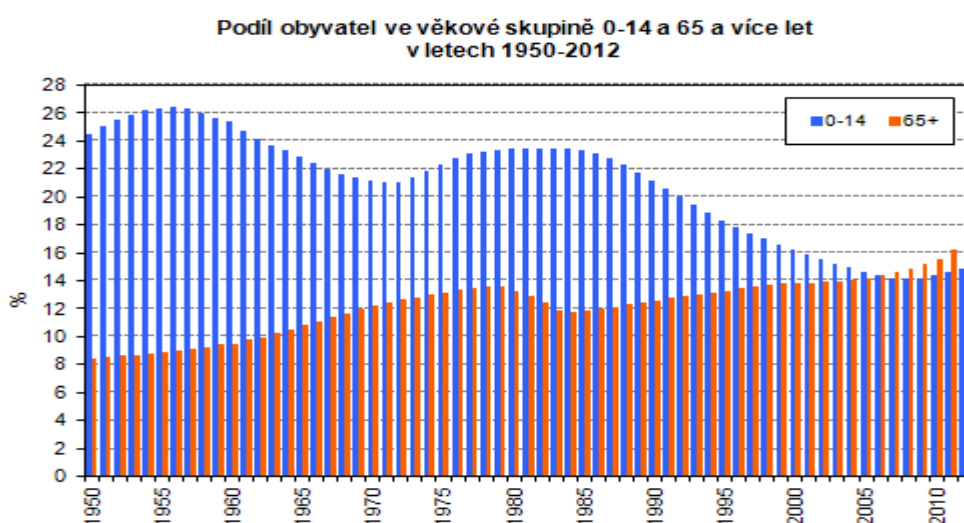


Graf 5: Nezaměstnanost v zemích EU v únoru 2014

Zdroj: [29]

- **Věkové rozložení obyvatelstva**

V dnešní době je jasný trend stárnutí obyvatelstva (viz. Graf 6). Chybějící část grafu ekonomicky aktivních obyvatel se pohybuje procentuálně v podobných číslech po celou dobu vývoje (cca 65% - 70%). Tento trend se ovšem nezbytně změní, jelikož se v ČR nachází velmi málo dětí, tedy potenciálně ekonomicky aktivních jedinců. Tento trend však není pouze problémem ČR, ale většiny evropských zemí. Firma Chládek & Tintěra má širokou škálu pracovních míst (dělnické, ekonomické, administrativní aj.), s čím souvisí i nabídka práce pro věkově rozdílné obyvatele. Tato firma spolupracuje s univerzitami, či odbornými středními školami, což nabízí možnost mladým občanům. Na druhé straně hledá zkušené pracovníky s praxí na důležité pozice.

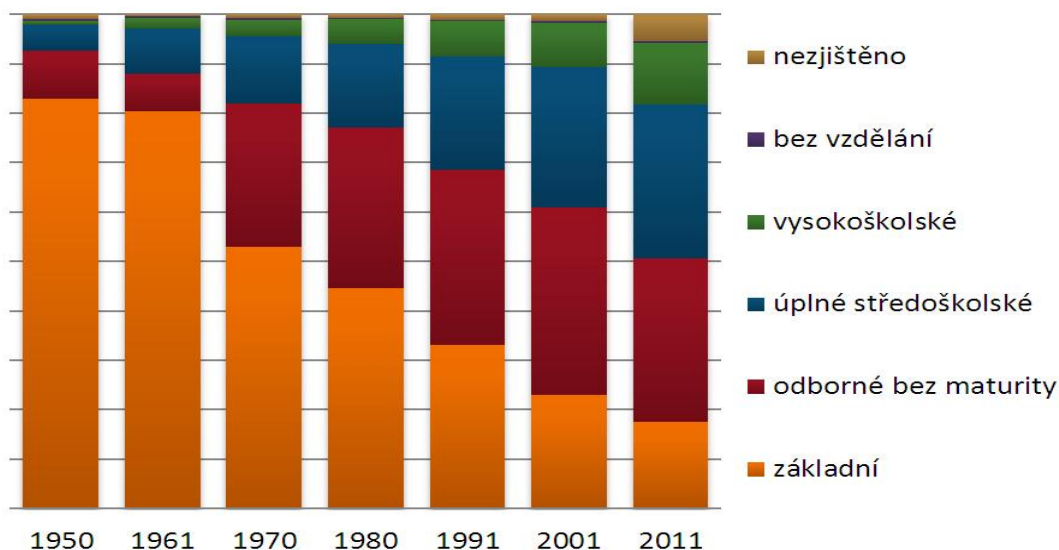


Graf 6: Věkové rozložení obyvatelstva

Zdroj: ČSÚ

- **Struktura vzdělanosti**

Jak již bylo zmíněno, firma Chládek & Tintěra nabízí širokou škálu pracovních příležitostí s různou hladinou vzdělání. Je tedy zájmem podniku získávat různě vzdělané obyvatele.



Graf 7: Vzdělanostní struktura ČR

Zdroj: [30]

Z grafu 7 je zřejmé, že obyvatelstvo ČR se stává v čase více vzdělaným. Hlavní příčinu lze spatřovat v nárůstu počtu veřejných i soukromých vysokých škol. Dále ve snížení nároků, jak při přijímání studentů, tak v průběhu studia. Tento fakt se týká i středních škol, zejména gymnázií. Jde tedy spíše o snižování kvality vzdělání, než o zvýšení inteligence obyvatelstva ČR.

5.4 Technologické faktory

Vývoj nových technologií či postupů je v současné době častým jevem a je důležité držet krok s konkurencí. Tento fakt platí i pro obor stavebnictví, a proto je třeba sledovat nejnovější postupy pro provádění veškerých prací, vývoj nových mechanizací a správně na ně zareagovat. Se stavební společností je spojeno morální opotřebení majetku. Je vhodné ve správný moment zvážit investice do dlouhodobého majetku, aby se tak zefektivnila práce a přineslo to společnosti užitek.

6 PORTEROVA ANALÝZA

Stavební firma je při provádění této analýzy velmi charakteristická a pozornost se věnuje především zákazníkům. Důvody této skutečnosti jsou uvedeny v této kapitole.

- **Hrozba substitutů a nové konkurence**

Tyto hrozby jsou velmi zanedbatelné. V současné době úpadku stavebnictví (viz. Tabulka 7) se příliv nové konkurence nedá očekávat, naopak v posledních letech spíše konkurence ubývá v důsledku bankrotů stavebních společností. Substituty za stavební práce na trhu nalézt nelze.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet bankrotů stavebních firem	117	137	190	196	229

Tabulka 7: Počet bankrotů ve stavebnictví

Zdroj: CBB - Czech Credit Bureau [35]

- **Dodavatelé**

Vzhledem k početné přítomnosti dodavatelů stavebního materiálu, mechanizace či stavebních služeb je váha vyjednávací síly na straně analyzované společnosti. Díky této skutečnosti si společnost vybírá ze široké škály nabídky těchto produktů. Firma však převážně volí dodavatele, kteří jsou spolehliví a kvalitní. Na základě vybudované oboustranně výhodné obchodní spolupráce, těží společnost z nejrůznějších výhod (rabaty, skonto).

- **Zákazníci**

Zákazníky společnosti se dělí na tři skupiny:

- Stát
- Zahraniční společnosti
- Soukromý sektor ČR

Tato firma se však převážně orientuje na veřejné zakázky (obce, města). Z tohoto důvodu se orientuje na svého nejdůležitějšího zákazníka, kterým je stát. Veřejné zakázky mají předem stanovené podmínky (rozpočet, datum dokončení stavby). S těmito podmínkami musí společnost počítat a vypracovat adekvátní nabídku, se kterou vstoupí do tendru. V současné

době však často v těchto výběrových řízeních vítězí společnosti s nejlevnější nabídkou, v některých případech na úkor kvality. Stát si v dnešní době boje proti korupci nemůže dovolit spolupracovat s pochybnými firmami, proto je důležitá image společnosti. Pro svou pozitivní image, podniká tato společnost nejrůznější kroky. Těmto krokům se bude věnovat následující kapitola s názvem „Analýza 7S“.

7 ANALÝZA „7S“

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku existují nejrůznější metody. V tomto případě ji provedeme pomocí analýzy „7S“, která pracuje se sedmi základními faktory vnitřního okolí firmy.

7.1 Strategie

Charakteristickým znakem každé firmy je její **vize**. Firma Chládek & Tintěra se drží hesla „Být prospěšný svému okolí“. Je to vize velmi sympatická, ovšem není snadné jí dosáhnout. Opatřením, která firma provádí pro splnění tohoto hesla, bude věnována v podstatě celá kapitola, jelikož všechny faktory této analýzy jsou vzájemně závislé.

Své **poslání** firma „*spatřuje nejen v pozici producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot*“ [28]. Tato společnost, kromě toho, že chce být samozřejmě zisková, usiluje o to být spolehlivým poskytovatelem ekonomických statků a zároveň držitelem morálních hodnot.

Dalším bodem formulované strategie jsou **cíle**, a proto následuje citace z výroční zprávy firmy za období 2012/2013:

„Společnost se aktuálně nachází uprostřed stavební sezóny a v porovnání se stejným obdobím předchozího roku vykazuje tržby řádově o cca 15% nižší. Hospodářský výsledek za období od dubna do července je kladný a dosahuje cca 20 mil. Kč zisku. Rovněž finanční situace je nadále velmi příznivá.

S ohledem na pokračující recesi stavebního trhu a negativní výhled na rok 2013, společnost stanovila předpoklad ročního plánu tržeb na objem cca 1,9 mld. Kč, a očekává další pokles zisku před zdaněním na úroveň cca 40 mil. Kč.





















S ohledem na dlouhodobý trend poklesu stavebního trhu a cenové úrovně stavebních zakázek, rozhodlo představenstvo a management společnosti v pokračování realizace již přijatých opatření:

- *Zvýšení obchodní aktivity zejména orientované na zakázky s termínem realizace v r. 2013,*

- Přehodnocení výrobních kapacit jednotlivých divizí ve vazbě na předpokládanou velikost segmentů trhu,
- Realizace úsporných opatření – racionalizace finančních výdajů ve všech odvětvích,
- Pokračování omezení investic na nutnou obnovu.

Pro následující hospodářský rok 2014/2015 plánuje představenstvo společnosti ve vazbě na očekávaný pokračující útlum stavební výroby obrát firmy v objemu 1,7 mld. Kč a dosažení kladného výsledku hospodaření.“

Z formulace cílů společnosti se jasně odráží současná ekonomická krize. Stavebnictví je touto krizí zasaženo velmi znatelně (viz. Tabulka 8) a můžeme pozorovat úbytek stavebních zakázek v ČR. Tento úbytek však trvá již delší dobu. Pro plnění těchto cílů podnik například začal s pronajímáním logistiky (prostory, mechanizace) či procesem zefektivňování pracovních postupů, které jsou součástí know-how.

Stavební zakázky		Meziroční změna v %	
		Celkem	při zachování původních limitů
2012	1. čtvrtletí	 -8,5	 -9,4
	2. čtvrtletí	 -16,2	 -17,5
	3. čtvrtletí	 +19,1	 +16,1
	4. čtvrtletí	 -33,1	 -36,2
	Rok	 -13,9	 -16,2
2013	1. čtvrtletí	 -34,6	 -37,3
	2. čtvrtletí	 -5,5	 -12,9
	3. čtvrtletí	 +33,4	 +26,4
	4. čtvrtletí	 -13,5	 -17,0
	Rok	 -2,3	 -7,9

Tabulka 8: Meziroční procentní změna počtu zakázek v ČR

Zdroj: Věstník veřejných zakázek, výpočty CEEC Research [33]

Pro dlouhou životnost podniku je důležité identifikovat možné hrozby. Jak lze vyčíst z Tabulky 9, společnost správně očekávala snižující se tržby. Díky připravenosti si podnik zachoval svou rentabilitu a pohybuje se stále v kladných číslech hospodářského zisku. Pro

tento úspěch musela společnost podniknout různá opatření (pronájem logistiky, zjednodušování pracovních procesů), která plánuje uplatňovat i v následujícím období (viz. Citace výroční zprávy 2012/2013).

Rok	Tržby	Přidaná hodnota	Čistý zisk
2009	2 884 mil. Kč	820 mil. Kč	395,6 mil. Kč
2010	2 047 mil. Kč	505 mil. Kč	177,7 mil. Kč
2011	1 985 mil. Kč	392 mil. Kč	71 mi. Kč
2012	1 815 mil. Kč	334 mil. Kč	71,9 mil. Kč

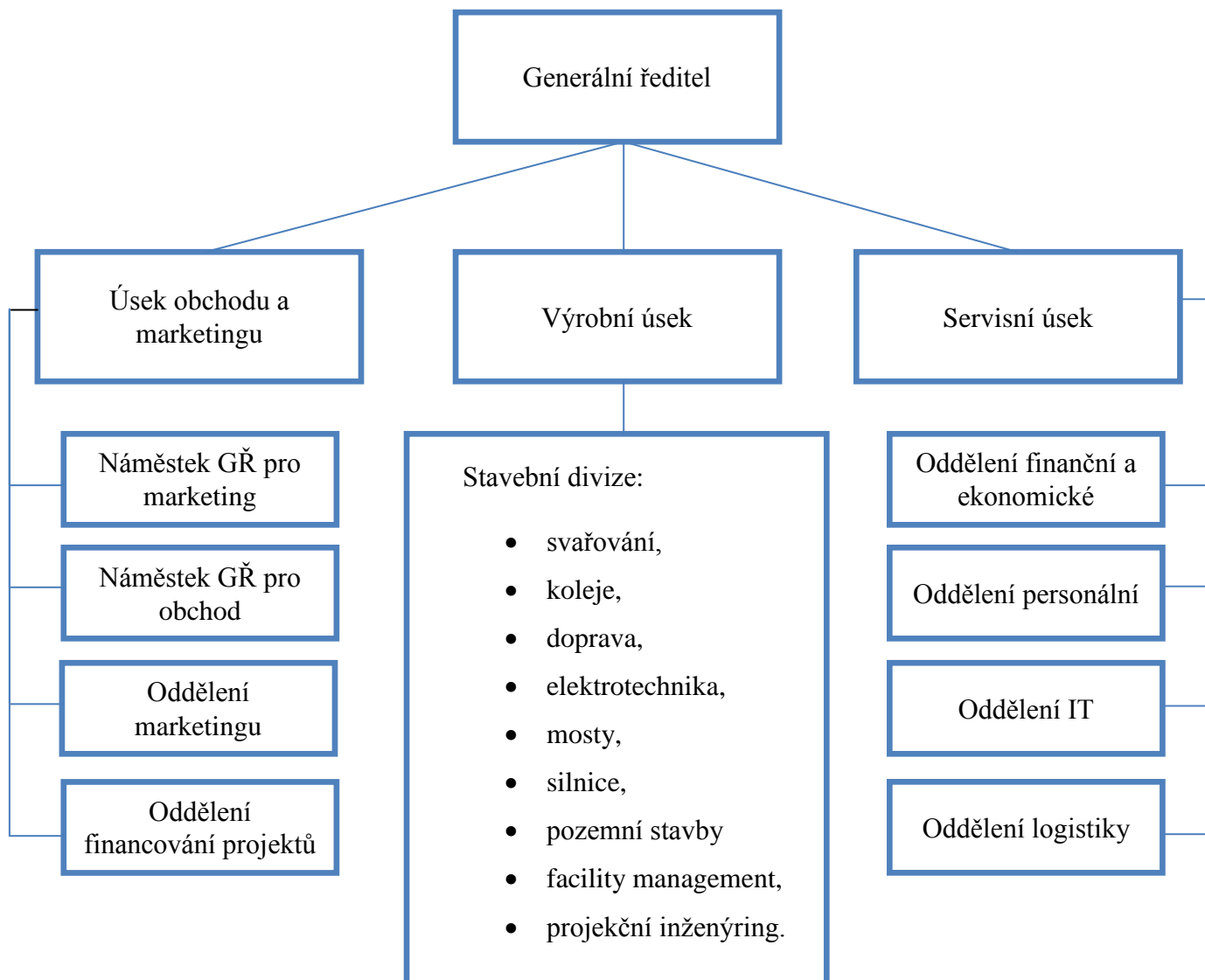
Tabulka 9: Vývoj ekonomické aktivity podniku

Zdroj: Autor dle výročních zpráv

7.2 Struktura

V dnešní době je velmi důležité rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Současným trendem je tedy zplošťování organizační struktury, což značně zjednodušuje rozhodování a snižuje dobu reakce na nové impulsy zákazníků. Firma Chládek & Tintěra se drží tohoto trendu. Organizační struktura je jedno-liniová, se třemi stupni podřízenosti (viz. Obrázek 8). Nejvyšším nadřízeným ve firmě je generální ředitel, který je podřízený představenstvu mateřské společnosti enteria a. s.. Generálnímu řediteli se zodpovídá střední management podniku. V tomto případě jsou to vedoucí výrobních úseků (divizí), hlavní ekonom firmy a náměstci pro marketing a obchod. Členové středního managementu mají své pravomoci, finální rozhodnutí však musí učinit se souhlasem Generálního ředitele.

Moderním prvkem je společný informační systém pro všechny členy holdingu (sít'ová struktura). Tento fakt umožňuje efektivní spolupráci při řešení problémů, konzultacích a jiných situacích.



Obrázek 8: Organizační struktura firmy Chládek & Tintěra

Zdroj: Upraveno podle [17]

7.3 Systémy

Pro úspěšnost firmy je velmi důležité mít zavedené systémy, které pomáhají efektivně vykonávat práci. Firma Chládek & Tintěra není v tomto směru výjimkou. V této společnosti lze identifikovat tři základní zavedené systémy: **informační, řízení lidských zdrojů a získávání zakázek.**

- **Informační systémy**

Tato firma používá pro evidenci skutečností týkajících se podnikání informační systém Maconomy. Tento IS je vytvořen na míru pro obor stavebnictví a je tudíž pro tuto společnost velmi vhodný. Jak už bylo řečeno, tento IS vlastní všechny firmy holdingu enteria a. s., což je značnou výhodou při spolupráci. Po dobu analýzy ve firmě, nenastal s tímto IS žádný problém a zaměstnanci jsou s tímto řešením IS velmi spokojeni. „*Je přehledný, obsahuje veškeré potřebné funkce a hlavně spolehlivý*“. Tyto atributy byly zmiňovány nejčastěji.

Pro předávání informací slouží dále také interní mail. Každý člen top a middle managementu má svůj firemní mail, kde lze předávat různé informace (termíny porad, společenské akce, novinky, apod.). Pro interní komunikaci společnost využívá i firemní telefonní linky, které mají zaměstnanci po ruce a je to nejrychlejší a nejvyužívanější způsob komunikace.

Jediný problém IT je především v zastaralosti operačního systému XP. Podpora tohoto operačního systému bude brzy ukončena, což by mohlo znamenat poškození dat i chod celé společnosti (slabá ochrana proti virům, zastaralé nepodporované programy). Zásadní problém je program Microsoft Office. Tato společnost používá verzi 2003, která také zanedlouho přestane být podporována a je tedy zapotřebí znovelizovat jak operační systém, tak Microsoft Office.

- **Systém řízení lidských zdrojů**

Řízení pracovního výkonu je velmi důležité pro rozvoj daného pracovníka, a tudíž i podniku jako celku. Existují mnohé metody jak řídit pracovní výkon. V této firmě je hodnocen pracovní výkon 1x za rok a to přímým nadřízeným. Na základě těchto informací útvar řízení lidských zdrojů, ve spolupráci s daným nadřízeným pracovníka, navrhne postup pro zlepšení pracovního výkonu. Jedná se například o návštěvy odborných kurzů pro zlepšení vzdělání a znalostí, přidělení zkušeného zaměstnance pro získání odborných dovedností.

Tímto postupem se tato firma snaží pracovat se zaměstnancem, zlepšovat jeho znalosti, vzdělání či dovednosti, které zlepšují kvalifikaci a výkon pracovníka. Zároveň se zkvalitňují lidské zdroje celého podniku. V případě negativního přístupu zaměstnance ke kritice a snaze o zlepšení pracovního výkonu, je tento pracovník pro firmu bohužel neperspektivní. Ředitelé jednotlivých divizí jsou posuzováni podle zadaných zakázek a zodpovídají se generálnímu řediteli či vlastníkům společnosti.

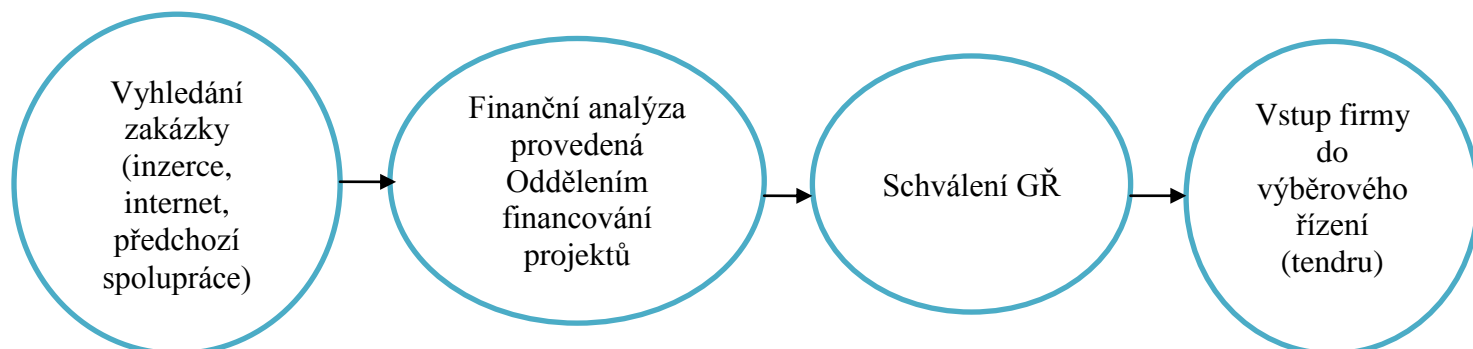
Nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu je **motivace**. Ve firmě Chládek & Tintěra je považována za nejdůležitější segment „Trojčlenky úspěšnosti lidského počínání“ (moci, chtít, umět = pracovní podmínky, motivace, kvalifikace). Motivační nástroje nespátřujeme pouze v oblasti hmotného ohodnocení, ale například v tvorbě dobrých mezilidských vztahů mezi všemi pracovníky, či vytvoření souladu zaměstnanců s posláním firmy. V rámci vedení pracovníků (záměrné motivace) uplatňuje podnik výhradně pozitivní motivační nástroje a drží se sloganu „Buď to jde po dobrém, nebo to nejde vůbec“. Velmi mocným nástrojem řízení je Systém odměňování, na které nahlíží naše firma ve více rovinách, např.:

- **Ekonomická** – vazba na finanční ukazatele podniku (produktivita práce),
- **Nákupní** – cena pracovní síly na pracovním trhu v konkrétním místě a čase,
- **Informační** – informovat pracovníka z jakých ekonomických parametrů jeho mzda vychází,
- **Komunikační** – získání informací a možnost se k nim vyjádřit za účelem porozumění výše zmíněných bodů.

Dohoda o mzdě je kvalifikovaná záležitost. Je zcela nezbytné dohodnout se jednoznačně, srozumitelně, v rámci základních pravidel, bez postranních úmyslů. A tuto dohodu musejí obě smluvní strany oboustrannou tolerancí ctít a dodržovat.

- **Systémy získávání zakázek**

Zakázky nejčastěji vyhledávají různými způsoby (internet, inzerce, předchozí spolupráce) ředitelé jednotlivých výrobních úseků (divizí). Potenciální zakázky jsou podrobeny finanční analýze v Oddělení financování projektů a následně jsou vybrány vyhovující varianty, které musí poté schválit generální ředitel. Po dokončení tohoto procesu se firma přihlásí do výběrového řízení (tendru) a čeká na případný úspěch. Nejčastěji se zadavatelé zakázek dívají na finanční náročnost nabídky firem, proto vyhrává nejlevnější nabídka, někdy i na úkor kvality



Obrázek 9: Systém získávání zakázek

Zdroj: Autor

Tento způsob získávání zakázek je efektivní, jednoduchý a hlavně velmi rychlý. Firma je tak schopná velmi rychle získat přehled o vybrané zakázce a vstoupit do výběrového řízení se znalostí důležitých dat.

7.4 Styl vedení práce

Řízení této společnosti lze charakterizovat jako velmi demokratické. Při řešení celopodnikových problémů, panuje na poradách či brainstormingu otevřená diskuze a všichni zúčastnění se snaží dohodnout na společném závěru. V případě neshody při řešení má rozhodující slovo generální ředitel společnosti. Dalším důkazem demokratičnosti jsou referenda. Firma v některých otázkách volí i tuto variantu a jsou to často velmi zásadní rozhodnutí. V minulosti se například společnost uchýlila k této možnosti při rozhodování o prodeji firmy. Toto referendum vyznělo jasně pro možnost neprodávat, což opět dokazuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců (dalším faktorem však mohl být strach ze ztráty zaměstnání).

Menším útvárovým problémům se věnuje a řeší je ředitel daného úseku. Opět metodou brainstormingu či porad, kde se zaměstnanci snaží nalézt společné řešení problému prospěšné všem stranám (WIN-WIN metoda)³.

7.5 Spolupracovníci (skupina)

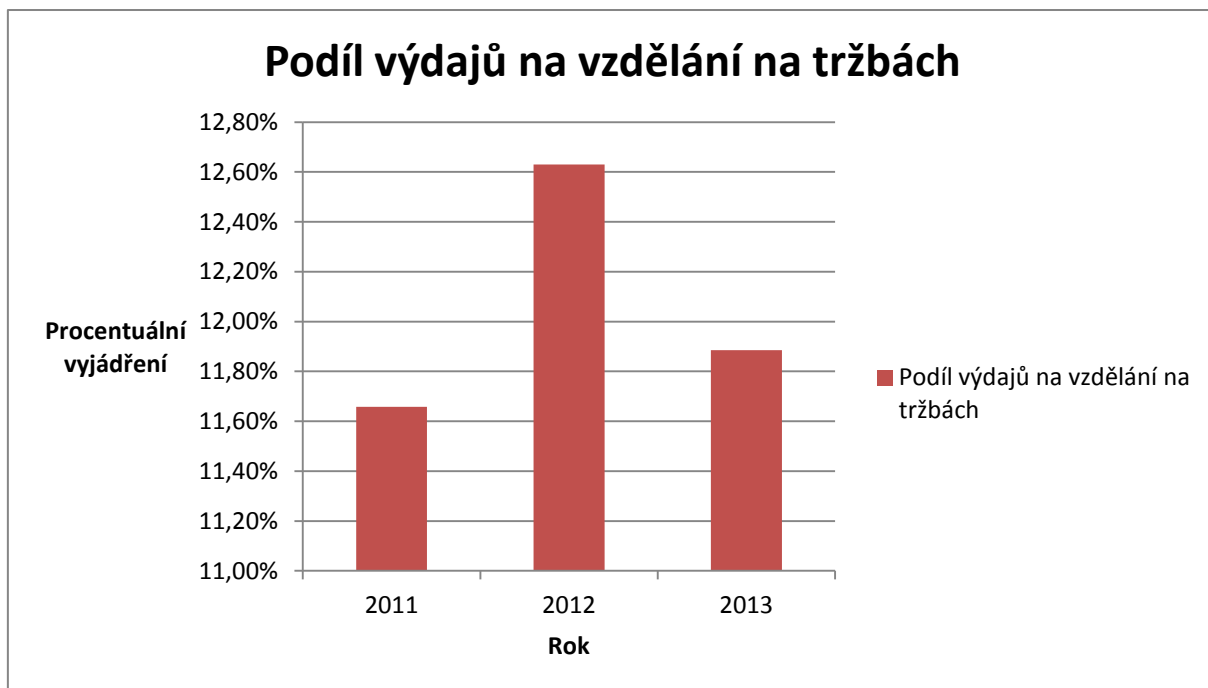
Kvalita a spokojenost zaměstnanců jsou pro společnost nezbytností, neboť se od nich odvíjí úspěšnost celé firmy. Analyzovaná firma si je této skutečnosti vědoma a provádí potřebné kroky pro dosažení tohoto stavu kvality a spokojenosti.

7.5.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Osobní rozvoj zaměstnanců je pro podnik velmi důležitý, jelikož je nedílnou součástí pracovního vztahu obou stran pracovního poměru. Firma si je vědoma hodnot, které jí přinášejí zdatní zaměstnanci, a proto je dbáno o osobní rozvoj zaměstnance z kariérního i

³ Kooperační metoda, při které se vyjednávací strany snaží najít řešení uspokojivé pro obě strany

vzdělávacího hlediska a v rámci možností i na případnou regeneraci sil (viz. Graf 8). I v době recese firma investuje do vzdělání zaměstnanců každoročně zhruba 12% svých tržeb, což je dost vysoká suma s ohledem na celkové tržby společnosti (viz. Tabulka 9). Tato skutečnost poskytuje firmě konkurenční výhodu na trhu a také přispívá k vnitřnímu i vnějšímu růstu firmy. Postoje zaměstnance k vlastnímu hodnocení vypovídá o jeho morálních vlastnostech. Zaměstnanec s negativním postojem k „sebezhodnocování“ je z dlouhodobého hlediska pro firmu neperspektivní a zároveň nepoužitelný.



Graf 8: Podíl výdajů na vzdělání na tržbách

Zdroj: Autor

Na základě hodnocení, které je prováděno 1x za rok přímým nadřízeným zaměstnancem, je ve spolupráci s útvarem řízení lidských zdrojů sestaven program osobního rozvoje vybraného zaměstnance. Tento program vychází prioritně z potřeb společnosti a následně ze schopností a ambicí pracovníka. Nedílnou součástí jsou cíle rozvoje na období následujícího roku, popřípadě i s výhledem na delší časové období. Samozřejmostí je vyhodnocení období minulého a zpětná vazba v naplňování rozvoje zaměstnance.

- **Kariérní růst**

Jde o růst člověka v rámci jeho pozice, nejedná se tedy pouze o přípravu na pozici vyšší. Řízení kariérního růstu pracovníků, zjednodušeně všestranný rozvoj a rozšiřování

znalostí a dovedností na dané pozici, mají na starosti jednotliví ředitelé ve spolupráci s odborným servisem poskytující oddělení řízení lidských zdrojů.

- **Vzdělávání**

Základní rozdělení vzdělání, které spravuje či poskytuje společnost:

- **Zákonné** – nezbytné pro výkon dané pozice, plně hrazeno podnikem,
- **Manažerské, odborné** – např. manažerské kurzy (většinou hradí firma),
- **Zájmové** – podle zálib či ambicí zaměstnance, např. jazyky, PC programy.

- **Regenerace**

Úkolem útvaru řízení lidských zdrojů je také řízení aktivit, tvorba nabídky možností pro regeneraci pracovníků a jejich následné zajištění. Pro spokojenost a „vyžití“ pracovníků je vhodné investovat do možností regenerace, jako např. rehabilitace, masáže, sportovní aktivity, atd.

7.5.2 Pracovní podmínky

Analyzovaná firma se řídí v tomto ohledu pomocí platné legislativy. Dodržuje zásady bezpečné práce, se kterými zaměstnanec seznámí pomocí školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - BOZP. Určité pracovní pozice vyžadují pro jejich výkon certifikáty, jako například u svářečů.

Co se týče podmínek na pracovišti, tato firma dbá na spokojenost svých zaměstnanců (mezilidské vztahy, odborná pomoc, zapracování, regenerace), což se promítá do komfortní obsluhy zákazníků, což potvrzuje i zakladatelský slogan „*Firma lidí pro lidi*“.

Většina kanceláří je vybavena klimatizací, kvalitními PC, pohodlnými křesly, horké nápoje z automatů jsou zdarma, k dispozici je malá kuchyňka s potřebným vybavením (mikrovltnka, myčka) atd. Jako další důkaz je zde péče o lidi:

- **Zdravotnictví:** V blízkosti firmy se nachází závodní lékař, se kterým je zaměstnanec seznámen před vstoupením do pracovního procesu.
- **Stravování:** Nedaleko firmy se nachází jídelna zajišťující stravování pomocí bezkontaktní karty, na kterou jsou zaznamenávány odběry jídel. Na konci měsíce je tato částka vyúčtována a celková suma je odečtena ze mzdy. Další výhodou spočívá v úhradě pouze 45% celkové částky, zbytek se

doplácí ze sociálního fondu firmy. V případě práce mimo sídlo firmy, mohou využít stravenky.

- **Doprava:** Naše firma poskytuje mnoho služebních aut a v rámci dobrých mezilidských vztahů uvnitř firmy, se zaměstnanci dohodnou na společné přepravě do práce.

Firemní časopis: Znakem sociálního klimatu je časopis *InfoHroch* (hroch ve znaku firmy), který je vydáván čtvrtletně.

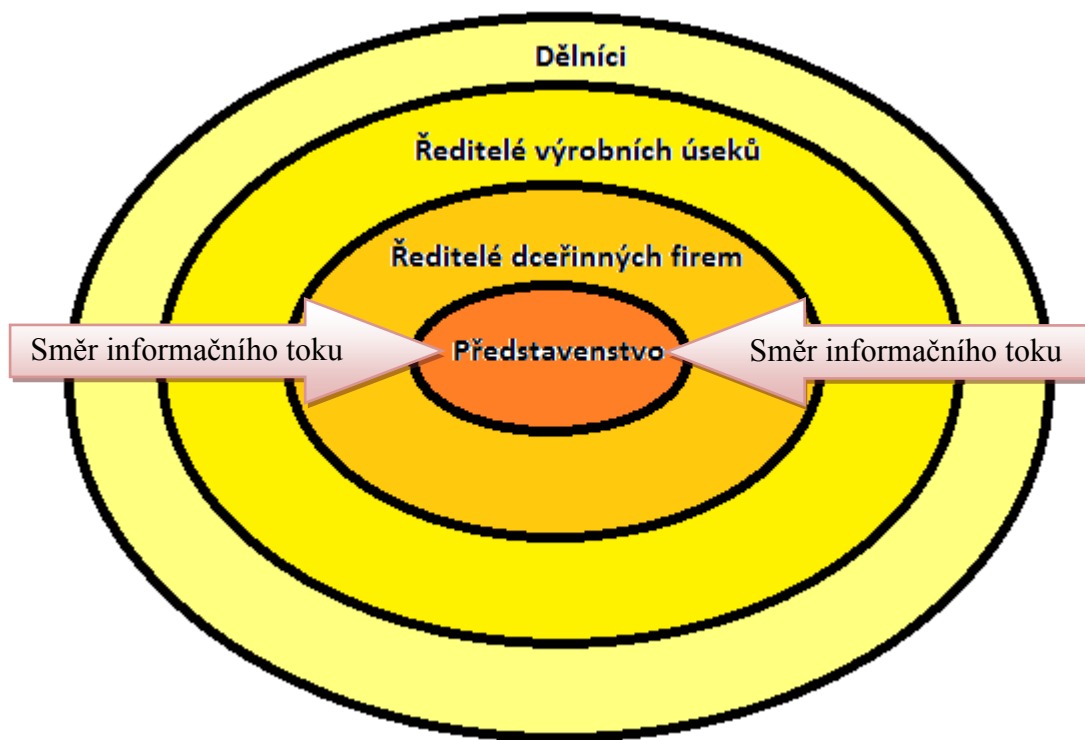
Je zřejmé, že se tato společnost stará o své zaměstnance skvěle. Lze zde však spatřit problém takový, že někteří zaměstnanci (zejména middle management) nedokážou efektivně využívat tyto programy a ztrácejí tak drahocenný čas. Proto bych doporučil, i v závislosti na novelizaci Microsoft Office, zajistit školení zaměstnanců v novější verzi, především v programu Microsoft Excel, tabulkový editor, který je velmi často používaným nástrojem k nejrůznějším propočtům a analýzám.

7.6 Schopnosti

Pro každý podnik je důležité znát své přednosti, ale hlavně své nedostatky, které je potřeba odstranit. Jako hlavní přednost společnosti lze spatřovat firemní kulturu. Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, tato firma dělá pro spokojenost svých zaměstnanců maximum (možnost vzdělávání, pracovní podmínky). Za zmínku stojí jistě také firemní společenské akce, jako jsou plesy nebo sportovní turnaje, které slouží jako stmelovací prvek podnikového kolektivu. Díky těmto opatřením panuje ve firmě velmi dobré, přátelské klima a spousta pracovníků se schází i mimo pracovní dobu, což toto tvrzení jenom potvrzuje. Mezi podnikovou kulturu patří i etika, kterou společnost zakotvila do organizačního řádu společnosti: „*Primární zásadou je **respektování přírodních zákonitostí a obecných filosofických, mravních a etických principů evropské civilizace. Zásada respektování zákonů právního státu je podřízena zásadě předchozí. Spočívá v dodržování akceptovatelných ustanovení obecně závazných právních předpisů, zákonů a jiných norem v rámci veškerého pracovního počínání.***“⁴

Naopak oblast, ve které by se mohla firma zlepšit, je komunikace. Jak můžeme vidět na Obrázku 10, tok předávání informací (např.: hodnocení pracovního výkonu, hodnocení zakázek) prochází několika stupni.

⁴ Citace z organizačního řádu společnosti



Obrázek 10: Úrovně předávání informací

Zdroj: Autor

Informace, která vznikne na nejnižší úrovni, je často cestou k té nejvyšší pozměněna. Je to způsobeno hlavně skutečností, že každý vedoucí chce působit co nejlépe a může se tak stát, že tyto zprávy nepatrně upraví.

7.7 Sdílené hodnoty

Hlavním zdrojem sdílených hodnot by měla vyjadřovat vize a poslání firmy. Jak už bylo řečeno, vize této společnosti zní: „*být prospěšný svému okolí*“. Tuto vizi se snaží naplnit pomocí poslání „*producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot*“. Na základě předchozích bodů této analýzy je zřejmé, že tato společnost velmi spoléhá na vlastní lidské zdroje. Podnik věří, že spokojený zaměstnanec je produktivní zaměstnanec, proto pro dosažení tohoto stavu dělá maximum (pracovní podmínky, regenerace, vzdělání, kariérní růst). Tato spokojenost se pozitivně odráží nejen na pracovní výkonnosti, ale i na jednání se zákazníky a dodavateli. Dalším aspektem vytváření pozitivní image je sponzoring. Tato společnost zaměřuje svůj sponzoring především na pardubický kraj a snaží se tak o finanční pomoc a budování svého nejbližšího okolí. Tato firma sponzoruje z hlediska sportu hokejový tým HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, „Pardubickou juniorku“, což je nejprestižnější a

nejstarší dorostenecký tenisový turnaj v ČR. Dále se věnuje charitě (např. středisko rané péče, které se zabývá vývojem dítěte se zdravotním postižením) či kulturním akcím jako je aviatická pouť, což je letecká společenská akce pro celou rodinu.

Tento přístup je v dnešní době velmi efektivní. V současné ekonomické krizi je velmi důležité mít vybudované úspěšné obchodní vztahy pro budoucí spolupráci. Hlavním důkazem funkčnosti této ideologie je již dvacetileté úspěšné a hlavně ziskové působení na stavebním trhu (viz. Tabulka 8).

Mezi další sdílenou hodnotu patří i logo firmy, na kterém je vyobrazen hroch.



8 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY CH & T

Z faktorů vnějšího prostředí, analyzovaných pomocí PEST analýzy, ovlivňuje společnost, která je zaměřená z velké části na veřejné zakázky, především politická scéna, cenová hladina, HDP a DPH. Na politické scéně má v současnosti převahu „*levice*“, což může způsobit zásahy do ekonomiky v neprospěch úspěšných podnikatelů (progresivní daň). Pozitivní je fakt, že současná vláda přislíbila investice do stavebnictví a infrastruktury, což může přinést firmě nové zakázky. Cílená inflace zajišťuje stabilitu cenové hladiny v ČR a neohrozí tak zahraniční zakázky firmy. HDP se pohybuje mírně pod průměrem EU, což zajišťuje dostatečnou kupní sílu obyvatelstva. Vývoj DPH má velmi podobný vývoj v porovnání s průměrem celé EU, což zaručuje předvídatelnost a určitou stabilitu této sazby.

Mikrookolí analyzované pomocí Porterovy analýzy je obecně pro stavební firmu charakteristické. Vzhledem k nepřítomnosti hrozeb substitutů či přílivu nové konkurence se firma zaměřuje především na zákazníka. V případě této firmy je to stát, který prostřednictvím veřejných zakázek vytváří poptávku s předem stanovenými a nediskutovatelnými podmínkami, které musí společnost splnit. Pro úspěch ve výběrovém řízení si firma buduje pozitivní image, způsoby, kterými se věnuje následující kapitola analýzy vnitřního prostředí.

V následující části analýzy vnitřního okolí pomocí analýzy „7S“ jasně vyplývá, že tato společnost plní svoji vizi a poslání následujícími způsoby. V první řadě je to péče o zaměstnance, neboť firma věří, že spokojený zaměstnanec je produktivní zaměstnanec. Společnost mu proto nabízí hrazená školení, vzdělávací kurzy, regeneraci, práci ve velmi dobrých podmínkách, společenské akce a další výhody, které zaručují spokojenost pracovníků této společnosti. Pro vytváření přátelského a „*rodinného*“ klimatu společnost vydává měsíční časopis *InfoHroch*, který zaměstnanci dostávají zdarma a informuje je o novinkách týkajících se společnosti Chládek & Tintěra a jeho okolí. Tyto skutečnosti se dále odrážejí v komunikaci s dodavateli a zákazníky a vytváří tak přínosné obchodní vztahy. Pro prospěšnost svému okolí se společnost věnuje sponzoringu sportovních či společenským akcí, charitě a dalším nejrůznějším událostem či institucím, především v pardubickém kraji, tedy v oblasti působnosti firmy. Strategické cíle plní především pomocí pronájmu logistiky a zefektivňováním pracovních procesů.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

V současné době, kdy minulá „*Rusnokova*“ vláda v demisi pozastavila veškeré veřejné zakázky, je pro úspěšnost firmy nezbytné získávat, kromě státu i jiné zákazníky. Vzhledem k této skutečnosti bych doporučil rozšířit současné strategické cíle a zaměřit se na další segmenty trhu. Tato společnost si za léta strávená na stavebním trhu vypracovala image spolehlivé a moderní společnosti, zejména v Pardubickém kraji, v působišti této firmy. Toto všeobecné povědomí by mělo přispět k úspěchu společnosti na nových trzích a získání dalších zákazníků, tedy zdrojů příjmu. S ohledem na tyto fakta, by společnost měla uvažovat o uplatnění v projektech soukromého sektoru a pokusit se získávat více zakázek v tomto segmentu.

Pracovní procesy v této společnosti jsou velmi dobré úrovně, ovšem vždy je prostor pro zlepšení. Jednou z možností, jak dosáhnout zefektivnění některých procesů, je motivace zaměstnanců k zapojení se do procesu neustálého zlepšování. Pracovník by se v případě nápadu či návrhu na zlepšení neměl obávat sdělit tento postřeh svému nadřízenému, který uváže případné zavedení tohoto návrhu. Tato motivace zaměstnanců by mohla přinést další pozitivní změny v pracovních procesech a vyšší efektivitu práce.

Co se týče plnění strategických cílů, lze spatřovat jeden pozoruhodný nedostatek a to konkrétně v bodě racionalizace práce. Společnost v současné době vlastní zastaralý operační systém a software Microsoft Office. Hlavním problémem těchto IT je fakt, že v nejbližší době bude jejich podpora zastavena. Jakmile přestanou být tyto informační technologie podporovány, ztrácejí svou spolehlivost a funkčnost. Můžou způsobit ztrátu důležitých údajů, jelikož ochrana proti virům, či nabourání do systému ztrácí na účinnosti či další eventuální problémy. V rámci racionalizace práce, která je součástí strategických cílů podniku, by tedy bylo vhodné investovat do novějších verzí a zároveň do školení (zejména v programu Microsoft Excel) zaměstnanců pro efektivní ovládání těchto systémů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo nastudovat odbornou literaturu strategického řízení, získat znalosti o metodách a nástrojích strategického řízení. Tyto znalosti využít pro provedení analýz a zhodnocení získaných výsledků s návrhy na revizi strategických cílů vybrané společnosti.

Společnost Chládek & Tintěra a.s. je stavební firma s vizí „*být prospěšný svému okolí*“ a posláním „*producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot*“. Tato firma se pohybuje na trhu již 20 let a neustále vykazuje zisky. V současné době recese ekonomiky je jejím hlavním cílem racionalizace práce a udržení ziskovosti podniku v souladu s podnikovou vizí a posláním.

Mezi hlavní faktory vnějšího okolí, které ovlivňují společnost, se řadí politické a ekonomické, jelikož hlavním zákazníkem společnosti je stát. Je tedy nezbytné sledovat tyto ukazatele (HDP, politická stabilita aj.) a včas zareagovat na jejich předpokládaný vývoj a učinit příslušná opatření pro „*zdravý*“ chod firmy. Vnitřní prostředí společnosti je charakteristické svou důkladnou péčí o zaměstnance firmy. Tato péče je příčinou spokojenosti zaměstnanců, která se odráží v interakci s okolím společnosti. Společně se sponzoringem nejrůznějších akcí či institucí vytváří podniku velmi pozitivní image důvěryhodného podniku nesoucí mravní zásady dnešní společnosti.

Lze tedy nepochybně konstatovat, že společnost plní svoji vizí i poslání a skutečně je „*prospěšná svému okolí*“ a zároveň dělá maximum pro splnění strategických cílů, což dokazuje i neustálé vykazování zisků a v posledním období dokonce i meziroční nárůst čistého zisku společnosti, což je v prostředí současné recese velmi dobrá vizitka.

Společnost by měla nadále pokračovat stejnou cestou, která již 20 let zaručuje úspěšnou přítomnost na stavebním trhu. Zároveň, pokud možno, vzít v potaz navrhovaná doporučení a popřípadě učinit příslušná opatření. Na základě provedené analýzy a formulovaných návrhů lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA (ÚROVEŇ 1; STYL NAD1 BEZ)

- [1] BUCHTA, K. a SEDLÁČKOVÁ H. STRATEGICKÁ ANALÝZA. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [2] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2
- [3] GRASSEOVÁ, M. ANALÝZA PODNIKU. Vyd. 2. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- [4] JIRÁSEK, J. STRATEGIE, Umění podnikatelských vítězství. Vyd. 2. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, Teorie pro praxi. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KOTLER, P. MARKETING MANAGEMENT. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOVÁŘ, F. STRATEGICKÝ MANAGEMENT. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2
- [8] MALLYA, T. ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [9] POŠVÁŘ, Z. a ERBES, J. MANAGEMENT I. Vyd. 1. Brno: MZLU 2006, 155 s. ISBN 80-7157-633-6
- [10] SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W.: MARKETING OČIMA SVĚTOVÝCH MARKETING MANAŽERŮ. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 565s. ISBN 80-251-1273-X
- [11] SUCHÁNEK, P. FINANČNÍ MANAGEMENT. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3
- [12] ŠMÍDA, F. STRATEGIE V PODNIKOVÉ PRAXI. Vyd. 1. Praha: Profesional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-41-X
- [13] VALACH, J. a kolektiv FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU. Vyd. 2. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999, 324 s. ISBN 80-2472690-8
- [14] ZULÁK, R. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-40008-9

- [15] ŽÁK, M. VELKÁ EKONOMICKÁ ENCYKLOPEDIÉ. Vyd. 1. Praha: Linde, 1999, 806 s. ISBN 80-7201-172-3

Elektronické zdroje:

- [16] URL: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16395> (cit. 2013-12-11)
- [17] URL: <http://www.cht-pce.cz/vedeni-a-organizacni-struktura/> (cit. 2014-03-11)
- [18] URL: <http://www.cht-pce.cz/kolejove-stavby/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [19] URL: <http://www.cht-pce.cz/mostni-stavby/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [20] URL: <http://www.cht-pce.cz/svarovani/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [21] URL: <http://www.cht-pce.cz/silnicni-stavby/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [22] URL: <http://www.cht-pce.cz/pozemni-stavby/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [23] URL: <http://www.cht-pce.cz/projekcni-inzenyring/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [24] URL: <http://www.cht-pce.cz/doprava/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [25] URL: <http://www.cht-pce.cz/elektro-stavby/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [26] URL: <http://www.cht-pce.cz/facility-management/vyrobni-program/> (cit. 2014-03-11)
- [27] URL: <http://www.enteria.cz/cz/clenove-skupiny/schema/> (cit. 2014-03-11)
- [28] URL: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/chorvatsko-ma-kvalitni-infrastrukturu-i-vzdelane-pracovniky-43190.html> (cit. 2014-03-23)
- [29] URL: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/4/1/eurozona-nezamestnanost-unor-2014/> (cit. 2014-03-23)
- [30] URL: <http://mistoprozivot.cz/index.php?id=3726> (cit. 2014-03-23)
- [31] URL: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html> (cit. 2014-03-23)
- [32] URL: <http://www.cht-pce.cz/o-spolecnosti/> (cit. 2014-03-27)
- [33] URL: <http://www.asb-portal.cz/podnikani-a-trh/realitni-trh/objem-verejnych-stavebnich-zakazek-v-roce-2013-poklesl-o-23?from=rss> (cit. 2014-03-27)
- [34] URL: <http://www.mzdovapraxe.cz/blog/detail-prispevku/articleid-190-progresivni-zdaneni-pri-jednotne-sazbe-dane/> (cit. 2014-04-10)

- [35] URL: <http://www.filipbusina.cz/dokumenty/clanky/vlastnicka-struktura-stavebnich-spolecnosti.pdf> (cit. 2014-04-15)
- [36] URL: <http://www.mesec.cz/aktuality/sobotka-cesko-setrit-nemusi-radeji-podporime-stavebnictvi/> (cit. 2014-04-20)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výrobní program společnosti

Firma Chládek a Tintěra má celkem 7 divizí a každá má svůj specifický výrobní program.

a) Kolejové stavby

Výrobní program divize kolejových staveb je v maximální míře přizpůsoben potřebám zákazníka a obsahuje:

- Výstavba a modernizace vysokorychlostních tratí,
- Modernizace a přestavby železničních uzlů,
- Kompletní přestavby a opravy železničního svršku a spodku,
- Výstavby a rekonstrukce logistických center, tramvajových a jeřábových drah,
- Údržba kolejí a regenerace součástí železničního svršku,
- Diagnostika železničního svršku a technický dohled [18].

b) Mostní stavby

- Výstavba a modernizace železničních a silničních mostů,
- Výroba ocelových konstrukcí a mostů,
- Modernizace a rekonstrukce tunelů,
- Modernizace letišť,
- Realizace protipovodňových opatření,
- Modernizace nástupišť [19].

c) Svařování

- Svařování kolejnic,
- Bezstyková kolej,
- Navařování srdcovek a ostatních výhybkových součástí,
- Broušení kolejí a výhybek,
- Ostatní práce na železničním svršku [20].

d) Silniční stavby

- Výstavba dopravních terminálů,
- Budování nové infrastruktury,
- Výstavba multifunkčních sportovišť,
- Výstavba a rekonstrukce silničních staveb,
- Rekonstrukce historických center měst,
- Budování odstavných ploch a parkovišť,
- Regenerace panelových sídlišť,
- Renovace městských a lázeňských parků,
- Výstavba cyklostezek [21].

e) Pozemní stavby

- Stavby pro školství, kulturu a sport,
- Stavby pro zdravotnictví,
- Rekonstrukce historických objektů
- Stavby pro bydlení,
- Administrativní budovy,
- Stavby pro dopravu,
- Průmyslové haly a technologické celky [22].

f) Projekční inženýring

- Kolejové stavby,
- Pozemní stavby,
- Silniční stavby [23].

g) Doprava

- Kolejová technika,
- Zemní práce a demolice,
- Jeřábové práce,

- Přeprava nadměrných nákladů,
- Půjčovna drobné mechanizace [24].

h) Elektro stavby

- Pokládka metalických a optických vedení,
- Elektromontážní práce, provádění napájecích vedení,
- Investiční výstavba na železnici,
- Opravné práce v oblasti zabezpečovací techniky na železnici [25].

i) Facility Management

- Stavebně-technická údržba a servis objektů,
- Pravidelné úklidy veřejných prostor,
- Zimní údržba veřejných prostor a komunikací,
- Letní údržba zelených ploch a dřevin [26].