

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura a strategické řízení organizace**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce :**

**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH**

**Vypracovala:**

**Lada Šuterová**

**Brno 2011**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Firemní kultura a strategické řízení organizace zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Olešnici dne 20.4.2011

Podpis

### **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svým rodičům a svému manželovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, které si nesmírně vážím.

Lada Šuterová

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>1 Firemní kultura</b>	<b>5</b>
1.1 Základní vymezení firemní kultury	5
1.2 Funkce firemní kultury	8
1.3 Determinanty firemní kultury	9
1.4 Prvky firemní kultury	11
1.5 Typologie firemní kultury	14
1.6 Firemní identita (Corporate Identity)	17
1.7 Dílčí závěr	20
<b>2 Strategické řízení</b>	<b>21</b>
2.1 Definice strategie a její složky	21
2.2 Proces strategického řízení	23
2.3 Firemní vize	25
2.4 Firemní kultura a strategie	27
2.5 Dílčí závěr	30
<b>3 Strategické analýzy</b>	<b>32</b>
3.1 Analýza vnějšího prostředí firmy	33
3.2 Analýza oborového prostředí firmy	35
3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy	36
3.4 SWOT analýza	38
3.5 Dílčí závěr	40
<b>4 Analýza firmy František Šutera</b>	<b>42</b>
4.1 Popis firmy František Šutera	42
4.2 Kultura firmy František Šutera	44
4.3 Záměry firmy František Šutera	46

4.4	Strategická analýza firmy František Šutera - SWOT analýza .....	49
4.5	Výsledné strategie a doporučení pro praxi.....	50
<b>5</b>	<b>Průzkum firemní kultury firmy František Šutera .....</b>	<b>52</b>
5.1	Cíl a metody průzkumu .....	52
5.2	Charakteristika respondentů.....	54
5.3	Vyhodnocení otázek průzkumu .....	60
5.4	Verifikace hypotéz.....	71
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>77</b>
<b>Resumé</b>	<b>.....</b>	<b>79</b>
<b>Anotace</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>.....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....		<b>85</b>
<b>Seznam příloh</b> .....		<b>87</b>

# Úvod

Úspěch firem závisí v dnešním podnikatelském světě nejen na ekonomické moci a zázemí, ale i na síle kolektivně sdílených hodnot a norem - firemní kultuře, která zprostředkovává význam jednotlivých událostí firmy. Tato kultura je dnes nedílnou součástí řízení firmy a výrazně promlouvá do klíčových firemních procesů. Společně s vhodně stanovenou strategií a jasným cílem ovlivňuje konkurenceschopnost a prosperitu firmy na trhu.

Firemní kultura má své stálé místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a lze říci, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Hodnota firmy pramení nejen z finančního, ale i duševního kapitálu, v němž podstatnou úlohu zastává lidský faktor. Pokrokové firmy si zcela jasně uvědomují, že i nejlepší strategické záměry a vize zůstávají bezcennými, pokud nejsou zajištěny a podpořeny lidským kapitálem.

Firemní kultura jako soubor hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování zaměstnanců, jsou specifickým systémem každé firmy. Promítají se do všech jejích činností a v případě dobře nastavené kultury zvýší úspěch a efektivnost včetně úspěšné realizace stanoveného cíle.

Na základě analýzy současného stavu firemní kultury může firma začít budovat a usilovat o dosažení jejího žádoucího stavu v souladu s prostředím a strategií firmy. Nejdůležitější roli v tomto procesu sehrává vrcholový management. Vzájemné propojení firemní kultury a strategie je tedy nepochybné. Firemní kultura úzce souvisí se strategií firmy a oba tyto subsystémy se vzájemně determinují. Předpokladem úspěchu firmy je dnes chápána především přítomnost jasně formulované firemní strategie, která je realizována prostřednictvím dané kultury. Tato kultura ovlivňuje formulaci i implementaci stanovené strategie. Jestliže je firemní kultura promítající se do všech procesů firmy s konkrétní strategií ve shodě, podporuje úspěšnost firmy a přispívá k dosažení jejích cílů. Při nesouladu firemní kultury a formulované strategie je šance na úspěch a dobré fungování firmy velmi malá.

Tento předpoklad se stal podnětem pro zpracování této práce včetně samotného průzkumu firemní kultury ve firmě František Šutera (předmět podnikání řeznictví-uzenářství), které jsem součástí i já, tudíž je pro mne zvolené téma více než aktuální. Firma má na regionálním trhu svou dlouholetou tradici (promítá se již do třetí generace) a v posledních letech zaznamenala velký rozvoj.

Cílem bakalářské práce bude aplikace teoretických poznatků z první části práce na vlastní firmu a její průzkum a doporučení pro praxi v části druhé.

Jak již bylo zmíněno, práce je rozdělena do dvou částí a pěti kapitol. Část teoretická je členěna do tří kapitol, část empirická je věnována následujícím dvěma kapitolám.

První kapitola je věnována firemní kultuře, která je stěžejním tématem teoretické části. Jsou zde vymezeny pojmy firemní kultura, prvky, funkce a determinanty firemní kultury, typologie kultury a firemní identita.

Kapitola druhá objasňuje pojem firemní strategie, její složky a proces strategického řízení včetně vzájemného vztahu firemní kultury a firemní strategie.

Třetí kapitola je zaměřena na strategické analýzy firmy a jsou zde uvedeny analýzy vnitřního, oborového a vnějšího prostředí firmy včetně SWOT analýzy, která je klíčová pro empirickou část práce.

Empirická část obsahuje v úvodní kapitole analýzu firmy František Šutera včetně provedené SWOT analýzy a jejích výstupů.

Poslední kapitola je věnována cílům, metodologii a průzkumu firemní kultury firmy František Šutera. Zrealizovaný průzkum byl zaměřen na stávající stav firemní kultury u této firmy a stanovené hypotézy, které budou na základě výsledků potvrzeny, nebo vyvráceny.

**Hypotéza 1.:** Zaměstnanci firmy se ztotožňují s cíli a strategií firmy František Šutera.

**Hypotéza 2.:** Podmínky, prostředí, vybavení a technologie firmy jsou pro zaměstnance firmy přínosem a jsou s nimi spokojeni.

**Hypotéza 3.:** Sociální klima ve firmě František Šutera je přátelské a vztahy na pracovišti jsou především neformální.

**Hypotéza 4.:** Činnost firmy je zaměřena spíše na zákazníka než na lidské zdroje.

**Hypotéza 5.:** Řídící procesy uskutečňované vedoucími pracovníky jsou založeny na vzájemné spolupráci a dobré komunikaci se zaměstnanci firmy.

Tyto hypotézy byly závěrem zhodnoceny a výsledky sloužily k formulaci doporučení pro firmu do budoucna. Tento průzkum byl pro mne i mého manžela jako majitele velkým přínosem a posloužil nám oběma k zjištění některých nedostatků ve vlastní firmě a k jejich možnému odstranění a předcházení těmto chybám do budoucna.

# 1 Firemní kultura

Firemní kultura (kultura organizace, podniku) je vzor myšlenek, názorů a postojů, přesvědčení, norem a hodnot, vzorů jednání, které většina lidí ve firmě chápe, respektuje, uznává, přijímá za své, ztotožňuje se s nimi. Zahrnuje postoje, etická východiska, předpoklady a vyhlídky, které společně sdílejí zaměstnanci, a které ovlivňují způsob jejich chování a jednání mezi sebou uvnitř firmy i ve vztahu k zákazníkům a klientům. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně v procesu vzájemných interakcí.

Všechny tyto procesy pak vytvářejí vnitřní prostředí firmy, ve kterém se odvíjí vlastní činnost firmy vedená řídicími pracovníky. Kultura firmy bezprostředně rozhoduje o ekonomické úspěšnosti a spolu se strategií je faktorem konkurenceschopnosti firmy na trhu.

## 1.1 Základní vymezení firemní kultury

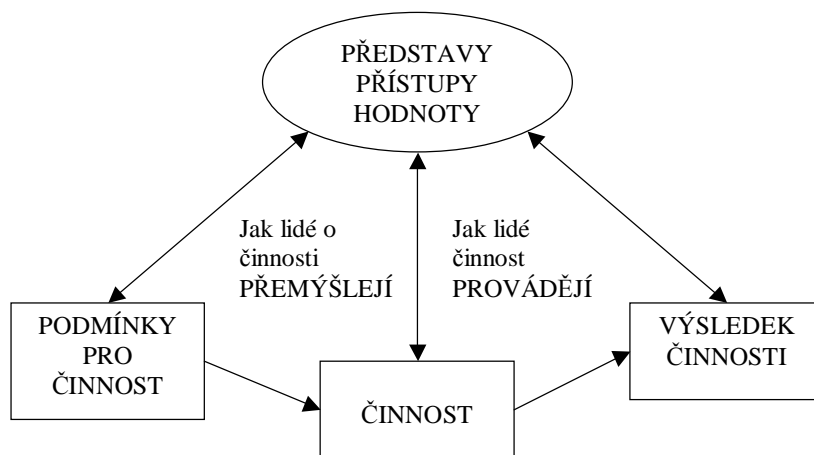
Obecně patří pojem kultura k velmi frekventovaným slovům našeho běžného slovníku. Přesto není výklad tohoto pojmu jednoduchý a zdaleka ne jednoznačný. Můžeme si pod tímto pojmem představit jakýsi souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem, tedy něco, s čím se člověk nerodí, ale co se musí naučit, aby se stal platným členem své společnosti, co sám většinou nevytváří, nýbrž přejímá od starších, co je spíše kolektivním a často anonymním, nastřádaným dílem mnoha generací, co se udržuje tím, že se o to lidé starají a pečují, co dané společenství spojuje a zároveň odlišuje od jiných. Kultura je v tomto širokém významu nezbytnou podmínkou lidského života ve společnosti.

Podobné je to i s vymezením pojmu firemní kultura. Firemní kulturou označujeme sociální systém každé firmy, který je pro ni specifický. Můžeme ji též nazvat jako klima či duch dané firmy. Termín „firemní kultura“ se v anglicky psané odborné literatuře začal objevovat v šedesátých letech minulého století. K velkému zájmu o firemní kulturu však došlo až v letech osmdesátých. Obecně tedy můžeme firemní kulturu definovat jako souhrn určitých společných hodnot, norem, přístupů, představ, symbolů, rituálů, jednání a chování jak celé skupiny pracovníků, tak i jednotlivce uvnitř určité firmy. Vyjadřuje vždy určitý charakter celé firmy, jakási nepsaná firemní pravidla, která jsou nejen managementem, ale i zaměstnanci mezi sebou nastavena. Pokud je firemní



kultura svými tvůrci (managementem) nastavena správně a zaměstnanci jsou s ní ve shodě, pak má kladný vliv nejen na chod uvnitř firmy, firemní strategie a dosažení firemních cílů, ale i na své zákazníky a vnější okolí. V literatuře však můžeme najít konkrétní definice firemní kultury dle jejich autorů: Pfeifer, Umlafová (1993, s. 19) uvádí, že „...firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Obr. 1 Vztah mezi provozovanou činností a myšlením



Zdroj: Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 20

Z výše uvedeného obrázku lze vyčíst, že firemní kultura jako soubor představ, přístupů a hodnot ovlivňuje veškeré procesy ve firmě včetně podmínek pro budoucí činnost firmy.

Další definici nabízí dvojice Eldridge a Crombie (1974, In Armstrong, 2002, s. 257), která zastává názor, že „... kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“

Dle Šiguta (2004, s. 9 - 10) „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které pobíhá veškerý vnitropodnikový život.“

Poměrně širokou definici prezentuje Schein, který uvádí následující:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (1989, In Bedrnová, Nový, 1998, s. 466)

Schein (1985, In Brooks, 2003, s. 221) dále tvrdí, že firemní kultura se nachází na třech úrovních:

- v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují zdravý pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Tyto základní a zřejmé předpoklady a názory formují,
- kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni,
- na povrchu se kultura projevuje sama, jak tvrdí Schein, v chování a kulturních lidských výtvořech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie.

Oproti Scheinově širší definici lze uvést další vymezení pojmu firemní kultury, které nabízí Furnham a Gunter (1993, In Armstrong, 2002, s. 257) „Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednoduše řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.“

Denison (1990, In Lukášová, Nový, 2004, s. 22) chápe firemní kulturu jako „...základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“

Jestliže shrneme uvedené definice, můžeme uvést, že firemní kultura vzniká, mění se a zaniká na základě vzájemného působení mezi jedinci, skupinami uvnitř firmy, má sociální charakter a prolíná se do všech procesů firmy. Její síla a obsah působí uvnitř firmy, ale zároveň způsobuje i její projevy navenek, takže se podílí na celkovém vývoji i profilu firmy.

## 1.2 Funkce firemní kultury

Kultura firmy se promítá do dvou oblastí fungování firmy, a to do oblasti vnější a vnitřní. **Vnější působení (funkce)** firemní kultury se projevuje ve způsobu přizpůsobení se firmy na okolní podmínky a v tvorbě obrazu firmy (prezentace firmy navenek).

**Vnitřní působení (funkce)** se promítá do způsobu integrace uvnitř firmy a do razantnosti a úspěšnosti její strategie. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Jiný pohled na funkce firemní kultury najdeme u Kaspera a Mayrhofera (2005), dle nichž jsou centrálními funkcemi firemní kultury funkce:

- identifikační,
- integrační,
- koordinační,
- motivační,
- vývojová,
- učící se.

O funkci firemní kultury pojednává i Vágner (2000), který popisuje typické znaky týkající se chování na straně zaměstnanců a pravidel na straně managementu. Tyto znaky můžeme pozorovat v určitých projevech, v okamžiku, kdy:

- firma funguje jako tým, ve kterém panuje důvěra, podpora a převládá společné úsilí o dosažení cílů firmy,
- ve firmě převládá otevřená komunikace, zaměstnanci jsou schopni řešit konflikty, naslouchat si a dosahovat kompromisu,
- při působení silné motivace a firemní identity.

Na základě vlastního průzkumu identifikovali Kreitner a Kinicki (2004, In Mallya, 2007) čtyři základní funkce firemní kultury:

1. **dává pracovníkům firemní identitu** - přitahuje a udržuje talentované lidi jako magnet, zaměstnanci cítí, že patří do firmy,
2. **umožňuje kolektivní přijímání závazků**, pocit spoluvlastnictví firmy pak vytváří prostor pro větší produktivitu práce, dividendy, růst platů,
3. **podporuje stabilitu sociálního systému** - pevná kontrola nad disciplínou, ochota tvrdě pracovat znamená silnou identifikaci s firmou,

- 4. **formuluje chování** – pomáhá zaměstnancům při tvorbě smysluplného okolního prostředí.

Lukášová, Nový (2004) řadí do funkcí firemní kultury následující:

- **redukce konfliktů** uvnitř firmy, neboť dostatečně silná firemní kultura podporuje soudržnost, vnímá problémy, pružně reaguje a umí je řešit,
- **zabezpečení kontinuity**, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zajišťující žádoucí chování a disciplínu,
- **redukce nejistoty**, která má vliv nejen na pracovní morálku zaměstnanců, ale i na jejich emocionální pohodu a tím pak i následný soulad mezi vnitřními normami pracovníka a firemní kulturou,
- **motivace, pocit smysluplnosti práce**, který dává zaměstnanci pocit, že je důležitou součástí firmy a jejího fungování a s tím i spojená
- **konkurenční výhoda**, pokud je firemní kultura dostatečně silná.

Dalším pohledem na funkci firemní kultury je názor Šiguta (2004, s. 72), který ve své publikaci uvádí dvě základní oblasti působení firemní kultury:

- **situování podniku do jasného a „zdravého“ rámce** – „podnikové aktivity se musí pracovníkům jevit jako užitečné, a to jak vnější, tak vnitřní“ rozhodnutí vedení (majitelů, managementu) jsou cílená a pochopitelná, zaměstnanci chápou aktivity firmy, v níž pracují, jako užitečné,
- **rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu** – jedná se „o uspokojování různých typů potřeb pracovníků podniku“ v oblasti ekonomické, např. růst mzdy, bonusy, v oblasti fyzických potřeb např. zajištění stravování, vybavení pracovních prostor atd.

### 1.3 Determinanty firemní kultury

Firemní kultura je důležitý specifický znak firmy, který může být významnou konkurenční výhodou. Dobrá orientace v této problematice umožní managerům či majitelům firem pochopit svou roli, dosahovat cílených změn efektivnější cestou, přitom správně využívat materiálních i lidských zdrojů. Při zkoumání firemní kultury je nutné si uvědomit, že existuje velké množství faktorů, které tuto kulturu pozitivně či

negativně ovlivňují, působí na ni a předurčují ji. Pfeifer, Umlaufová (1993) člení determinanty firemní kultury na:

- **vnější vlivy** - tato kategorie zahrnuje např. legislativu, ekologii, sociální a ekonomické systémy, politické preference, mentalitu národa, národní dějiny aj.,
- **vnitřní vlivy** - které se bezprostředně týkají dané firmy, např. předmět podnikání a rizika s ním spojená, velikost firmy, právní forma, úroveň používaných technologií, strategie firmy, historie firmy a další.

Šigut (2004, s. 15) uvádí, že „na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch.“ Dále ještě uvádí neméně důležité faktory, jakými jsou např. obor činnosti firmy, místní prostředí, sociální vazby uvnitř firmy mezi vedením (managementem) a zaměstnanci.

#### **Determinanty firemní kultury se dělí:**

1. Podle zdrojů působení - vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu), vnější vlivy (okolní prostředí firmy, kulturně-společenské podmínky).
2. Podle možnosti ovlivnění - ovlivnitelné (faktory základní a managementu), obtížně ovlivnitelné (okolí firmy a společenské podmínky).

#### **Za faktory okolního prostředí Šigut (2004) považuje:**

- hospodářské, technické, technologické a ekologické faktory (situace v hospodářství, v daném podnikatelském odvětví, analýza firmy),
- socio - kulturní podmínky rozvoje firmy (sociální procesy, situace, ukazatele).

#### **Základní faktory tvoří:**

- osobnostní profil řídicích pracovníků (schopnost vést, být odolný vůči negativním vlivům, služební stáří, schopnost inovací a výhledu do budoucnosti),
- rituály a symboly (způsoby chování řídicích pracovníků včetně jejich schopností, jednání pracovníků uvnitř firmy i navenek, vybavení firmy, jejího prostředí a její celkový obraz),
- komunikace (vnější a vnitřní, komunikační styl podniku).

### Faktory managementu jsou:

- podnikatelská strategie a koncepce, nejvyšší cíle firmy, strategie obchodní, funkcionální,
- organizační struktury a procesy (síť firemních vztahů, kontaktů, komunikace),
- řídicí systémy (typy a technické vybavení systémů).

Obr. 2 Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut, 2004, s. 13

## 1.4 Prvky firemní kultury

Za prvky firemní kultury nejčastěji považujeme jednoduché funkční jednotky, které znázorňují základní stavební součásti kulturního systému. V každé firmě lze vyčlenit jednu hlavní (dominantní) kulturu a dále jednotlivé subkultury. Dominantní kultura je složena z hodnot či cílů, které akceptuje většina zaměstnanců ve firmě. Subkultura se pak skládá z hodnot, které sdílí určitá menšina zaměstnanců v dané firmě. Je poměrně samostatná a je tvořena jistým uspořádáním svých norem, zvyklostí a hodnot. Utváření subkultur se tak prolíná firmou ve směru horizontálním (prodej, výroba, marketing) a zároveň ve směru vertikálním (management, administrativa). Existuje mnoho pohledů na rozdělení firemních prvků, avšak většina autorů se shodne na základních třech (Armstrong, 2002, s. 201)

### • Hodnoty:

stupnice hodnot souvisí s celkovou etikou firmy, kde předpokládáme, že k základním etickým hodnotám patří v první řadě slušnost a věrnost, bezpečnost a kvalita výrobků i služeb, konflikty, problémy a jejich řešení, pracovní smlouvy, bezpečnost práce na jednotlivých pracovištích. Klíčové hodnoty jsou ovlivňovány

názory, cíle, záměry a zájmy vedení firmy a zároveň reprezentují i základní přesvědčení pracovníků o tom, co je pro jejich firmu dobré nebo špatné. Tyto hodnoty můžeme pokládat za soubor názorů o chování k zaměstnancům i zákazníkům. Jsou považovány za základní prvek propojující kulturní a sociální systémy. Jsou důležité pro udržení vzorů, které jsou pro firmu žádoucí a mají svůj význam. Tyto hodnoty jsou nejen základním kamenem každé firemní kultury, kde se projevují v poslání firmy či v morálních pravidlech, ale i v politice či ekonomice dané firmy. Často mohou mít povahu závazného dokumentu, který shrnuje pravidla, zásady, postupy a pravomoci v jakýsi etický kodex firmy. Pro mnohé autory jsou hodnoty jádrem firemní kultury, indikátorem obsahu firemní kultury a nástrojem jejího utváření.

„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.“ (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961, In Lukášová, Nový, 2004, s.23)

- **Normy:**

patří mezi další důležité prvky firemní struktury. Vymezují, kontrolují a regulují přijatelné způsoby dosahování cílů. Jedná se o psaná či nepsaná firemní pravidla chování, která má každá sociální skupina. Velký význam pro nás mají především normy sociální utvářené v neformálních vztazích, jež sehrávají důležitou roli v procesu změn. Fungují jako regulátory sociálních procesů a vztahů, jsou prostředkem k dosahování hodnot. Za nejdůležitější součást sociálních norem ve firmě můžeme považovat pracovní morálku. Jako hlavního činitele pracovní morálky můžeme označit např. vnitřní uspokojení z práce, aktivní zapojení v pracovní skupině, identifikace s vlastní firmou či osobní vztahy ke svému nadřízenému. Ve firmách, kde normy dosahují vysoké úrovně, je nutné, aby se nově příchozí zaměstnanci rychle těmto normám přizpůsobili, neboť těm, kteří se neadaptují, pak hrozí konflikt se skupinou či nadřízeným, v některých případech dokonce i izolace. Lukášová, Nový (2004, s. 24) uvádějí, že „normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.“

- **Artefakty** (rituály a symboly):

mezi symboly firmy můžeme zařadit různé firemní zkratky, firemní slang, symboly postavení, které mají možnost poznat jen zaměstnanci dané firmy. Dále do této kapitoly zahrnujeme i způsoby oblékání, pracovní prostředí, jazyk používaný ve sděleních, ale i způsob a tón, jakým se zaměstnanci mezi sebou, ale i s nadřízenými dorozumívají, jak se oslovují třeba na schůzích. K rituálům firmy patří různé společensky nezbytné projevy a činnosti. Zařazujeme do této skupiny prvků především neformální aktivity - různé typy oslav, stejně jako formální firemní schůze, kontrolní a informační systémy až po psaní zpráv.

Lukášová, Nový (2004) dělí artefakty do dvou skupin. První skupinou jsou artefakty materiální povahy (architektura budov, vybavení firem, produkty firmy, propagační brožury) a druhou skupinou jsou artefakty nemateriální povahy (ceremoniály, zvyky, mýty, historky, rituály). Dále také uvádějí do skupiny prvků firemní kultury ještě další podskupinu, kterou jsou:

- **Hrdinové:**

do skupiny hrdinové řadíme skutečné lidi, což ovšem nevylučuje ani použití imaginárních lidí, kteří ve firmě poslouží jako vzor, model či ideál správného přístupu a chování. Hrdinové slouží jako nositelé tradic. Ve firmách jsou jako příklad ideálního zaměstnance či manažera. V praxi se často setkáváme s tím, že takovým příkladem jsou samotní zakladatelé firem a společností. Typickými hrdiny byli ve své době i po další generace např. Tomáš Baťa, Henry Ford.

Jedním z dalších pohledů je rozdělení E. H. Scheina (1992, In Bělohlávek, 1996), který roztřídil prvky firemní kultury následovně:

1. **Základní předpoklady** – které jsou návodem, jak řešit situaci. Vznikají z opakování jistých problémů a způsobu jejich řešení. Základní předpoklady jsou stále a je obtížné je jakýmkoliv způsobem změnit. „Jsou to věci, které jsou považovány za dané.“ (Bělohlávek, 1996, s. 111)
2. **Hodnoty** – vytvářejí u zaměstnanců představu, jakým způsobem mají v konkrétních situacích jednat. Jsou prezentované a zastávané vedením firmy, snižují nejistotu členů.



3. **Výtvoř** – jsou projevy, které lze vidět nebo slyšet. Jsou to zjevné projevy kultury, např. jazyk, způsob oblékání, oslovení, historky firmy, prostředí firmy apod.

## 1.5 Typologie firemní kultury

V literatuře lze najít různé typologie firemní kultury, které mapují složitý obsah sociální reality firem a umožňují pochopit podstatné "kulturní" rozdíly mezi firmami. Každá typologie je zjednodušující, má mnohá omezení, avšak i praktický význam, představuje určitý model, ke kterému se lze přibližovat, nebo se mu naopak vyhnout. Lukášová, Nový (2004) uvádějí dvojí význam dosud zkonstruovaných typologií:

1. **Teoretický** – typologie mapuje obsah firemní kultury a prohlubuje tak vědecké poznání v dané oblasti.
2. **Praktický** – umožňuje managerům srovnávat obsah kultury jejich firmy s realistickými případy (tím ji lépe poznat a porozumět).

Nyní uvádím vybrané typologie firemní kultury dle jejich autorů s podrobnější charakteristikou.

Typologie firemní kultury dle **Charlese Handyho** (1989, In Brooks, 2003, s. 223), převzatá z Harrisonova díla (1972), která určila čtyři typy kultury založené na strukturálních rysech uspořádání.

- **Mocenská kultura**

se projevuje především v malých organizacích, kde moc spočívá na centrální moci, důvěře lidí a neformální komunikaci. Lidé se zde dobře znají a věří si. Moc je v tomto typu kultury jasně dána a je závislá na schopnostech, pružnosti a dynamičnosti centrální mocenské síly. Často je touto centrální mocí sám vlastník firmy, který klade velké požadavky na své zaměstnance, ale lidé, kteří přijmou jeho hodnoty, postoje, pravidla a normy, budou pro tohoto vůdce významnými a důvěryhodnými bytostmi.

- **Funkční kultura**

má vyšší úroveň byrokracie než kultura mocenská. Je prováděna malým vybraným vyšším managementem. Firmy, pro které je charakteristická právě funkční kultura,

jsou často rozděleny na jednotlivé úseky, funkce a specializace. Tato kultura je přizpůsobena stabilnímu prostředí a práce je zde jasně definována stanoveným popisem. Panují zde spíše formální vztahy, kde se klade důraz na efektivitu. Tento typ kultury poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí.

- **Úkolová kultura**

se často vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci udržují společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně, tak je autorita vůdce v pozadí, neboť větší důraz je zde kladen na individuální řízení či týmovou práci. Rozhodování jsou pak rychlejší a reagují daleko pružněji na neustálé změny na trhu.

- **Osobní kultura**

je typem kultury, kde hlavním prvkem organizace není nikdo jiný než jednotlivec. Její existence je závislá na tom, zdali se jednotlivci spojí dohromady za účelem oboustranného užitku. Nenalezneme zde formální řízení a neexistuje ani žádný jednotlivý cíl, spíše převažují individuální cíle. Osobní kultura se uplatňuje především v profesních organizacích, jakými jsou např. advokátní kanceláře, kde řízení je na úrovni formální a vzájemná komunikace spíše na úrovni neformální.

Jinou typologii firemní kultury nabízí rozdělení **Geerta Hofstedeho** (1980, In Brooks, 2003, s. 245 – 250) na:

- **Mocenský odstup**

„Mocenský odstup představuje společenský odstup mezi lidmi nestejně společenské vrstvy nebo postavení.“ (Brooks, 2003, s. 246)

**Široké rozpětí moci** (výrazná hierarchie, centralizace moci, častý dohled).

**Úzké rozpětí moci** (decentralizovaná moc, rovnost, konzultace).

- **Individualismus/ kolektivismus**

„Individualismus vyjadřuje rozsah, v jakém je jednatel závislý na skupině (kolektivistický přístup) nebo přebírá iniciativu při provádění rozhodnutí, řešení problémů a zapojení se do produktivní činnosti.“ (Brooks, 2003, s. 247)

**Individualistická kultura** (pracovník jedná jen za sebe).

**Kolektivistická kultura** (pracovník jedná jako člen týmu).

- **Mužský/ ženský prvek**

„Mužský prvek je jedna z nejsložitějších proměnných. Vyjadřuje hodnoty, které se považují v širokém měřítku za „mužnější“, např. průbojnost, soutěživost a zaměření na výsledek, zatímco „ženské“ hodnoty znamenají být ochotnější a vyjadřovat větší podvědomí o pocitech a rovnocenné příležitosti.“ (Brooks, 2003, s. 249)

**Maskulinní kultura** (ctí se hrdinství, úspěch, výkonnost, asertivita, agresivita).

**Femininní kultura** (ctí se solidarita, spravedlnost, skromnost).

- **Únik před nejistotou**

„Únik před nejistotou v podstatě vyjadřuje postoje lidí k nejasnostem ve společnosti nebo v zemi.“ (Brooks, 2003, s. 248)

**Kultura silně se bránící nejistotě** (vytváření pravidel a norem pro všechno možné).

**Kultura akceptující nejistotu** (více se zabývá strategií než taktikou, méně pravidel).

Dalším poměrně známým pohledem na firemní kulturu a její jednotlivé typy je dělení dle **Deala a Kennedyho** (1982, In Lukášová, Nový, 2004).

- **Kultura „drsných hochů“** („frajerů“ resp. „všechno nebo nic“) se projevuje typickým individualismem, obrovskou dynamikou procesů uvnitř ní, ať už hovoříme o kariérových pádech i vzestupech. Na pracovišti se setkáme spíše s neformálními vztahy a nijak se nerozlišuje mezi muži či ženami, ať už se jedná o požadavky i hodnocení. Celá tato kultura je podmaněna úspěchu. Pokud by snad došlo na neúspěch, rychle se na něj zapomíná a ten, kdo dosáhne nejlepších výsledků, je stavěn na post hrdiny. Úspěšný zaměstnanec tu je hýčkán za výsledky své práce (moc, dobré příjmy a tolerance v případě menších neúspěchů) a ve velké oblibě, která s sebou nese i autoritu. Tento typ kultury nalezneme například v oblastech filmu, reklamy, kosmetiky, kde jednak chyby a i emoce nejsou moc vítány a dovoleny.
- **Kultura „tvrdé práce“** („přátelských experimentů“, „chléb a hry“), kde je obecnou charakteristikou týmový duch a týmová spolupráce stavěná na neformálních vztazích, kde největší roli hraje přátelství. Nejdůležitějším kritériem je pak dobrá atmosféra na pracovišti, která dokáže zvítězit i třeba nad nepříznivými fyzickými podmínkami samotné práce. Můžeme se zde spolehnout na větší

stabilitu zaměstnanců, kde nejlépe hodnoceným se stává ten, kdo udělá něco pro tým či kolektiv. Osobní rozvoj se tu pak stává společenskou záležitostí.

- **Kultura „sázky na budoucnost“** („jízdy na jistotu“ nebo „analytického projektu“) se projevuje jasným řádem a danými, pevně určenými pravidly, ať už se jedná o osobní rozvoj a růst jedince, styl komunikace, včetně samotného oblékání lidí. Náhoda zde neexistuje, není tu pro ni místo. Veškerá rozhodnutí jsou podrobena analýzám, které jsou založeny výlučně na vědeckotechnické racionalitě. Vlastní zkušenost, intuice, jsou zde prakticky nepřipustné. Prevence chyb je tu na prvním místě. Typická je tato kultura pro výrobní firmy, letecké společnosti.
- **Kultura „procesní“** („mašliček“ či „postupu“) klade největší důraz na samotný proces činností než vlastní cíl, ke kterému máme těmito činnostmi dojít. Všechny tyto činnosti jsou pečlivě sledovány a registrovány, aby se zamezilo vzniku možných chyb. Hlavním prvkem této kultury je mocenská hierarchie, což znamená, že každý post ve firmě je charakterizován především materiálními symboly, jako je například vlastní telefon, notebook, firemní auto, výše platu, velikost kanceláře. Hrdinou se tu stává pracovník, který bezchybně a dlouhodobě pracuje pro danou firmu. Tuto kulturu soustředěnou více na samotný proces než-li na výsledky pak nalezneme v takových odvětvích, která směřují k byrokracii (banky, státní správa).

Výše uvedené typologie jsou pouze náhledem do této oblasti, neboť existuje spousta dalších dělení, názorů a pohledů na rozdělení firemní kultury. Vzhledem ke složitosti problematiky nejsou dosavadní typologie konečné, neboť s neustálým vývojem trhu, technologií a výzkumu budou i nadále vznikat nové typologie, neboť jejich použitelnost v podnikatelském prostředí bude vždy aktuální.

## **1.6 Firemní identita (Corporate Identity)**

„Totožnost organizace nebo-li „ korporální identita – „corporate identity“ je obraz organizace tak, jak je viděna a hodnocena. Je tou nejskutečnější částí kultury organizace.“ (Mallya, 2007, s. 160) Termín Corporate Identity byl poprvé použit ve Spojených státech někdy v 50. letech a jeho překladem je firemní styl nebo firemní identita. Nelze však říci, že se tento pojem vztahuje pouze na konkrétní firmy či organizace. Svoji tvář mají také různé spolky, produkty, události či akce, jakými jsou

například veletrhy, světové konference i takové vystoupení hudební skupiny, kde by se uplatnilo například logo daného turné, oblečení a kostýmy kapely, reklamní propagace koncertu v podobě plakátů atd. Svůj vlastní styl však propagují také i obce, města, kraje a v neposlední řadě i celé státy. Obecně tak můžeme říci, že firemní identita je všude kolem nás. „Pojem podniková identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 501)

### **Cíl firemní identity**

Hlavním cílem firemní identity je odlišit se od ostatních. Jde o to, aby každá firma byla jedinečná a originální, což znamená použít nezaměnitelné vizuální prvky, díky kterým bude právě moje firma snadno rozpoznatelná. Musím tedy používat jednoduchost, jedinečnost, jednotnost a hlavně logický systém, který obnáší byť i práci např. designérů, architektů, reklamních agentur atd.

### **Složky firemní identity:**

- firemní filosofie,
- firemní kultura,
- firemní design.

Výše uvedené složky se navzájem prolínají, doplňují a v neposlední řadě také ovlivňují. Je nutné, aby jejich vzájemné působení bylo nastaveno správně a všechny prvky fungovaly ve shodě, teprve pak bude identita podniku i navenek působit zdravě, celistvě a jednotně.

### **Firemní filosofie**

Firemní filosofii můžeme nazvat motto, formulovanou vizi nebo poslání firmy, které nám jasně stanoví jeho existenci. Filosofie firmy je ústřední myšlenkou, od které se odvíjí veškeré dění nejen uvnitř, ale i vně firmy. Specifikuje předmět podnikání, typ firmy i strategii či cíl, o který firma usiluje. Správně formulované poslání (filosofie) firmy by nám měla umět odpovědět na následující otázky (Tichá, Hron, 2003):

- Jaký je předmět naší činnosti a jaký bude v budoucnu?
- Jaké jsou naše základní normy a hodnoty?

- Čím je naše firma pro své okolí výjimečná?
- Proč vlastně existujeme, jaký je náš smysl?
- Jaké máme hlavní služby a výrobky?
- Jaké jsou naše ekonomické cíle?

### **Firemní kultura**

Kultura firmy je podle Pošváře a Erbese (2006) další složkou firemní identity. O firemní kultuře bylo již pojednáno výše. Můžeme jen připomenout, že firemní kultura je soustavou hodnot, norem, postojů a přesvědčení. Má vliv na rozhodování ve firmě, na styl komunikace, flexibilitu, motivaci, řešení problémů, způsob kontroly či přizpůsobení se nových pracovníků atd. Je jedinečným prvkem firemní identity. Vzniká dlouhodobým procesem, ale může být poměrně rychle rozvíjena nebo zdevastována, pokud jsou zásahy do ní necitlivé.

### **Firemní design**

Úkolem firemního designu je dobře vizuálně vystihnout a představit firmu pro vnější veřejnost. Vlepuje firmě jedinečnou, originální a smysly vnímatelnou tvář, která působí především na naše emoce. Firemní design se tak stává vizuální prezentací firmy na veřejnosti a zahrnuje v sobě velké množství různých prvků, které by měly korespondovat s věcnými firemními cíli a strategiemi. K těmto prvkům Kotler (2004) i mnoho dalších autorů řadí:

- jméno firmy,
- logo firmy,
- architektonický styl firmy,
- barevnost a sladěnost barev interiérů firmy,
- úprava firemních produktů,
- firemní tiskoviny (hlavičkové papíry, vizitky, reklamní a informační materiály,
- slogany, znělky,
- výlohy,
- webové stránky,
- ochranné oblečení, pomůcky, uniformy,

- úprava dopravních prostředků (polepy, nástřiky, značky),
- image firmy.

Dle Foreta (2006) lze image chápat jako představu, obraz či dokonce zdání o nějakém objektu. Může se týkat nejrůznějších jevů. Jako každá subjektivní představa, obraz či zdání nemusí být nutně pravdivý. V marketingu si ho nejčastěji všímáme v souvislosti s firmami nebo se samotným produktem (značkou).

## 1.7 Dílčí závěr

Firemní kultura je nedílnou součástí každé firmy či organizace. Vyvíjí se automaticky a spontánně společně s rozvojem firmy. Je tedy zřejmé, že firma bez firemní kultury a kultura bez firmy prostě neexistuje. Na managementu firmy pak záleží, zda bude kulturu své firmy oslabovat či posilovat. Je-li firemní kultura vedením utužována, podporována a budována, stává se pak velkým přínosem pro úspěšnost takovéto firmy, neboť firma se slabou a potlačovanou kulturou je dříve nebo později odkázána k neúspěchu a zániku. Je tedy možné říci, že existence silné firemní kultury je pro rozvoj firmy více než významným prvkem. Některé zdroje dokonce uvádějí, že firemní kultura tvoří až 75%ní podíl na úspěšnosti firmy. Důležitý je rozvoj firemní kultury oběma směry, ze strany vedení i ze strany samotných pracovníků. Pracovníci mohou do firmy přinést leckdy lepší postupy, nové nápady, přístupy a ideje, naopak ve svém vedení mohou pozorovat vzory, cítit stejné hodnoty. Pokud jsou dodržována firemní pravidla, normy, hodnoty a systém motivace, pracovníci pak mohou být hrdí, že nepracují „pro“ firmu, ale že spolupracují „s“ firmou. Nutno též dodat, že silná firemní kultura podněcuje zvyšování bezpečnosti při práci, zvyšování kvality, efektivity, zlepšování výkonnosti a pracovní morálky. Závěrem lze říci, že firemní kulturu nelze nastolit nebo snad násilím vnutit. Vždy tuto kulturu budeme chápat jako přirozenou součást organizace, která ji musí efektivně budovat, jak s účastí vedení, tak i s účastí ostatních lidí. Její posilování a flexibilita je nedílnou součástí konkurenceschopnosti firmy a její úspěšnosti.

## 2 Strategické řízení

Strategické řízení je velice důležité pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy na trhu. Především v dnešní době jsou pak firmy s fungujícím strategickým řízením většinou schopny dívat se dále do své budoucnosti, nadcházející problémy dříve než ostatní rozpoznat a adekvátně se na tyto problémy připravit. Schopnost vidět a aktivně řídit svoji vzdálenou budoucnost chybí firmám bez zavedeného strategického řízení. Strategie společně se strategickým řízením se tak stává nedílnou součástí firmy, stejně jako její firemní kultura. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj dané firmy, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány dané strategie. Lukášová, Nový (2004, s.42) chápou strategické řízení jako „.... proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy,....které směřují k vytváření specifických předností a dosažení její.....konkurenceschopnosti.“

### 2.1 Definice strategie a její složky

„Za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání považuje převážná většina autorů organizační strategii.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, In Lukášová, Nový, 2004, s. 41) **Strategie** původem z řeckého stratos (vojsko, výprava) a agein, (vést) je dlouhodobý plán činností, který je zaměřený na dosažení nějakého cíle. Strategie se vyskytuje v mnoha odvětvích. V dřívějších dobách byla strategie užívána a spojována především s plánováním vojenských operací. Již v dobách starého Řecka se strategie vyvíjely v mnoha bitvách a válkách spojených se schopností využít vlastních sil k porážení nepřítele. V různých obměnách (např. 2. světová válka - využití sil, protiútok, obklíčení a napadení nepřítele zezadu) byly a jsou využívány strategie až dodnes. Své ekonomické využití našla strategie v oblasti podnikatelského světa teprve až na přelomu padesátých a šedesátých let.

Podobně, jak tomu bylo již při vymezení firemní kultury, i zde se setkáváme s mnoha definicemi pojmu strategie.

Mallya (2007, s. 17) uvádí, že „....strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými,



konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“

U Foreta (2008, s. 23) se pak dozvíme, že „...v současné době se pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost podniku, resp. určitého kolektivu lidí takovým způsobem, který zajistí splnění hlavních vytyčených cílů.“

Další možnou definici, která by nám vysvětlila pojem strategie, uvádí Tichá, Hron (2003, s. 64), jež se na strategii dívají následovně: „Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím- zvláště trhem a zákazníky.“

Keřkovský, Vykypěl (2002, s. 8) se shodují na této definici: „Ústřední pojem strategického řízení - strategie - úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. 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.“

Jiným pohledem je vymezení strategie, které uvádí Porter (1980, In Mallya, 2007, s. 17), definuje strategii jako „... široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“

## **Složky strategie**

Firemní strategie se skládá z různých složek. Tyto složky nabývají různého významu dle jednotlivých konkrétních případů. Každá firemní strategie však musí obsahovat (Mallya, 2007):

- **racionální složku** (vypočitatelnou)- například přímé a nepřímé náklady,
- **iracionální složku** (nevypočitatelnou)- chování firem a veřejnosti, podpora a zájem firmy.

Obecně platí, že čím více bude firemní strategie obsahovat racionálních složek, tím více bude tato strategie úspěšnější. Dalšími firemními složkami pak mohou být:

- **politické složky** (kdy si firma musí udržet svoji samostatnost),
- **kulturní složky** (které představují odklon od modernizace a pokroku, upřednostňují tradice a kulturní představu vedení),
- **technické a časové složky** (které bychom mohli nazvat protikladem kulturní složky, neboť představují, v dnešní „rychlé“ době větší používání a zavádění moderních a novějších technik),
- **hospodářské a finanční složky** (které budou patřit k těm nejdůležitějším složkám firemní strategie).

## 2.2 Proces strategického řízení

Řízení firmy představuje velice složitý a komplexní proces vyplývající ze skutečnosti, že firma sama o sobě vystupuje jako velmi složitý organismus. Její jednotlivé články zabývající se různými činnostmi nemohou účinně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Všechny činnosti ve firmě musí být vzájemně propojeny. Řídící rozhodnutí jsou většinou v rukou samotných vlastníků firem, nebo v rukou orgánů vytvořených vlastníky pro řízení jejich firmy. Základní problémy fungování firmy pak řeší vrcholový management, který určuje poslání celé firmy, její cíle a strategie směřující k jejich naplnění a také provádí strategické řízení. Strategické řízení je procesem tvorby a realizace strategie a je základem řízení celé firmy. Keřkovský, Vykypěl (2002) chápou strategické řízení jako nikdy nekončící proces opakujících se a na sebe navazujících kroků, začínající stanovením poslání firmy a firemních cílů, pokračující strategickou analýzou a formulací možných strategií, dále výběrem a implementací vhodně vybrané strategie a končící důslednou kontrolou a popřípadě úpravami během její realizace.

Hron, Tichá (2003, s. 68) uvádí: „Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.“

„Vrcholové výkonnosti kteréhokoliv podniku a jeho schopnosti soutěžit po dlouhá léta na světovém trhu nelze docílit pouhými stroji, vynalézavostí zaměstnanců a jejich pracovitostí. Rozhodující je vynalézavost jeho vůdce, směřující k rozvíjení potencionálních lidských sil a ideální využití fyzických možností, které obor poskytuje.“ (Baťa, In Řehoř, 2007, s. 117)

Celý proces strategického řízení tedy můžeme chápat jako posloupnost několika na sebe navzájem navazujících fází, které popisuje např. Mallya (2007, s. 27), jež dělí tento proces do pěti základních postupů začínajících **identifikací mise, vize a poslání organizace** (určení současných podnikových cílů a zjištění, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout), pokračující **analýzou okolí organizace** (analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace), dále **formulováním strategie** (formulace strategie, modifikace současných cílů a strategií organizace), následně **implementací strategie** (sladění firemní struktury, procesů a systémů s novou strategií) a končící **hodnocením a kontrolou strategie** (monitorování strategie, popřípadě náprava, je-li nutná).

Důkladnější rozbor jednotlivých složek strategického řízení poskytuje Tichá, Hron (2003) jejichž rozdělení je následující:

- **definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání** - v této fázi musí vrcholový management vymezit oblast, ve které firma podniká a ve které dále chce podnikat. Jedná se většinou o vlastní názor managementu ohledně firemních aktivit, určení současného typu a charakteru firmy, určení budoucího místa firmy na trhu a potřeb jejího zákazníka. Vrcholový management vyjádří své stanovisko ve strategickém poslání firmy, kde určí budoucí směr firmy na trhu.
- **stanovení strategických a výkonových cílů** - výkonové cíle je třeba jasně stanovit ve všech oblastech, které nějakým způsobem ovlivňují prosazení, úspěchy a život firmy, ve všech oblastech řízení. V této fázi jsou důležité nejen dlouhodobé a krátkodobé cíle, ale i řídicí pracovníci, kteří stanoví konkrétní měřitelné cíle a určí, jak jejich podřízená skupina přispěje k budoucímu strategickému úspěchu firmy.
- **formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů** - zde nalezneme odpověď na otázku, jakým způsobem bude stanovených cílů dosaženo, přičemž při samotné formulaci strategie musíme brát v potaz všechny vnitřní a vnější aspekty prostředí firmy, které nám pomohou k vypracování podrobného plánu vedoucího k naplnění stanovených cílů. Podnikatelské aspekty při utváření nové strategie by měly obsahovat vyhledávání nových příležitostí pro firmu, podporu tvůrčích jednotlivců a utváření inovačního prostředí, podporu zdravé firemní kultury, návrh činností držících konkurenční výhody firmy, rozplánování popřípadě zrušení či změnu výroby a zavedení výroby nové atd.
- **zavedení a realizace zvolené strategie** - spočívá v zavedení vhodné firemní struktury jako rámce, ve kterém bude realizována nová strategie. Neméně důležitou

roli zde sehrává firemní kultura, která musí být sladěna ve všech směrech se strategií. Je nutné sladit vztah mezi strategií a alokací zdrojů, firemní politikou a procedurami, firemním systémem pobídek a odměňování, firemním klimatem (společně sdílené hodnoty, představy, přístupy zaměstnanců, managerů a vrcholného managementu). V této fázi platí, že čím lépe jsou všechny výše vyjmenované vztahy sladěny, tím více je strategie firmou podporována a postupné zavedení nové strategie nevyvolává žádný odpor při její realizaci.

- **hodnocení strategie (výsledků) a návrh opravných opatření** - zavedením nové strategie proces strategického řízení zdaleka nekončí, neboť mohou nastat nové okolnosti, vyskytnout se jiné podmínky, s nimiž jsme nepočítali, a nastane situace, která si vyžádá opravná opatření či modifikaci strategie, jelikož se neosvědčila. Protože se konkurence kolem nás neustále mění a zlepšuje, je vždy co vylepšovat i ohledně nových strategií. Změnu strategie mohou však ovlivnit i vnitřní podmínky firmy a probíhající procesy společně s novými zkušenostmi. Management je povinen zjišťovat a kontrolovat funkčnost nové strategie a pokud dojde k nějakému selhání, musí provést korekce, či najít lepší způsob realizace. Nelze tedy aplikovat novou strategii jednou provždy a dále se strategickému řízení nevěnovat, neboť tento proces je velmi dynamický a nikdy nekončí.

Je obecně dokázáno, že firmy využívající koncepty strategického řízení mají na trhu mnohem větší výhody. Takové firmy určují, kontrolují a aktivně se podílejí na tvorbě své budoucnosti, přímo ovlivňují dění uvnitř firmy, ale i v jejím okolí. Nejde pouze o reakci a přizpůsobení se vlastnímu okolí, ale jde o dynamický, tvořivý, aktivní proces vlastního zainteresování do dějů kolem takové firmy. Využití strategií je mnohem propracovanější, logičtější a strategie sama tak umožní dosažení stanovených cílů. Komunikace, podpora, porozumění, oddanost, silná a zdravá firemní kultura, nastavení vztahu mezi výkonností a odměnou jsou zde faktory strategického řízení, které firmě zajistí vyšší prodejnost výrobků, dosažení vyššího zisku, zlepšení produktivity práce, snížení odporu zaměstnanců vůči změnám.

### **2.3 Firemní vize**

Strategické zaměření firmy včetně jejího poslání vymezuje nejen důvod existence firmy, ale i její smysl a účel. Pokud bychom se pohybovali v obecné rovině existence, zahrnují

bychom do této oblasti především poslání firmy (vize, mise). V konkrétnější rovině bychom pak našli firemní cíle či záměry. Všechny tyto složky strategického zaměření firmy musí být jasné, srozumitelné, realizovatelné a dostatečně motivující, jedině pak může firma dosáhnout vytyčených cílů pomocí stanovených strategií, aktivně zapojit své zaměstnance, aby se podíleli na jasné vizi do budoucnosti a nepodléhali pouze pasivnímu přihlížení.

- „**Vize** podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací.“ Tichá, Hron (2003, s. 20) Vizi tedy můžeme chápat jako mentální model či představy managerů, skupin či celé firmy nebo jako odraz budoucnosti, který bude pro firmu a její zaměstnance natolik pozitivní, že bude všechny silně motivovat, provokovat k aktivní účasti a udávat směr pro budoucí silné postavení a dobré jméno firmy na trhu. Parikh a Neubauer (1993, In Mallya, 2007, s. 30) uvádějí několik výhod, které nastávají, pokud má firma svoji vizi. Například: dobrá vize inspiruje zaměstnance, podílí se na společné identitě a sdílení významu cílů organizace, podporuje riskování a experimentování, podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu a může být i použita pro výhody zaměstnanců. Oproti výhodám vize Mallya (2007, s. 30) staví bariéry vize, kdy nastanou případy, ve kterých je obtížné stanovit vizi firmy například kvůli touze provést změnu (neuváženě, za každou cenu), špatné znalosti oboru, ve kterém firma podniká, nedostatečnému důrazu na provedení potřebných změn či úplné neschopnosti změny provést, vlastní zainteresovanosti na vnitřních procesech firmy (vhodnější je pohled nezávislého odborníka zvenčí atd.).
- **Mise** neboli poslání podniku je vlastně vyřčená, napsaná, zhmotněná vize. (Tichá, Hron, 2003) Jestliže bychom mohli vizi nazvat jako etickou hodnotu podniku, pak bychom mohli misi nazvat kodexem chování celé firmy, který má vést k naplnění dané vize. Mise se zabývá firmou v jejím současném stavu v otázce: kdo jsme a co děláme? Mise se soustředí na prioritní aktivity firmy, stanovuje hlavní kompetence firmy, obsahuje přednosti a plány ke strategickým výhodám, je výsledkem firemní kultury, filozofie a etiky. Kotler, Armstrong (2004, s. 82) uvádí, že „poslání firmy je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.“

- **Cíle** přesně a jasně definují stav, kterého chce firma dosáhnout, a současně určují konkurenceschopnost firmy na trhu, kde existuje konkurence. “Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry.” (Tichá, Hron, 2003, s. 21) Firemní cíle vdechují smysl danému poslání a hrají nezastupitelnou roli při formulaci strategie. Jasný cíl - zisk - má velký význam a platnost pro celou firmu. Stanovení cílů může ovlivňovat celá řada faktorů, ať už se jedná o dostupnost zdrojů, schopnost vedoucích pracovníků, vlivy okolního prostředí firmy, dosavadní zkušenosti firmy.

Obr. 3 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



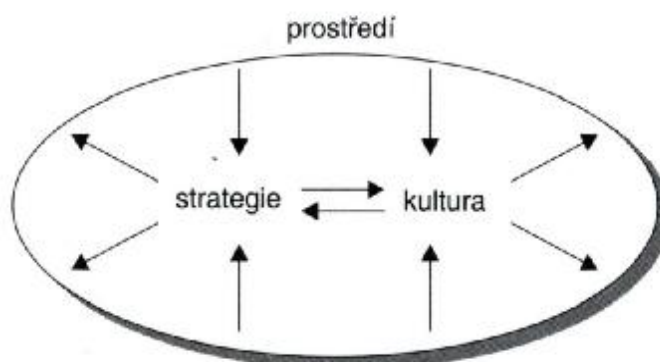
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 13

## 2.4 Firemní kultura a strategie

Firemní kultura stejně jako strategie patří do subsystémů firmy, které značně ovlivňují její výkonnost, postavení na trhu a konkurenceschopnost. Firemní kultura významným způsobem zasahuje do strategického řízení a ovlivňuje celý jeho proces od samého utváření až po implementaci strategie. Je-li firemní kultura silná a hodnoty uvnitř ní jsou sdíleny, podílejí se a podporují tak formulaci nové strategie, tj. velký vliv managementu na proces utváření nové strategie, způsob výběru strategie z různých alternativ, či na celý obsah strategie vůbec. Shoda mezi tímto obsahem strategie a obsahem celé firemní kultury je pak základním stavebním kamenem pro dlouhodobou úspěšnost firmy. Absence jasné a konkrétní strategie znesnadňuje odvození parametrů firemní kultury a s tím i spojené konkrétní požadavky na role zaměstnanců. Jestliže

firma zná co nejpodrobněji své budoucí záměry, strategie a cíle, kterých chce dosáhnout, je pak možné lépe odvíjet podobu nové, žádoucí kultury a tím i požadavky vůči zaměstnancům. Díky tomu pak firma může sama určit, jaké zaměstnance pro podporu své strategie potřebuje a jaké jednání od nich bude požadovat. Z toho vyplývá, že firemní kultura ovlivňuje průběh veškerých činností ve firmě.,,Firemní kultura je sice výsledkem minulých činností, ale zároveň omezujícím faktorem činností budoucích.“ (Košťan, Šuleř, 2002, s. 114). Vzájemné ovlivnění a propojení firemní kultury, firemního prostředí a firemní strategie můžeme vyčíst z následujícího obrázku.

Obr. 4 Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 41

Lukášová, Nový (2004, s. 119) uvádějí „, nejen image a identita, ale i kultura musí vždy vzájemně plně korespondovat se strategií firmy. Jen tak se vzájemně posilují a umožňují dosáhnout stanovených cílů.“

### **Firemní kultura determinantou firemní strategie**

Firemní kultura determinuje proces strategického řízení, působí tedy nejen při tvorbě strategie, ale i při její implementaci. Všechny fáze, které jsou součástí procesu tvorby strategie, bývají ovlivněny firemní kulturou včetně jejího obsahu (tzn. hodnotami, předpoklady a normami chování sdílenými ve firmě a prezentovanými navenek) „Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení i výběr řešení.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 46)

Je tedy zřejmé, že návrh nové strategie je silně ovlivněn firemní kulturou, která v dané firmě existuje. Důležité faktory, které se v tomto ohledu uplatňují, jsou dobrá úroveň znalostí o strategickém řízení a kognitivní úroveň firemní kultury, která se

projevuje především v jejím převládajícím myšlení. Význam firemní kultury jako determinanty strategie zdůrazňuje Armstrong (1999, In Šigut, 2004), který podtrhává přínos firemní kultury při realizaci a poslání strategie firmy. Zároveň také upozorňuje na fakt, že firemní kultura může působit i opačným způsobem (tedy proti strategii), není-li její obsah i forma utvářena s ohledem na stanovené cíle a strategii každé firmy.

Pokud je firemní kultura silná a hodnoty v ní jsou sdíleny, můžeme předpokládat, že bude při formulaci strategie dosaženo konsenzu. V opačném případě je dosažení konsenzu velmi obtížné a zdlouhavé, díky prosazování především individuálních hodnot managerů.

Úspěšnost implementace strategie je závislá na mnoha faktorech. Důležité je, zda je zaměstnanci firmy akceptována a v praxi realizována. Žádná strategie nepřinese námi očekávané výsledky, pokud se nám ji nezdaří implementovat a pokud ji zaměstnanci ve firmě nepřijmou a nepodílí se na její realizaci. Síla vlivu firemní kultury na proces tvorby nové strategie je ovlivňována nejen prostředím, ale i realizačními týmy, které se podílejí na vývoji strategie, důkladnou strategickou analýzou, souladem obsahu firemní kultury s obsahem strategie a dalšími ukazateli.

### **Firemní strategie a její vliv na firemní kulturu**

Jak již bylo zmíněno výše, má firemní kultura velký vliv na celý proces utváření strategie. Nejedná se však pouze o jednostranně determinující vztah, nýbrž o vztah oboustranně determinující, neboť i strategie ovlivňuje a zasahuje do firemní kultury. Lukášová, Nový (2004, s. 50) říkají: „Jestliže je strategie komunikována prostřednictvím srozumitelné mise, jestliže je rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, jestliže je úspěšně implementována, lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší zřetelné výsledky, stává se z ní chování, které se firmě osvědčilo. „Obsah“ strategie je tak předáván jako „způsob, jak se u nás věci dělají“ a pro členy organizace se stává zcela samozřejmým. Vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace.“

Strategii jako jednu z determinant firemní kultury uvádí i Šigut (2004), který determinanty podnikové kultury dělí:

1. dle zdrojů působení na **vnitřní vlivy** (faktory základní, faktory managementu - firemní procesy, struktury, strategie, koncepce, obchodní strategie, funkcionální strategie...) a **vnější vlivy** (okolí firmy, kulturní a společenské podmínky),



2. dle možnosti ovlivnění na **ovlivnitelné** (faktory základní a managementu) a **obtížně ovlivnitelné** (socio - kulturní podmínky).

Příprava a samotná tvorba strategie představuje i cestu utváření firemní kultury, neboť je realizována lidmi (zaměstnanci či týmy). Komunikace o cílech, strategiích a vizích tak vede ke sdílení stejných hodnot. Úspěšná strategie v souladu s firemní kulturou pak odpovídá zaměstnancům firmy na otázku, kam jejich firma směřuje a jaké cíle má. K prosazení vlastní firmy na trhu je tedy důležité sladit firemní strategii nejen s firemní kulturou, ale i s prostředím, ve kterém se firma nachází.

### **Firemní kultura na úrovni strategie**

Existují firmy, které mají svoje cíle jasně vytyčeny a strategie mají konkrétně a písemně zformulovány. Vedle takových firem najdeme i jiné, které tyto strategie jasně formulovány nemají, kde funguje pouze jakási funkční strategie, která nemá formální strategický plán, ale všichni zaměstnanci jí rozumí a podílí se na jejím zrealizování. „Taková strategie nebyla obvykle cíleně vyvinuta a zvolena, ale vytvořila se neplánovaně jako reakce na přání zákazníků či jako podpoření nejziskovějších aktivit nebo třeba jako výsledek aktivity vůdce, který je charismatický a přirozeně inovativní.“ (Pearson, 1990, In Lukášová, Nový, 200, s.49)

Pokud je firemní kultura přátelská, ve firmě funguje loajalita, soudržnost, důraz na úspěšnost firmy a firemní morálku, pak se zde může strategie neplánovaně vyvinout, aniž by musela mít náležitou formu. Morálka, stejné smýšlení a pravidla chování firmy tuto strategii šíří, aniž by byla někde písemně dána a tak vlastně firemní kultura supluje firemní strategii.

Vedle existence plánované a neplánované firemní strategie také existuje i případ, kdy firma strategii vůbec nemá. Řízení se v tomto případě uskutečňuje prostřednictvím hodnot, norem a pravidel, které se v dané firmě uplatňují. Jedná - li se však o slabou firemní kulturu, pak i řízení takovéto firmy bude slabé, nesystematické a neúčelné.

## **2.5 Dílčí závěr**

Firmy, podniky, organizace jsou v dnešním uspěchaném světě podrobeny každodenním zkouškám, ve kterých musí obstát na výbornou, jedině tehdy pak odolají neustálým změnám v jejich okolí, technologickému boomeru a konkurentům z celého světa, kteří se

na našem trhu objevují. Úkolem firem, jejich managementu a managerů je na tyto změny co nejlépe zareagovat, využít svých poznatků k efektivnímu řízení, působit na rizikové oblasti ve firmě s cílem jejich nápravy a nasměrování firmy tím správným směrem. V této souvislosti má management velice blízko ke mnou studovanému oboru sociální pedagogika, jež se snaží pomoci a výchovně působit na rizikové a znevýhodněné skupiny mládeže a dospělých, pomáhat rodinám s problémovými dětmi, drogově závislým, propuštěným jedincům z vazby atd. Tak jako sociální pedagogika pomáhá určit správný životní směr, vize a cíle výše uvedeným skupinám a promítá se do všech oblastí života včetně té ekonomické, tak i strategické řízení, management a firemní kultura napomáhají lepšímu životu, směřování a orientaci firem ve světě ekonomickém a jsou neméně velkým přínosem pro oblast společenskou.

„Management tvoří podstatnou část poznatků, které jsou pro úspěšné podnikání nezbytné. Neslouží však výlučně jenom podnikání, ale může mít i jiná poslání, např. v úsilí jednotlivců či kolektivů o sportovní vyžití, užitečné trávení volného času apod.“  
(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 16)

### 3 Strategické analýzy

Firmy na trhu jsou zakládány a existují proto, aby naplňovaly své poslání, které koresponduje s vizemi zakladatelů (majitelů) firem o tom, v jakém oboru bude daná firma podnikat, jací budou její zákazníci, jaké budou její výrobky či služby, kterými bude firma na trhu disponovat atd. Úkolem strategického řízení firmy je nejen udržování souladu mezi posláním a cíli firmy, ale i mezi firmou a jejím okolím. Neustále měnícímu se prostředí firmy se musí přizpůsobit i strategické cíle. Strategické řízení jako nikdy nekončící proces začíná nejprve vymezením poslání a cílů firmy, pokračuje strategickou analýzou a končí výběrem, implementací a kontrolou nové strategie. Pro úspěšnou realizaci strategie firmy je nutné stanovit efektivní strategickou analýzu pro odhalení rozhodujících (klíčových) faktorů. Správnou strategickou analýzou, průzkumem trhu a jeho správným vyhodnocením firma zjistí své místo na trhu a určí si tak nové obchodní možnosti. Vytyčí si přesnou cestu k cíli, kterého má dosáhnout, a jemu také přizpůsobí své aktivity a energii.

Každá strategie musí být vytvořena na základě skutečných informací získaných z jednotlivých analýz, které jsou zaměřeny na hlavní faktory ovlivňující strategické rozhodování. Keřkovský, Vykypěl (2002) určují tři základní druhy strategické analýzy, které by měly být uplatněny před určením jakékoliv strategie:

- **Strategická analýza vnějšího prostředí firmy** - by se měla zajímat především o vývojové trendy ve společnosti a vnější prostředí firmy, které mohou přispět k většímu rozvoji a lepšímu prosazení firmy na trhu. Tyto trendy a ostatní vnější faktory firma nemůže prakticky ovlivnit, proto je nutné o nich vědět co nejvíce a co možná nejrychleji a nejvýhodněji na ně reagovat.
- **Strategická analýza oborového prostředí** - pro úspěch strategie firmy je nutné, aby samotná strategie nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících činitelů, kteří jsou jakýmkoliv způsobem spjati s firmou. Do této oblasti můžeme zahrnout vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, konkurenty.
- **Strategická analýza vnitřního prostředí firmy** - analýza se zaměřuje na samotnou firmu bez vlivů okolí. Tato analýza se zabývá fungováním firmy, firemní kulturou, jejím systémem, pravidly, informovaností a spoluprací mezi jednotlivými složkami firmy.

### 3.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

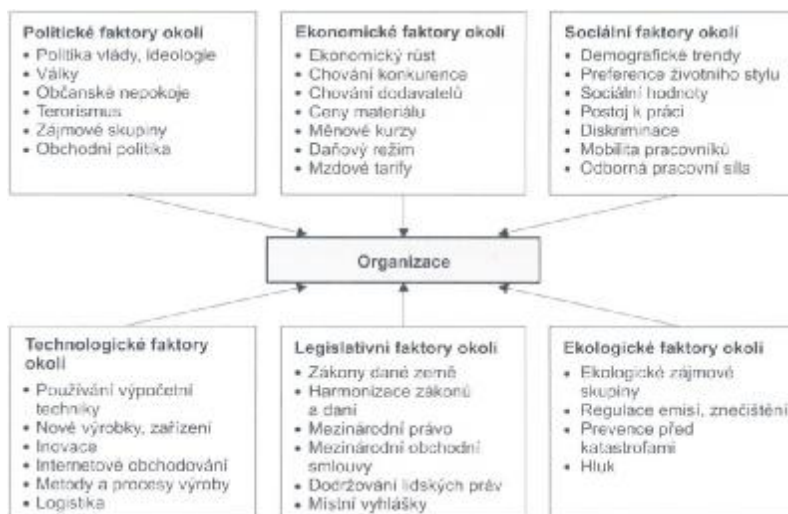
Každá firma, která si chce udržet pozici na trhu, musí sledovat, analyzovat a umět se přizpůsobit vývojovým trendům v jejím společenském i ekonomickém okolí. Vnější prostředí může firmě poskytnout jednak velké množství nových příležitostí, zároveň i spoustu hrozeb, které mohou negativně působit na její růst, rozvoj a celou její existenci. Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí firmy tyto hrozby a příležitosti firma určí a na základě výsledků zjistí, jaká rizika či výhody ji mohou v budoucnu ovlivnit. Svě okolí firma musí neustále sledovat, neboť jedině tak získá odpovědi na otázky: jaká je naše dosavadní pozice na trhu, jaká konkurence se realizuje v našem okolí, jak bychom měli efektivně zareagovat na změny v našem okolí, jaké možnosti firma má.

Keřkovský, Vykypěl (2002, s. 41) uvádějí, že by měla být analýza vnějšího prostředí firmy uskutečňována ve třech na sebe navazujících fázích:

1. **Analýza dosavadní strategie** (vývoj okolí, kdy byla strategie zformulována a naplňována).
2. **Zjištění současného stavu a předpověď dalšího vývoje okolí** (zaměření se na budoucí vývoj firmy a předpoklady pro její uplatnění).
3. **Ohodnocení významu identifikovaných změn** (pro další rozvoj firmy, určení nových hrozeb a příležitostí).

Jednou z nejpoužívanějších analýz vnějšího prostředí firmy je analýza **PESTLE (Peste, Stepe) analýza**. Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí v následujících hlavních oblastech: politické, ekonomické, technologické, sociální, legislativní a ekologické. (Košťan, Šuleř, 2002) Analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, které firma většinou nemůže přímo ovlivňovat. Je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí firmy a rizik spojených s trhem. Soustavu jednotlivých analyzovaných oblastí si můžeme prohlédnout v následujícím obrázku.

Obr. 5 Analýza PESTLE



Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 25

**PESTLE** - Písmena, ze kterých se skládá toto slovo, jsou počátečními písmeny jednotlivých složek (faktorů) vnějšího prostředí.

- **P - politické** - existující a potenciální působení politických vlivů, které utváří především vláda dané země, která rozhoduje o příkazové, tržní či smíšené ekonomice a udává pravidla hospodářské soutěže,
- **E - ekonomické** - působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky, která vzájemně propojuje vnější a vnitřní prostředí firmy, ovlivňuje vývoj a strukturu národního hospodářství (mezi významné nástroje zde patří DPH, inflace),
- **S - sociální** - průmět sociálních změn dovnitř firmy. Tato oblast zahrnuje sociální, demografické a kulturní prostředí, jež se přímo podílí na životní úrovni společnosti. Hlavním faktorem ovlivňujícím firmu je struktura obyvatelstva, jeho věkové, vzdělanostní a sociální složení, také rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy a výdaje obyvatelstva, jakož i jeho zvyklosti a preference. Tyto vlivy výrazně ovlivňují firmu při rozhodování co a pro koho vyrábět,
- **T - technologické** - dopady nových a vyspělých technologií na existenci firem, ovlivnění produktivity práce, zlepšování podmínek pro lepší využití znalostí a dovedností zaměstnanců,
- **L - legislativní** - vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy a její garance daná státem (sankce za nedodržování zákonů, předpisů, vyhlášek),

- **E - ekologické** (environmentální) - místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení, faktory související s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí.

### 3.2 Analýza oborového prostředí firmy

Dnešní nepředvídatelný svět skýtá mnohá rizika. Rychlý rozvoj technologií přeměňuje společenský svět na svět kybernetický, komunikační technologie propojují celou zeměkouli a lidstvo stále více podléhá nejnovějším trendům, které jakoby potlačují lidskost, sounáležitost, společenskost a jiné pro lidstvo tak typické vlastnosti. Nejen lidé, ale i firmy se musí tomuto světu přizpůsobit, chtějí-li přežít a zaujímat úspěšné postavení na trhu se schopností konkurovat svému dravému okolí. Keřkovský, Vykypěl (2002) uvádí, že je důležité, aby navrhované a implementované firemní strategie nebyly v rozporu se zájmy činitelů, kteří jsou spojeni s firmou, ať už se jedná o odběratele, dodavatele, vlastní zaměstnance či konkurenty firmy. Pokud by strategie nebyly takto přizpůsobeny a odporovaly těmto činitelům, hrozí při implementaci strategie samotné spíše neúspěch. Oborové prostředí se skládá z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů firmy:

- **Zákazníci** – firmy existují proto, aby uspokojovaly potřeby zákazníků. Je to zákazník, který absorbuje výstupy firmy. Zákazníci představují pro firmu potencionální nejistoty. Jejich vkus se mění, mohou být nespokojeni s výrobky nebo službami firmy.
- **Dodavatelé** – když přemýšlíme o dodavatelích, většinou máme na mysli firmy, které dodávají materiál a zařízení. Dodavateli jsou však také ti, kteří poskytují finanční vstupy a pracovní síly.
- **Konkurenti** – konkurenti z hlediska cen, nových produktů a nabízených služeb jsou silou vnějšího prostředí, kterou manažeři musí nejen sledovat a hodnotit, ale být i připraveni na ni reagovat.
- **Nátlakové skupiny** – manažeři také musí počítat s konkrétními zájmovými skupinami, protože ty také mohou ovlivňovat možnosti jejich rozhodování.

Jestliže má strategický plán ochránit firmu od hrozících rizik, musí jeho tvůrci dobře znát a analyzovat všechny faktory ovlivňující firmu zevnitř i zvenčí, což znamená např. znát dobře své odběratele (mající zájem na kladných vztazích se svým dodavatelem),

dodavatele (též zapojené do podnikatelského procesu), soupeřivost na trhu a v neposlední řadě hrozbu konkurence. Konkurenční prostředí znázorňuje následující obrázek.

Obr. 6 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Porter, 1980, In Mallya, 2007, s. 49

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Tato analýza je vedle analýzy vnějšího prostředí dalším důležitým opěrným bodem při formulaci strategie. Jestliže firma dojde k souladu vnitřních a vnějších zdrojů, může maximalizovat své příležitosti na trhu a zároveň potlačit hrozby ze svého okolí. Při analýze vnitřního prostředí je nutné identifikovat zejména to, čím se firma liší od ostatních, v čem se liší od konkurence, v čem je jedinečná, jaká je její firemní kultura, co vykonává dobře, co se jí nedaří a proč. Vnitřní prostředí firmy by mělo být revidováno a vyhodnocováno z hlediska zdrojů, silných a slabých stránek, výzkumu a vývoje, výroby, pracovních postupů, materiálního zabezpečování výroby, marketingu, výrobků i služeb. Například Kotler (1998, s. 712) uvádí, že „...jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít (...) proto je nutné pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky.“

Jiným pohledem na tuto problematiku se zabývá dvojice Tichá, Hron (2003), která uvádí jako východisko analýzy vnitřního prostředí zhodnocení dosavadní strategie, následně metody analýzy vnitřního prostředí, dále uvádí analýzu zdrojů a kompetencí,

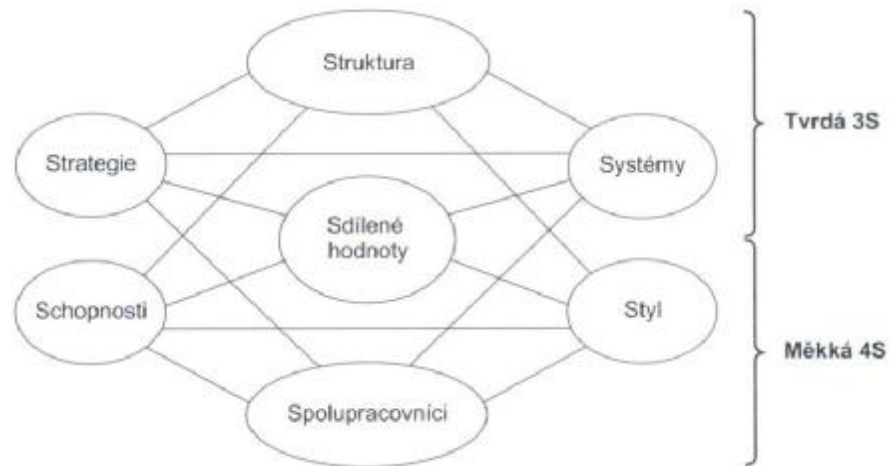
hodnotového řetězce, klíčových procesů, exponovanosti podniku, portfolia, skórovací karty, faktory úspěchu a analýzu konkurenceschopnosti.

Jednou z neznámějších analýz vnitřního prostředí je **Model 7S**. Tento model byl vytvořen v sedmdesátých letech pracovníky poradenské firmy McKinsey (Robertem Watermanem, Tomem Petersnem a Jilienem Philipsem) na pomoc manažerům pochopit složitost firemních změn. (Mallya, 2007) Model 7S v sobě zahrnuje 7 základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutné hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy. Model tvoří 7 faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem **S**:

- **STRATEGY** (strategie) - stanovená vize firmy a způsob, jak toho má být dosaženo,
- **STRUCTURE** (struktura) - funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce kontrolních mechanismů a sdílených informací,
- **SYSTEMS** (systémy řízení) - v daném modelu jsou systémy řízení prostředky, procedury a systémy, které nám pomáhají posunovat firmu daným směrem,
- **STYL** (styl managerské práce) - styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů,
- **STAFF** (spolupracovníci) - spolupracovníky se míní lidé, řídicí a řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace či chování vůči firmě. Je ovšem nutné rozlišit mezi kvantifikovatelnými (systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace, rozvoj zaměstnanců, atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (morálka, postoje, loajalita vůči firmě, atd.),
- **SKILLS** (schopnosti) - schopnostmi je v podstatě míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízení,
- **SHARED VALUES** (sdílené hodnoty) - odrážejí základní skutečnosti, ideu, principy respektované pracovníky a některými dalšími bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.



Obr. 7 Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: Mallya, 2007, s. 73

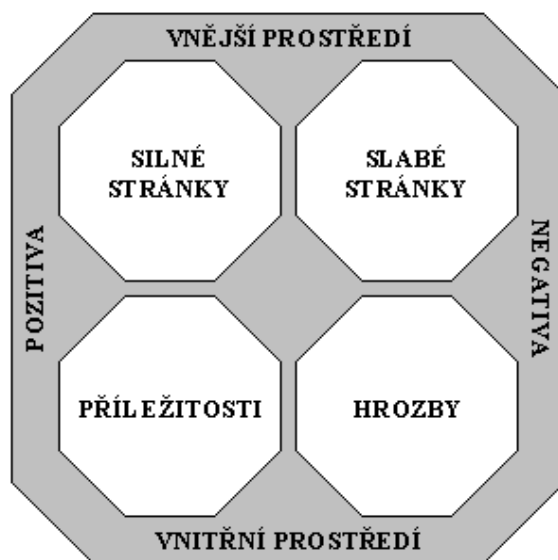
### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu, potřebných změn, případných rizik a nezbytných kroků pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik. Představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. „SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.“ (Tichá, Hron, 2003, s. 118)

Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány čtyřmi proměnnými:

- Strengths = přednosti (silné stránky),
- Weaknesses = nedostatky (slabé stránky),
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby.

Obr. 8 Matice schématu SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

## Postup při zpracování SWOT analýzy

### 1. fáze – analýza vnějšího prostředí

tj. získání informací pro definování příležitostí a hrozeb ve sledované oblasti.

Pod pojmem „**PŘÍLEŽITOSTI**“ se rozumí významná vnější situace, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k řešenému záměru např. příznivý vývoj ekonomické situace, příliv zahraničních investic, zlepšování infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů. „**HROZBY**“ naopak představují možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr. Hrozby si lze představit jako závažné překážky pro realizaci záměru firmy. Mezi takovéto hrozby lze zařadit vstup do EU, prohlubování rozdílu mezi některými regiony, nevhodná geografická poloha firmy.

### 2. fáze – analýza vnitřního prostředí

Druhá fáze je nutná pro označení silných a slabých stránek. „**SILNÉ STRÁNKY**“ jsou zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody vzhledem ke standardnímu prostředí, které jsou zároveň výhodné pro řešený záměr (např. rovný přístup mužů a žen ke vzdělávání, tradice průmyslové výroby, dobré jméno firmy, strategická poloha firmy). „**SLABÉ STRÁNKY**“ naopak představují slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí nebo k vnějšímu prostředí.

Slabé stránky předznamenávají možné problémy nebo ohrožení záměru (např. vysoká míra nezaměstnanosti, nedostatek zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, omezená schopnost vzdělávacích institucí včas reagovat na aktuální potřeby zaměstnavatelů).

Identifikované faktory jsou přeneseny do tabulky, která poskytuje vymezení základního manévrovacího prostoru, v němž bude záměr realizován.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie firmy, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti se lze rozhodovat, kterou strategii vrcholový management či majitel zvolí. Nabízí se tyto možnosti:

**SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek firmy ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Kombinace S - O umožňující realizaci těchto strategií se však vyskytuje v reálném životě zřídka, tudíž tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému firma směřuje.

**WO strategie** jsou zaměřeny na odstraňování slabých stránek firmy využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. náborem kvalifikovaných sil.

**ST strategie** jsou možné tehdy, je-li firma dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní zázemí firmy.

**WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se hrozby zvenčí. Firma v této pozici obvykle bojuje o přežití. Častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Tichá, Hron, 2003)

### 3.5 Dílčí závěr

Každá firma byla založena s určitou vizí jejích zakladatelů a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Čím více má firma informací o vývoji trhu a oboru, ve kterém podniká, tím lépe a snáze může na tyto informace reagovat a dosahovat uspokojivých výsledků. Firma, která chce uspět, musí správně zvolit marketingovou strategii a správně analyzovat prostředí, v němž se nachází. Musí tedy sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí také sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její

schopnost vytvářet na trhu zisk. Znalost prostředí umožní odhadnout příležitosti, které se nabízejí, a mohly by firmě poskytnout výhody oproti konkurenci, stejně jako hrozby, které mohou firmu bezprostředně ohrozit. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset na obchodní síle firmy a na tom, zda bude vyhovovat klíčovým požadavkům trhu. Nejúspěšnější se pak stane firma, která dokáže nejlépe uspokojovat potřeby zákazníka po dlouhou dobu. Některé vývojové trendy však představují i nepříjemné možnosti ohrožení. Tyto faktory ohrožení by mohly vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k výraznému poškození či zániku firmy. Proto je důležité neustále analyzovat své okolí, maximalizovat své silné stránky a příležitosti, minimalizovat hrozby, které realita okolo nás denně přináší, a tím zabránit nepříjemným dopadům na existenci firmy.

## 4 Analýza firmy František Šutera

Název: **František Šutera**

Sídlo: **Veselská 581, Olešnice 679 74**

Právní forma: **fyzická osoba**

**IČO: 65777867, DIČO: CZ7404093763**

Firma je registrovaná v živnostenském rejstříku okresního Živnostenského úřadu Boskovice.

Obr. 9 Označení firmy František Šutera



Zdroj: Firemní dokumentace

### 4.1 Popis firmy František Šutera

Historie firmy Řeznictví a uzenářství František Šutera se píše již od roku 1968, kdy František Šutera, v té době ještě zaměstnanec Jihomoravského masného průmyslu - závod Olešnice, začíná doma s výrobou tlačenek, jelit, jitrnic a ostatních zabijačkových specialit. Díky kvalitě a velké oblibě mezi lidmi se počet výrobků začínal zvětšovat a v roce 1969 František Šutera starší nakupuje základní stroje pro „domácí“ výrobu.

Velký zlom však nastává až po roce 1989, kdy je umožněno soukromé podnikání. V roce 1990 zakládá František Šutera st. skutečnou firmu s oficiálním názvem Řeznictví a uzenářství František Šutera. Zpočátku v této firmě pracoval sám majitel firmy, jeho manželka Jiřina Šuterová, syn František Šutera ml. a další 3 pomocníci ze sousedství, kteří zde prakticky vyrůstali, tudíž byla firma založena na rodinných vztazích. Od roku 1997 do roku 2003 firma pracovala jako sdružení ve složení František Šutera st., Jiřina Šuterová a František Šutera ml. Firma i požadavky na provoz rostly, a tak byla v roce 1997 zahájena výstavba malých jatek na porážku hovězího dobytka a firmu tehdy ještě neoficiálně přebírá syn František Šutera ml. V roce 1999 získala firma jako jediná v České republice certifikát s oprávněním k porážce pštrošů. V roce 2000 se v provozu

malých jatek začínají porážet i prasata, modernizuje se celá výroba, kupují se plně automatizované udrny, budují se expedice, chladiřny a velké lednice.

V roce 2004 přechází firma oficiálně z otce na syna. Od 1. ledna 2004 je firma registrována fyzickou osobou (OSVČ) František Šutera (ml.). Nové legislativní požadavky a stále se zvyšující požadavky na sortimentní a množstevní nabídku ze strany zákazníků nutí firmu k další investici. Ještě v roce 2004 jsou vybudována nová, větší jatka s modernizovanou porážkovou linkou, která má kapacitu 120 kusů hovězího dobytka a 420 kusů prasat denně. V roce 2005 se dostavuje nová výrobní uzenin s kapacitou 8 tun výroby denně včetně vařené výroby, která je zaměřena na zabijačkové speciality. Ve firmě je zaveden, certifikován a uplatňován systém kritických bodů HACCP.

V současné době firma zaměstnává 57 zaměstnanců. Denní výroba firmy je 3 až 5 tun masa a uzenin, poráží se v průměru 70 kusů hovězího dobytka a 200 až 400 ks prasat týdně. Řízení firmy je v rukou majitele Františka Šutery ml. a Lady Šuterové jako osoby spolupracující. Firma je rozdělena do sedmi hlavních úseků – ekonomický, obchodní, jatka, drůbeží výroba, logistika, expedice. Tyto úseky mají své vedoucí a mistry. Od roku 2009 se firma rozrostla o šest vlastních podnikových prodejen, které se nacházejí v Ivančicích u Brna, ve Zbýšově, Lysicích, Boskovicích, Jevíčku a samozřejmě i v Olešnici, kde je sídlo a zázemí celé firmy. V souvislosti s výší obrátu a počtem zaměstnanců podléhá firma pravidelnému ročnímu účetnímu auditu. Počtem poráženého dobytka podléhá firma i auditu veterinárnímu.

Výhodou firmy je kompletní vlastní zpracování produktu, vlastní logistika a strategické položení firmy na rozmezí tří regionů (Jihomoravský, Pardubický, Vysočina), které umožňuje a zajišťuje širokou škálu odběratelů. Současnými největšími odběrateli jsou řetězce Jednota spotřební družstvo (Boskovice, Svitavy, Havlíčkův Brod, Moravská Třebová), dále sklad firmy Globus Praha - Čakovice, Firma Made Group Praha, Menzy (Vinařská, Moravské náměstí, Veverí) Brno, Věznice Kuřim a další. Ve smlouvách s velkými odběrateli (řetězci) jsou veškeré jejich požadavky na kvalitu nasmlouvaných výrobků. Tito odběratelé jezdí na kontroly (tzv. audity) v průběhu roku a celý proces zpracování výrobků si sami kontrolují. Firma se soustřeďuje i na vývoz do Rakouska (výrobky z pštrosího masa ve spolupráci s firmou Kubíček - pštrosí farma Doubravice) a Turecka (vývoz hovězího masa ve čtvrtích).

K letošnímu roku (2011) firma nabízí více než 200 druhů masa, uzenin, zabijačkových a jiných specialit.

## 4.2 Kultura firmy František Šutera

Firemní kultura každé firmy představuje něco, co je obtížné k pochopení pro ostatní jedince z vnějšího prostředí. Firemní kultura neexistuje sama o sobě, je dána a utvářena samotnými zaměstnanci firmy, kteří ji nejen budují, ale zároveň se stávají i jejím produktem. Nejdůležitější klíčové hodnoty firmy František Šutera jsou formulovány v poslání firmy v „Příručce politiky firmy“, zaměstnanci jsou s nimi ve shodě, sdílejí je a interpretují je při své práci. Organizování, řízení a organizace řízení včetně zásad řízení, pravomocí a odpovědností jsou formulovány v „Organizačním řádu“ firmy. Na základě studia těchto firemních dokumentů, ve kterých se promítá strategie i firemní kultura firmy, jsem identifikovala několik hlavních bodů, které firma deklaruje jako klíčové a lze tedy předpokládat, že je bude i nadále uplatňovat a promítat do jednotlivých oblastí řízení firmy.

Jedná se o následující hodnoty vyplývající z deklarace strategie a firemní kultury:

- **orientace na zákazníka** – tzn. zaměření na zákazníka, snaha budovat důvěru,
- **kooperace** – spolupráce mezi kolegy, nadřízeným a zaměstnancem,
- **kreativita** – schopnost hledat neobvyklá, nová řešení, řešit problémy,
- **loajalita** – ztotožnění se s firemní kulturou, hodnotami a pravidly,
- **konkurenceschopnost** – schopnost obstát na trhu,
- **komunikace** – přináší výměnu informací, zvyšuje loajalitu zaměstnanců.

Z pozorování lze usoudit, že ve firmě dominuje převážně přátelství, týmová práce a spolupráce (tzv. kultura „chléb a hry“). Takto vyvinutá kultura vytváří z této firmy vysoce konkurenční firmu, která se řadí mezi dlouhodobě úspěšné na svém trhu. Kultura firmy je velice dynamická. Tuto dynamiku můžeme sledovat například s nástupem nového pracovníka do firmy, který s sebou přináší nové způsoby myšlení, představy, řešení problémů, vytváření nových strategií atd., které mohou dosavadní firemní kulturu značně obohatit a být přínosem.

### **Vliv firemní kultury na nové zaměstnance**

Nové zaměstnance se firma snaží vybírat (na základě osobního rozhovoru přímo s majitelem firmy) tak, aby jejich názory, hodnoty a cíle byly v souladu s firemními strategiemi. Je pro ni důležité, aby nový zaměstnanec „zapadl“ co nejrychleji do kolektivu ostatních spolupracovníků a byl pro firmu co největším přínosem. Nový zaměstnanec je začleněn do firmy na základě směrnice „Začlenění zaměstnanců firmy do funkčních a pracovních míst“. Většina zaměstnanců firmy František Šutera jsou lidé z Olešnice a okolí, tudíž firmu dobře znají a proces adaptace na nové pracovní prostředí je značně urychlen. Je však nutné poznamenat, že firma nepatří mezi firmy, které by měnily své zaměstnance často.

### **Oblečení zaměstnanců**

Každý zaměstnanec má své firemní pracovní oblečení, které je přizpůsobeno úseku, na kterém pracuje. Firma má smlouvu na praní prádla s firmou Lindstrom, tudíž zaměstnanci svoje oblečení nemusí nosit domů a prát. Pracovníkům ve výrobě jsou k dispozici trika, thermo prádlo, fleecové mikiny, pracovní kalhoty, pracovní kabátky, zástěry, pokrývka hlavy (sít'ky, pracovní helmy) a pracovní obuv do provozu. Pracovníci na jatečném úseku mají k dispozici totéž včetně dalších ochranných pomůcek spojených s jejich prací. Obchodní zástupci společně s řidiči mají firemní oblečení přizpůsobeno tak, aby svým důstojným oblékáním a reprezentací podporovali image, důvěryhodnost a solidnost firmy navenek. Všichni zaměstnanci dostávají na začátku každého nového roku od firmy oblečení s logem firmy (zimní bundy, mikiny, trička, vesty) pro vlastní volnočasové aktivity.

### **Výhody zaměstnanců**

Zaměstnavatel zaměstnancům dále poskytuje:

- slevy při nákupu vlastních výrobků,
- zaměstnanecké balíčky,
- příplatky na mzdě (procenta z prodeje),
- firemní stravování,
- kapitálové životní pojištění,
- firemní oblečení, mobilní telefony,
- firemní auta, notebooky,



- moderní vybavení, stroje, zařízení,
- příjemné pracovní prostředí,
- firemní akce,
- slevy na kulturní akce.

### **Architektura firmy František Šutera**

Firma František Šutera se nachází na samém konci městečka Olešnice. Jedná se o rozsáhlý komplex na sebe navazujících a vzájemně propojených budov, které tvoří vlastní jatka, na která navazuje velká výrobní hala. Tato hala je propojena s prostory expedice společně s velkými lednicemi, mrazákem a rychlozchlazovnou masa. Nad těmito budovami jsou nově postavené kanceláře, kde sídlí majitel firmy, ekonomický a obchodní úsek včetně kanceláře veterinárního dohledu. Výrobní hala i jatka jsou vybaveny modernější technikou dle stanov Evropské unie. Zařízení a stroje tak co nejvíce ulehčují zaměstnancům práci a fyzickou námahu, která je zde hlídána nejen pravidelnými ročními lékařskými prohlídkami, ale i hygienickou stanicí se sídlem v Blansku, která u firmy provádí své pravidelné kontroly na fyzickou zátěž v provozu. Kanceláře jsou barevně vymalovány dle přání zaměstnanců, kteří v dané kanceláři pracují, takže se ve firmě můžete ocitnout na modro žlutém ekonomickém úseku, na žlutě meruňkovém obchodním oddělení, či v ostatních barevných kancelářích, které si zaměstnanci vybrali tak, aby jim zde bylo příjemně.

### **4.3 Záměry firmy František Šutera**

Obr. 10 Logo firmy František Šutera



Zdroj: dokumentace firmy František Šutera

„**Synonymum čerstvého masa**“ – tj. záměr firmy produkovat kvalitní a čerstvé výrobky.

Toto logo se objevuje na:

- rozvozových autech,
- oblečení zaměstnanců,
- reklamních předmětech,
- dárkových předmětech,
- vizitkách,
- oficiálních dokumentech.

### **Reklamní předměty**

Firma využívá reklamních a propagačních předmětů při propagaci svých výrobků, ale i pro své obchodní partnery, se kterými firma spolupracuje (ukázka reklamních předmětů viz. Příloha číslo 4).

Mezi dárkové předměty firmy patří:

- propisky,
- tašky,
- hrnky,
- kšiltovky,
- fleecové mikiny,
- škrabky na auto,
- zapalovače.

### **Poslání (filosofie) firmy František Šutera**

Základem podnikání firmy je nabízet ucelený sortiment masa a masných výrobků vysoké kvality. Firma chce poskytnout svým zákazníkům zdravé a cenově dostupné výrobky, zpracované nejmodernějšími technologickými postupy, čímž si zajišťuje okruh spokojených zákazníků a tím i konkurenceschopnost na regionálním trhu. Díky těmto atributům si zajišťuje stabilitu podnikání.

### **Zásady v podnikání firmy František Šutera:**

- **spolehlivost, důvěryhodnost** – vždy plní, co slíbí, dodržuje termíny i dohodnuté požadavky,

- **prvotřídní jakost** – díky důkladnému výběru dodavatelů garantuje nejvyšší kvalitu zboží, kvalita je pro ni vždy na prvním místě,
- **profesionální služby** – je schopna dodat zboží velmi rychle, přizpůsobí se požadavkům odběratele,
- **individuální přístup** – ke každému zákazníkovi přistupujeme tak, abychom uspokojili všechna jeho očekávání,
- **rozšiřování nabídky** – pravidelné zařazování nových produktů do naší nabídky, rozšiřujeme spolupráci s dalšími dovozci.

### **Cíle firmy František Šutera**

Vedení firmy si je vědomo své odpovědnosti za kvalitu a zdravotní nezávadnost dodávaného masa a masných výrobků v souvislosti stále se zvyšujícími požadavky svých odběratelů. Z těchto důvodů je kladen velký důraz na prevenci a vyloučení všech negativních vlivů na zdravotní nezávadnost potravin a surovin v průběhu výrobního postupu, skladování a dopravy. Je brán i zřetel na nezávadnost a kvalitu vstupů, používá se materiál tuzemské výroby.

Firma chce zůstat vedoucí firmou na regionálním trhu, chce se stát vzorem v jejím oboru podnikání, rozšířením sortimentu výrobků reagovat na požadavky zákazníků, zabezpečit všechny požadavky a přání zákazníků, udržovat vysoký standart jakosti a bezpečnosti výrobků s důrazem na ochranu před patogenními bakteriemi a jejich toxiny, zlepšovat nabídku služeb pro zákazníka, zejména v oblasti hygieny, dopravy a prodlužování trvanlivosti výrobků.

Tyto cíle jsou více rozpracovány v tzv. Příručce politiky firmy, kde je popsán vznik a vývoj firmy a průběh celého výrobního procesu. Příručka politiky firmy obsahuje:

- organizační schéma firmy (viz Příloha číslo 1), organizační řád – řeší podrobně organizační vztahy a postupy jednotlivých úseků, včetně odpovědnosti,
- čím se firma zabývá ( nákup zvířat, porážka, výroba, atd.),
- firma neustále investuje do rozvoje výroby, zlepšení technologie a hygieny ve výrobním procesu, dále do zvyšování úrovně odborné vzdělanosti pracovníků. Aby firma obstála v konkurenčním prostředí, je nutno investovat do rozvoje zaměstnanců. Technickým, technologickým a jiným změnám musí odpovídat i znalosti a dovednosti zaměstnanců.

## **Strategie firmy František Šutera**

Na základě analýzy firemních dokumentů níže stručně charakterizují stávající strategie firmy František Šutera.

V přítomnosti je prioritou udržet parametry kvality a objemy výroby v požadovaném sortimentu. Východiska dosažení těchto strategických cílů jsou v oblastech technologií, personalistiky a dodržování legislativy. Současně s vývojem provozu masné výroby a s požadavky trhu je upravován sortiment vyráběných produktů. Dnes je možné konstatovat, že je firma schopna do svého výrobního programu zahrnout jakýkoliv požadovaný výrobek. Objemem výroby firma nemůže konkurovat velkým výrobcům, ale dlouhodobou strategií je nabídnout alternativu těm zákazníkům, kterým záleží na vlastním zdraví a kvalitě výrobků a surovin, ze kterých jsou produkty vyrobeny. Do strategie také patří pokrytí celého regionu a získání stabilního okruhu spokojených zákazníků, konkurenceschopnost výrobků a zavádění nových technologií. Mezi hlavní body stávající dlouhodobé strategie firma zařazuje i zlepšení finanční stability a likvidity firmy.

### **4.4 Strategická analýza firmy František Šutera - SWOT analýza**

V této kapitole budou analyzovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy František Šutera. V tabulce SWOT ANALÝZA, která je součástí této práce a je uvedena v Příloze číslo 6, jsem uvedené kategorie identifikovala a na základě zjištěných informací z této tabulky jsem provedla návrhy kombinací různých strategií.

SWOT analýza je provedena na základě podrobného rozboru vnějších a vnitřních podnětů, které firmu ovlivňují. Pomocí matice SWOT jsem formulovala doporučující strategie pro firmu František Šutera. Jednotlivé návrhy strategií jsem zpracovala na základě níže uvedených kombinací, kdy jsem vycházela z maximalizace předností a příležitostí a minimalizace nedostatků a hrozeb uvedených v tabulce SWOT analýza.

- 1. Strategie maxi maxi (SO)** zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- 2. Strategie maxi mini (ST)** zaměřené na využití silných stránek na snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- 3. Strategie mini maxi (WO)** zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.

**4. Strategie mini mini (WT)** zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

#### **4.5 Výsledné strategie a doporučení pro praxi**

Jelikož výstupem SWOT analýzy bylo větší množství dílčích strategií (výsledky dílčích strategií jsou uvedeny v Příloze číslo 3), vybrala jsem z mého pohledu ty nejvýznamnější a snažila jsem se stanovit takové strategie, které by měly stavět na zdrojích síly a využívat příležitostí firmy. Jak již bylo uvedeno výše, byla SWOT analýza provedena na základě podrobného rozboru vnějších a vnitřních podnětů. Dle matice SWOT byla formulována doporučení a doporučující strategie pro firmu František Šutera. Při vyhodnocování a volbě strategií jsem vycházela především z kombinací SO, WT a WO strategie, na které by měla firma zaměřit svoji pozornost. Výstup v podobě strategií by měl být přínosem pro nalezení jiného pohledu na rozhodování firmy tak, aby firma dokázala využít svých významných stránek oproti ostatním firmám, popřípadě ke spolupráci s firmami a také využít svých příležitostí. V opačném případě mají strategie pomoci k překonání slabin a hrozeb firmy.

##### **Výsledné strategie**

Níže uvedené výsledné strategie bych navrhla firmě jako jedno z řešení, kterým by si firma mohla i nadále v dnešní těžké situaci na trhu udržet svůj dobrý standart, pevné zázemí, odolnost vůči konkurenci a dále rozvíjet a navyšovat svůj zisk. V neposlední řadě také budovat svoji firemní kulturu ve shodě se svými strategiemi a určenými cíli.

##### **Dlouhodobé strategie**

Pro dlouhodobou strategii doporučuji, aby firma využila svých silných stránek v podobě kvalitního produktu, používání moderních technologií a vedoucího postavení na regionálním trhu k rozšíření výrobního programu dle potřeb a požadavků zákazníků a tím zajištění většího množství odběratelů a také k prohloubení spolupráce s konkurenčními firmami v okolí. Firma by si měla i nadále udržovat vysokou kvalitu svých produktů a tím si zabezpečovat konkurenční výhodu na trhu oproti levným výrobkům ze zahraničí. Hrozba zahraničních levných produktů v potravinářství vůbec, je téměř existenčním problémem pro mnoho firem na trhu. Pro firmu František Šutera je tedy stěžejní si z dlouhodobého hlediska udržet vysokou kvalitu vlastních výrobků,

které firmě zaručují dominantní postavení na trhu a tím i její konkurenceschopnost. Dále doporučuji neustálý rozvoj nejmodernějších technologií včetně kvalitního informačního systému, které z části zamezí negativním legislativním dopadům (hygiena, veterinina) a přispějí zejména ke snižování nákladů na výrobu.

### **Krátkodobá strategie**

Při stanovení krátkodobé strategie bych doporučila firmě František Šutera, aby se zaměřila na zvýšení flexibility marketingu, kde má velké nedostatky, a to pomocí systematického průzkumu trhu zaměřeného na potřeby zákazníků, dále firmu zviditelnit pomocí reklamní kampaně, která by měla být součástí nového přístupu firmy k marketingu. Ke slabinám firmy patří také nízká vzdělanost řídicích pracovníků. Vzhledem k této skutečnosti bych firmě doporučila zaměřit se více na lidské zdroje uvnitř firmy, více investovat do vzdělání řídicích pracovníků, také zdůraznit význam etických a morálních hodnot na pracovišti a tím zdokonalit a zefektivnit vlastní obsah firemní kultury.

## **5 Průzkum firemní kultury firmy František Šutera**

Firemní kulturu utváří soubor zjevných i skrytých prvků, na které se lze zaměřit v rámci průzkumu firemní kultury. Můžeme vycházet z „firemních“ pravidel, nebo z představ vedení firmy. Pomocí kvantitativního průzkumu se zahrnutím kvantitativní analýzy pak můžeme určit rozdíl mezi tímto ideálem firmy a reálným prožíváním prvků firemní kultury samotnými zaměstnanci. Průzkum firemní kultury pomůže získat stěžejní informace pro strategické rozhodování vedení firmy v oblasti formování lidských zdrojů ve firmě.

### **5.1 Cíl a metody průzkumu**

#### **Cíl průzkumu**

Cílem průzkumu je analyzovat současný stav firemní kultury a zároveň získat poznatky o tom, jak jsou firemní strategie a cíle ve firmě vnímány a zda jsou zaměstnanci firmy podporováni. Vlastní průzkum byl prováděn ve firmě František Šutera (řeznictví – uzenářství) v měsíci únoru 2011.

Zaměření průzkumu:

- analyzovat současný stav firemního klimatu ve firmě,
- vyhodnotit vhodnost podmínek na pracovišti jednotlivých zaměstnanců,
- zjistit vztah zaměstnanců ke zkoumané firmě,
- zjistit spokojenost zaměstnanců s používanými technologiemi,
- identifikovat vztah zaměstnanců k firemním cílům a strategiím.

#### **Metody průzkumu**

Průzkum firemní kultury byl prováděn v souvislosti s lidskými zdroji firmy, tudíž v popředí mého zájmu byli lidé (zaměstnanci firmy) a společně s nimi byly zkoumány i interní dokumenty firmy. Jelikož jsem sama součástí zkoumané firmy, mám tu možnost být i pozorovatelem většiny procesů probíhajících uvnitř sledované firmy. Ve své práci nahlížím na sledovanou firmu z více hledisek, a tak je použito i více technik sběru dat, kterými jsou následující.

### **Analýza firemních dokumentů**

Pomocí průzkumu obsahu těchto dokumentů je možné získat obecné povědomí o základních principech firmy. Tato analýza odkrývá formální informace o firmě (právní formu, organizační strukturu, delegace pravomocí, cíle, plány, strategie, záměry aj.). Zkoumanými dokumenty byly především Organizační řád firmy, webové stránky firmy, dokumenty firemní politiky a politiky jakosti výrobků, popis práce konkrétních pracovních míst (pracovní manuál) a další interní dokumenty.

### **Dotazníková metoda**

Pro zjištění firemní kultury a sociálního klimatu uvnitř firmy František Šutera jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii, kterou jsem provedla pomocí písemného dotazování, tedy technikou dotazníku. Tento dotazník včetně instrukcí k vyplnění je součástí práce a je umístěn v Příloze číslo 2.

Dotazník zaměřený na firemní kulturu obsahoval větné výroky a úkolem respondentů bylo rozhodnout se mezi navrhovanými možnostmi pro tu nejbližší pro jimi vnímanou reálnou situaci ve firmě.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na jednotlivých úsecích firmy František Šutera dne 21. února 2011 v době přestávky. Dotazníky byly distribuovány jednotlivým zaměstnancům přímo tazatelem, který společně s vedoucím úseku vysvětlil účel a zaměření tohoto dotazníku. Jelikož se vyskytly ze strany zaměstnanců obavy o anonymitu dotazníku (především u vyplnění věku, délky trvání pracovního poměru, dosaženého vzdělání), což zdůvodňovali zaměstnanci obavou o zaměstnání či postihem ze strany majitele, musel tazatel opustit místnost a dotazníky byly vyplněny pouze za přítomnosti vedoucího úseku, který vyplněné dotazníky sesbíral a v přelepené obálce předal tazateli.

Ve firmě bylo distribuováno celkem 57 dotazníků (stejný počet lidí firma zaměstnává). Z oslovených zaměstnanců vyplnilo a dotazník vrátilo celkem 50 lidí, neboť někteří nebyli přítomni z důvodu nemoci a čerpané dovolené. Získané odpovědi byly jednotlivě vyhodnoceny a následně zapsány do tabulek pro lepší přehled. Následné ověření a vyvrácení hypotéz včetně charakteristiky respondentů je též zpracováno a vyjádřeno v tabulkách a pomocí grafů. Jednotlivé údaje získané z dotazníku byly zpracovány pomocí statistické analýzy. Výsledky byly podkladem pro určení současného stavu firemní kultury u sledované firmy, zdrojem informací pro nápravu



v některých oblastech a zároveň ukazatelem jejího vztahu k firemní strategii. Veškeré tabulky a grafy v této kapitole jsou mým vlastním zpracováním.

## 5.2 Charakteristika respondentů

Průzkumu firemní kultury se zúčastnilo celkem 50 respondentů z 57 dotazovaných, což je 88% zastoupení. Respondenti dotazníky obdrželi v tištěné podobě na svém pracovním úseku, jelikož tato varianta byla nejvhodnější, neboť jiná forma (např. e-mail) není možná z důvodu vybavení a technických podmínek ve firmě. Zkoumanou jednotku můžeme dále dělit do několika následujících kategorií. Hlavním kritériem byla délka pracovního poměru ve firmě, neboť firma je spíše konzervativní ohledně pravidelného střídání zaměstnanců (některé zaměstnance si „vyučila“ sama). Další uváděná kritéria, která hrají neméně důležitou roli, jsou věk, úroveň dosaženého vzdělání, pohlaví. Jak již bylo uvedeno výše, ve firmě pracuje celkem 57 zaměstnanců, z toho 32 žen a 25 mužů. Procentuální zastoupení je možno vyčíst z následujícího grafu.

Obr. 11 Graficky znázorněné zastoupení pohlaví



Dalším zvoleným kritériem, dle kterého bylo možno respondenty charakterizovat, byl věk. Jelikož se u některých respondentů vyskytly obavy z dohledání konkrétní osoby dle jejího věku (převládá strach, že bude porušena podmínka anonymity), došlo k rozdělení na věkové kategorie do jednotlivých úseků po deseti letech.

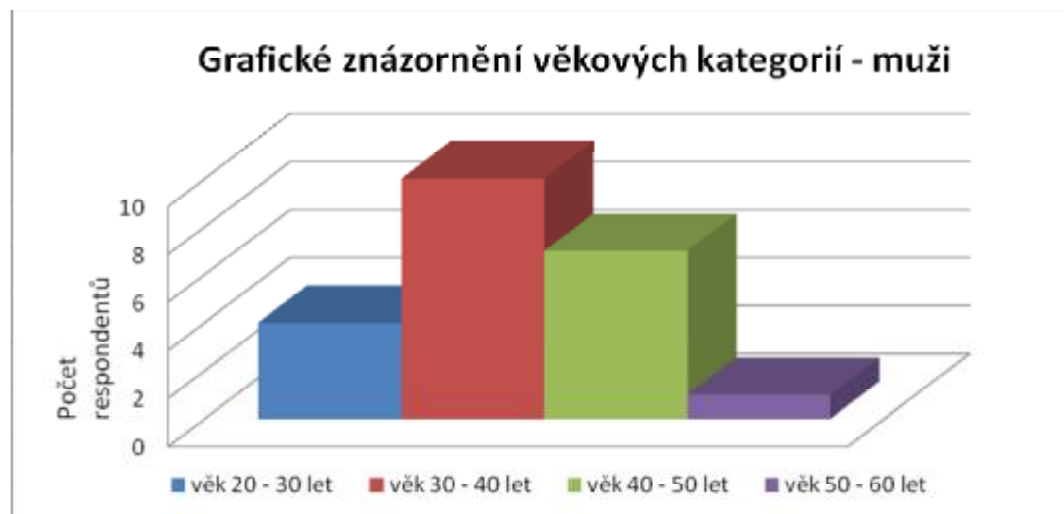
### Charakteristika sledovaných kritérií - MUŽI

Následující výsledky se týkají odpovědí mužů, kteří byli jednotlivě tázáni na jejich věk, délku trvání pracovního poměru ve firmě a jejich dosažené vzdělání. Výsledky první oblasti, kterou byl věk dotazovaných, jsou zaznamenány v níže uvedené tabulce a grafické úpravě. V kategorii mužů odpověděli všichni dotazovaní.

Tab. 1 Rozdělení zaměstnanců dle věku – muži

Věk - Muži	Počet respondentů	%
20-30	4	18,18
30-40	10	45,45
40-50	7	31,81
50-60	1	4,56

Obr. 12 Grafické znázornění věkových kategorií - muži



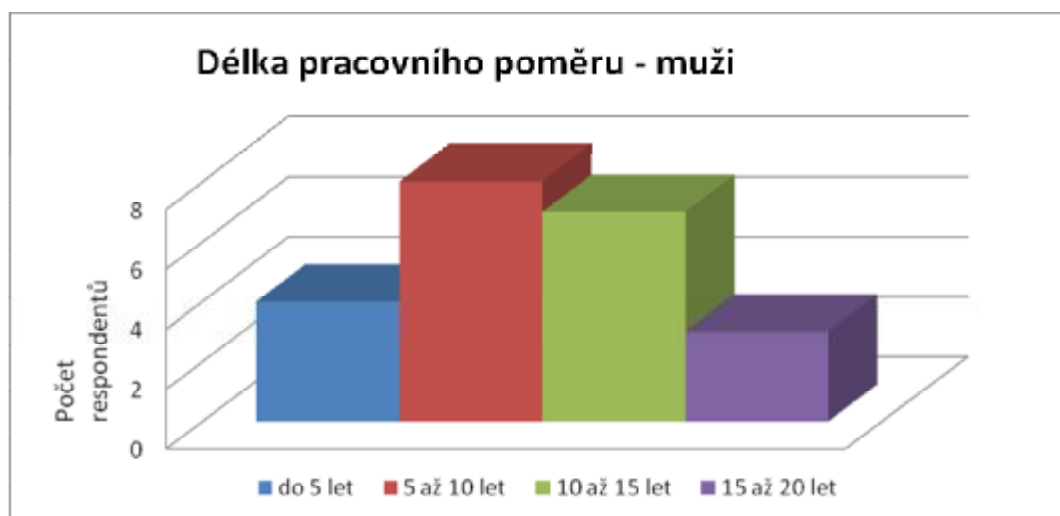
Z výše vynesného grafu lze vyčíst, že nejvíce je ve firmě zastoupeno mužů ve věku mezi třiceti a čtyřiceti lety s celkovým počtem deseti zastoupených. Druhou nejpočetněji zastoupenou kategorií jsou muži ve věku od čtyřiceti do padesáti let a nejméně zastoupenou kategorií je v této firmě kategorie mezi padesáti a šedesáti lety. Z toho vyplývá, že většina zaměstnaných mužů jsou v silně produktivním věku, neboť průměrný věk ve sledované firmě je 34 let (aritmeticky zprůměrováno).

Nyní následuje vyhodnocení dalšího uvedeného kritéria ve skupině mužů, kterým je délka trvání pracovního poměru ve firmě František Šutera.

Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve firmě – muži

Délka poměru	Počet respondentů	%
Do 5 let	4	18,18
5-10	8	36,36
10-15	7	31,82
15-20	3	13,64

Obr. 13 Grafické znázornění délky pracovního poměru - muži



Otázka ohledně délky pracovního poměru ve firmě byla v kategorii muži opět zodpovězena všemi dotazovanými. Z vytvořené tabulky a grafického znázornění lze zjistit, že průměrná délka trvání pracovního poměru v zkoumané firmě je 10,6 let.(aritmetický průměr). Nejpočetněji je zastoupena skupina mužů, kteří ve firmě pracují mezi pěti a deseti lety. Druhá nejpočetněji zastoupená skupina je odpracovaných deset až patnáct let, což svědčí o skutečnosti, že firma si své zaměstnance spíše hlídá a nesnaží se je často měnit. Tím si zajišťuje určitou stabilitu a oporu ve svých zaměstnancích a tím i menší problémy s nově příchozími zaměstnanci. Tento fakt je také třeba vnímat jako stabilně nastavenou a dobře fungující firemní kulturu, která je výsledkem dlouhodobé a dobré spolupráce mezi zaměstnanci navzájem.

Dalším zkoumaným a hodnoceným kritériem v oblasti mužů byla dosažená úroveň jejich vzdělání. Charakteristika v této oblasti je znázorněna následovně.

Tab. 3 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání - muži

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	%
Základní	1	4,54
Učiliště	10	45,45
Střední	2	9,11
Vysokoškolské	1	4,54
Neuvedeno	8	36,36

Obr. 14 Graficky znázorněné dosažené vzdělání - muži



Z výše uvedených odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že nejpočetněji zastoupenou skupinou v této kategorii je počet mužů s dosaženým vzděláním odborné učiliště. Druhou nejpočetnější skupinou pak byla skupina mužů, kteří své dosažené vzdělání neuvedli vůbec. Středoškoláci, vysokoškoláci a muži se základním vzděláním jsou tu zastoupeni nejméně. Jelikož je v této kategorii velké procento odpovědí neuvedeno, není charakteristika této kategorie zcela přípustná a výstižná. Nelze ji uznat jako relevantní.

### Charakteristika sledovaných kritérií – ŽENY

Následující výsledky se budou týkat skupiny žen, která je ve firmě zastoupena početněji než muži. O této skupině lze říci, že ženy obecně více neuváděly odpovědi na dané otázky než muži. Je možné se domnívat, že ženy měly větší obavy ohledně dodržení

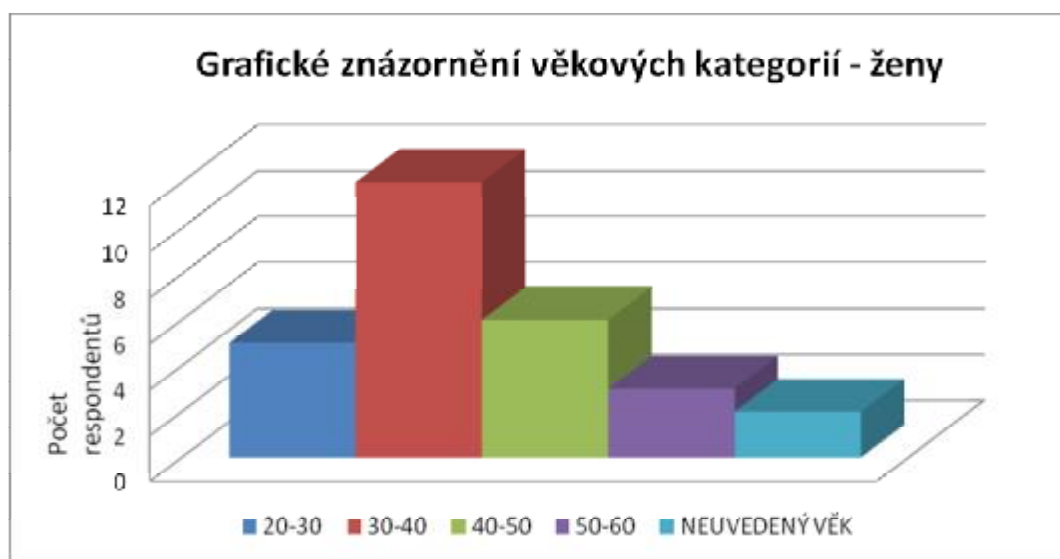
anonymity a možnosti odhalení jejich osoby. Je tudíž možné předpokládat, že i některé další údaje mohou být mírně zkresleny z důvodu nedohledatelnosti vlastní osoby. Pro všeobecný přehled a lepší úsudek o respondentech je však vhodné uvést průzkum a jeho výsledky v již zmiňovaných kritériích.

Prvním hodnoceným kritériem u žen byl stejně jako u mužů věk dotazovaných. Do výsledků můžeme nahlédnout v následující tabulce a zpracovaném grafu.

Tab. 4 Rozdělení zaměstnanců dle věku - ženy

Věk-Ženy	Počet respondentů	%
20-30	5	17,85
30-40	12	42,86
40-50	6	21,43
50-60	3	10,71
Neuvedený věk	2	7,15

Obr. 15 Grafické znázornění věkových kategorií – ženy



Na otázku týkající se věku neodpověděly celkem 2 dotazované ženy, což je v přepočtu 7,15 %. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou v této oblasti ženy ve věku mezi třiceti a čtyřiceti lety, což je poměrově velmi podobné jako v kategorii mužů. Většina dotazovaných v této věkové kategorii jsou pracovníci přímo v provozu firmy. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří ženy ve věku od čtyřiceti do padesáti let. Nejmenší

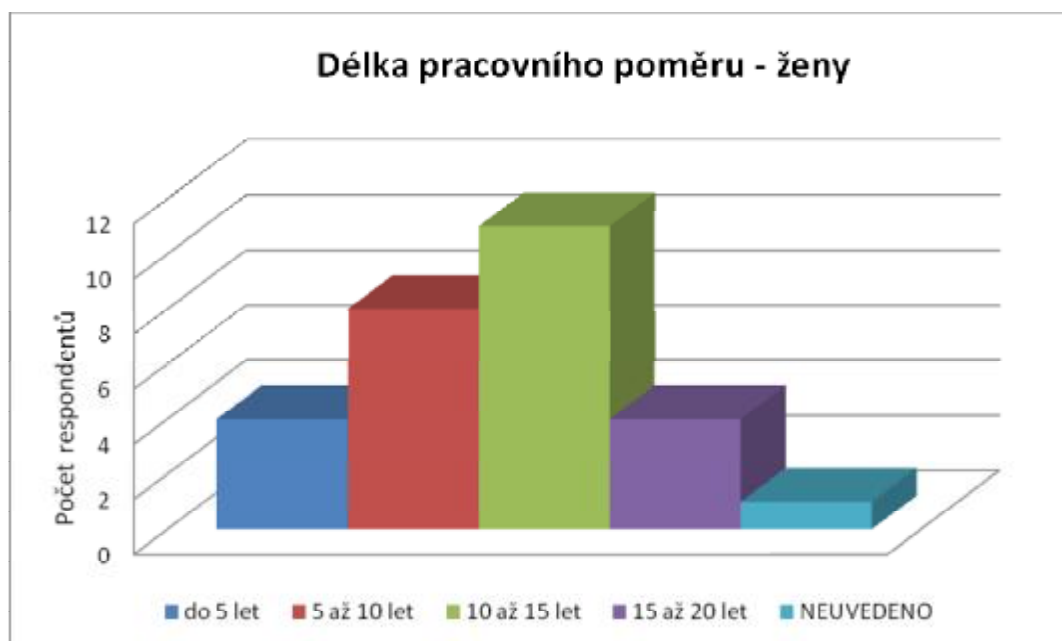
počet zaměstnanců - žen je pak zastoupeno v kategoriích od dvaceti do třiceti let a od padesáti do šedesáti let. Průměrný věk žen ve sledované firmě je 39 let.

Dalším hodnoceným kritériem, v kategorii žen, byla délka pracovního poměru ve sledované firmě. Získané výsledky byly následující.

Tab. 5 Rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve firmě - ženy

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	%
Do 5 let	4	14,29
5-10	8	28,58
10-15	11	39,28
15-20	4	14,29
Neuvedeno	1	3,56

Obr. 16 Grafické znázornění délky pracovního poměru - ženy



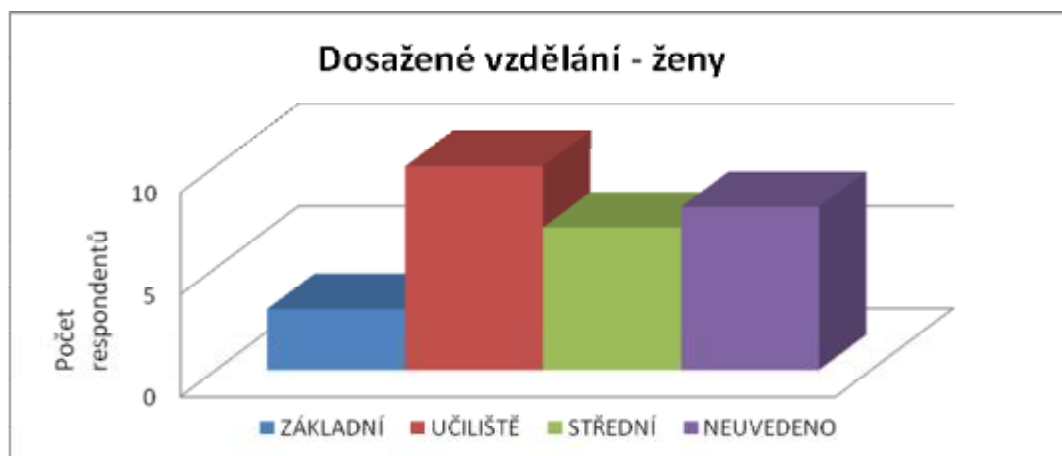
Stejně jako u předchozí otázky ani tato otázka nebyla dotazovanými ženami plně zodpovězena. Na otázku délky trvání pracovního poměru v dané firmě neodpověděla 1 dotazovaná, což je 3,56 %. Co se věrnosti firmě týká, největší procento dotazovaných žen je ve firmě více než deset let, což je pro firmu stejně jako v kategorii mužů velkým přínosem. Většina zaměstnaných tak zná konkrétní cíle a strategie firmy a není nutné jim firmu jakkoliv představovat. Dobrá znalost svých zaměstnanců a naopak dobré

povědomí o vedení firmy je zárukou kvalitní spolupráce obou stran, což přináší velké výhody k dosahování vytyčených cílů a tím i konkurenceschopnosti na oborovém trhu. Poslední otázkou či zkoumaným kritériem byla oblast dosažené úrovně vzdělání. Tato otázka byla nejslabším článkem v oblasti charakteristiky dotazovaných. Poměrně velké procento neuvedených odpovědí můžeme sledovat v následujících hodnotách.

Tab. 6 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání - ženy

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	%
Základní	3	10,71
Učiliště	10	35,71
Střední	7	25,00
Neuvedeno	8	28,58

Obr. 17 Graficky znázorněné dosažené vzdělání –ženy



Jak již bylo uvedeno výše, byla tato otázka zodpovězena pouze z části, neboť většina dotazovaných žen neuvedla svoji odpověď. Z toho vyplývá, že charakteristika dotazovaných v této oblasti není úplná. Obecně lze z výsledků průzkumu odvodit, že jak u mužů, tak i u žen, byla tato otázka zodpovídána nejméně.

### 5.3 Vyhodnocení otázek průzkumu

Toto zmapování vlastní firemní kultury umožní lepší orientaci v atmosféře celé firmy, ve spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, v převládajícím způsobu uvažování mezi nimi, ve způsobech, jakými přistupují ke své práci či k firmě samotné. V rámci průzkumu byl respondentům předložen dotazník koncipovaný tak, abych jeho

zpracováním získala vyjádření postojů zaměstnanců k jednotlivým aspektům firemní kultury. Výsledky mohou být použity k sestavení vlastního plánu tak, aby se firemní kultura uvnitř firmy posunula žádoucím směrem a jednotlivé její aspekty mohly být popřípadě ještě zlepšeny.

## Vyhodnocení otázek

**Tab. 7 1. Co si myslíte o postavení Vaší firmy na trhu, je pozice firmy silná**

	Počet odpovědí	%
Pozice firmy je dominantní	3	6
Silná pozice na trhu	35	70
Slabší pozice na trhu	12	24
Téměř nulová pozice	0	0

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že největší procento zaměstnanců si myslí, že pozice posuzované firmy na trhu je silná. Možnost „silná pozice na trhu“ uvedlo ve své odpovědi celkem 21 žen a 14 mužů. Odpovědi naznačují, že zaměstnanci jsou si jisti firmou, ve které pracují a pozitivně vnímají její pozici na trhu. Jestliže bychom spojili první možnost dominantní pozice a druhou možnost silné pozice firmy na trhu, dostaneme se na 76% sdílených názorů o dobrém postavení firmy, což je pro firmu velkým přínosem. Pokud jsou spokojeni vlastní zaměstnanci, pak je spokojen i zákazník, což je pro firmu takového zaměření stěžejní.

**Tab. 8 2. Byl byste ochoten odvést nějakou práci navíc, která by směřovala ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy**

	Počet odpovědí	%
Ano, práce navíc mi nedělá problém	40	80
Ne, nejsem ochoten dělat práci navíc	6	12
Zlepšení firemní kultury je záležitostí firmy, ne zaměstnanců	4	8



Dotazovaní zaměstnanci měli téměř ve většině tendenci odpovídat, že jim práce navíc pro danou firmu nedělá žádný problém. Celkem 21 žen a 19 mužů jsou ochotni investovat svůj čas do změny vlastního pracovního prostředí. Pro firmu je jistě přínosem, jestliže jsou její zaměstnanci ochotni obětovat i čas navíc a aktivně se podílet na tvorbě pracovního prostředí, nicméně odpověď na tuto otázku byla překvapením i pro samotnou tazatelku, neboť ona sama byla přesvědčena o opačném přístupu zaměstnanců k této problematice.

**Tab. 9 3. Je úroveň používaných technologií (strojů, zařízení, pomůcek) ve Vaší firmě na dobré úrovni**

	Počet odpovědí	%
Ano, používáme nejmodernější technologie	15	30
Používáme technologie, které jsou průměrně vyhovující	7	14
Používané technologie nedostačují našim potřebám	4	8
Používané technologie jsou spíše modernější a plně dostačující práci na mém úseku	24	48

Celkem 78% dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že jsou spokojeni s úrovní používaných technologií ve firmě. Tento odhad lze vyčíst z následujících odpovědí. Možnost spíše modernější a plně vyhovující technologie si vybralo celkem 11 mužů a 13 žen. Další, v tomto smyslu kladnou odpovědí je možnost, která říká, že ve firmě jsou používány nejmodernější technologie. Tuto variantu zvolilo 11 dotazovaných žen a 4 dotazovaní muži. Firma František Šutera má na místním regionálním trhu dlouholetou tradici. S postupným technologickým rozvojem, rostoucí poptávkou po kvalitních výrobcích, rostoucím objemem výroby i počtem zaměstnanců byla firma nucena opustit starší prostory podnikání a postavit vlastní jatka a větší výrobní haly, lednice a expedice, což znamenalo i lepší vybavení modernějšími technologiemi, bez kterých by nebyl nový provoz veterinární ani hygienickou správou schválen, neboť současná legislativa našeho státu, předpisy Evropské unie a jejich dodržování jsou mnohem přísnější než dříve.

**Tab. 10 4. Vyhovuje Vám Vaše nynější pracovní prostředí**

	Počet odpovědí	%
Ano, nic bych nezměnil	32	64
Nelíbí se mi moje pracovní prostředí	1	2
Uvítal bych od firmy změnu pracovního prostředí	8	16
Jsem spokojen, ale do budoucna bych se chtěl osobně podílet na změně mého pracovního prostředí	9	18

Souhlas s výrokem „ano, nic bych nezměnil“ vyjádřilo ve své odpovědi 12 mužů a 20 dotazovaných žen. Jak již bylo uvedeno u otázky číslo 3, firma byla nově vybudována a tak i prostředí je zde koncipováno a navrženo moderně a účelově. Na všech pracovních úsecích musí projít zaměstnanci nejprve „čistou“ smyčkou, kde se převléknou do pracovního oblečení a odcházejí na svá pracoviště. V průběhu přestávek je zaměstnancům k dispozici společenská místnost - kuchyňky zvlášť pro muže a ženy, ve kterých mohou zaměstnanci posvačit a poobědvat. Při odchodu ze směny musí projít nejprve „špinavou“ smyčkou, kde odloží špinavé prádlo a osprchují se a teprve potom mohou přejít do „čisté“ smyčky. Prádlo zaměstnanců je pravidelně odváženo a jeho praní zajišťováno firmou Lindstrom, která je smluvně vázána a zodpovědná za údržbu tohoto prádla. Druhou nejpočetněji zastoupenou odpovědí byla možnost, kdy se zaměstnanci zaměřují na budoucnost a rádi by se aktivně podíleli na budoucích změnách svého pracoviště. Z tohoto přístupu zaměstnanců by mělo vycházet a čerpat především vedení firmy včetně vedoucích jednotlivých úseků. Při plánovaných změnách by měli vycházet ze zkušeností zaměstnanců, kteří dobře znají silné a slabé stránky svých úseků a mohou tak zefektivnit navrhované změny.

**Tab. 11 5. Jste Vy osobně loajální k Vaší firmě**

	Počet odpovědí	%
Ano, velmi loajální	24	48
Průměrně loajální	26	52
Ne, nejsem loajální	0	0

Tato otázka byla dotazovanými zaměstnanci zhodnocena téměř ve stejném procentuálním zastoupení. 11 mužů odpovědělo, že je k firmě velmi loajální a stejný počet mužů odpověděl, že je k firmě průměrně loajální. U žen zvolilo odpověď velmi loajální celkem 13 dotazovaných a 15 žen zvolilo variantu průměrně loajální. Obecně lze říci, že přístup zaměstnanců k firmě je velmi pozitivní a firma je vlastními zaměstnanci vnímána především v kladném slova smyslu.

**Tab. 12 6. Atmosféra na Vašem pracovišti je spíše**

	Počet odpovědí	%
Tvůrčí- zaměřena na kreativitu	2	4
Týmová (přátelská)- zaměřena na spolupráci	28	56
Konkurenční- soupeřivá	18	36
Pasivní- nezáměr o společnost i kolegy	2	4

Na prvním místě je atmosféra na pracovišti zaměstnanci vnímána jako přátelská. Týmovou spolupráci uvedlo ve svých dotaznicích celkem 13 mužů a 15 žen. Myslím si, že takto nastavená atmosféra podporuje žádoucí cíle firmy. Druhou, poměrně vysoce zastoupenou odpovědí byla atmosféra konkurenční (soupeřivá). Tuto variantu zvolilo 6 mužů a 12 žen. Je možné se domnívat, že především jednotlivé směny mezi sebou mohou vnímat atmosféru na pracovišti jako soupeřivou, což není na škodu. Pružnost a zdravá soupeřivost je v mnoha případech pozitivně motivujícím prvkem.

**Tab. 13 7. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a vedoucími pracovníky daného úseku**

	Počet odpovědí	%
Ano	9	18
Ne	15	30
Většinou ano	1	2
Někdy	8	16
Nevím	17	34

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že komunikace s jednotlivými vedoucími není ve firmě tím nejsilnějším článkem. U dotazovaných se k nesouhlasnému názoru přiklání spíše více zaměstnanců, menší počet z nich je s komunikací se svým nadřízeným spokojen. Celkem 5 mužů opovědělo „ano“ a stejný počet mužů na položenou otázku odpověděl „ne“. Ženy byly v této oblasti více nespokojeny než muži. Deset žen uvedlo, že je s komunikací se svým vedoucím nespokojeno a pouze 4 ženy byly spokojeny. Poměrně velký počet zaměstnanců zvolilo neutrální stanovisko k této otázce. Lze se domnívat, že zde svoji roli mohla sehrát i obava z anonymity a postihů ze strany jednotlivých nadřízených. Vedení firmy by se o tuto skutečnost mělo více zajímat a zjistit, v čem by se tato oblast dala ještě zlepšit.

**Tab. 14 8. Jsou Vám k dispozici informace od nadřízených, které potřebujete pro svoji práci**

	Počet odpovědí	%
Ano	7	14
Ne	34	68
Nevím	9	18

V oblasti dostupnosti informací potřebných pro výkon práce převládá stejně jako u předešlé otázky spíše nesouhlasný názor. Druhou nejpočetněji zastoupenou odpovědí na tuto otázku je pak opět neutrální postoj k problematice s výrokem „nevím“. V negativním slova smyslu se vyjádřilo 16 mužů a 18 žen, což je poměrně vysoké procentuální zastoupení záporné odpovědi. 3 muži a 4 ženy považují informovanost na svém pracovním úseku za dostatečnou a odpověděli na tuto otázku kladně.

**Tab. 15 9. S kolegy na Vašem pracovišti máte vztahy především**

	Počet odpovědí	%
Neformální (přátelské, dobře se známe)	32	64
Formální (zaměřené pouze na pracovní problémy)	5	10
O své kolegy se nezajímám	3	6
S nikým na pracovišti nekomunikuji	0	0
Vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé	14	28

Zaměstnanci napříč celou firmou vnímají vzájemné vztahy mezi sebou spíše jako přátelské a neformální. Tato skutečnost vyplývá i z charakteristiky respondentů, ze které můžeme usuzovat, že většina zaměstnanců je zde v pracovním poměru delší dobu, tudíž se mezi sebou lépe znají. V určité míře zde existují i přátelská setkávání mimo firmu. Přátelské vztahy na pracovišti uvedlo celkem 12 mužů a 20 žen. Soupeřivě nastavené vztahy na pracovišti jsou vnímány 4 muži a 6 ženami a z vyplněných dotazníků vyplývá, že především mladší zaměstnanci v kategorii od 20 do 30 let vnímají vztahy na pracovišti nastavené jako soupeřivé. Zdravá soupeřivost se přitom projevuje hlavně mezi jednotlivými směny.

**Tab. 16 10. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného**

	Počet odpovědí	%
Ano	9	18
Ne	29	58
Nevím	5	10
Většinou ano	3	6
Většinou ne	4	8

Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí napovídá, že většina zaměstnanců se přiklání k variantě, kdy svému nadřízenému spíše nedůvěřuje. Obecně lze podle výsledků určit, že svým nadřízeným nedůvěřují především muži, neboť odpověděli variantou „ne“ celkem 16 krát, kdežto ženy na tuto variantu reagovali pouze 13 krát. Z opačného hlediska lze podotknout, že pozitivně hodnocených reakcí ohledně důvěry v rozhodnutí nadřízeného bylo spíše méně, což by mělo motivovat především vedoucí pracovníky k zamyšlení se nad způsobem svého jednání, chování a komunikace se svými podřízenými a následně se zaměřit na danou oblast a problémy v ní citlivým způsobem řešit. Důvěra stejně jako dobrá úroveň komunikace je důležitým prvkem ve všech procesech uvnitř firmy a záleží na ní spokojenost nejen zaměstnanců, ale i samotného majitele firmy.

**Tab. 17 11. Jsou pracovní problémy Vašimi nadřízenými na daném úseku řešeny ihned**

	Počet odpovědí	%
Ano	7	14
Většinou ano	14	28
Ne	11	22
Většinou ne	18	36
Nevím	0	0

Tato skutečnost byla dotazovanými hodnocena poměrně rozličně. Vysoké procento zaměstnanců odpovědělo téměř nesouhlasně, zároveň však poměrně velké procentuální zastoupení měla i veskrze pozitivní odpověď na danou otázku. Jistou míru nesouhlasu vyjádřilo téměř 36 % zaměstnanců. Většinou je spokojeno s rychlostí řešení problémů na pracovišti 9 žen a 5 mužů ovšem 5 žen a 6 mužů spokojeni nejsou vůbec. Angažovanost vedoucích pracovníků na rychlosti a efektivnosti řešení pracovních problémů na jednotlivých úsecích je tak velmi diskutabilní a je třeba se tímto problémem dále zabývat a investovat do této oblasti více pozornosti.

**Tab. 18 12. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků Vaší firmy (kino, restaurace, návštěvy,...)**

	Počet odpovědí	%
Ano	11	22
Ne	22	44
Občas	17	34
Velmi často	0	0

Ze srovnání uvedených výsledků lze usuzovat, že přátelské a neformální vztahy fungují mezi zaměstnanci navzájem i mimo firmu a jejich pracovní dobu. Přátelská setkání jsou podporována i ze strany firmy, která každoročně pořádá vánoční večírky, čarodějnické akce či další společně strávené chvíle (významná jubilea, narození dítěte atd.), kterými podporuje stmelování a soudržnost kolektivu.

**Tab. 19 13. Orientuje se Vaše firma na podporu vzdělávání zaměstnanců nebo je zaměřena spíše na potřeby zákazníka**

	Počet odpovědí	%
Spíše na potřeby zákazníka	37	74
Spíše na podporu vzdělávání zaměstnanců	2	4
Firma se věnuje oběma problémům stejně	11	22

Většina zaměstnanců s počtem 37 dotazovaných z 50 se shodla na odpovědi, že sledovaná firma je zaměřena spíše externě, na potřeby zákazníka. Pojem učící se organizace není ve firmě propagován a firma k problematice vzdělávání zaměstnanců přistupuje spíše konzervativně. Orientaci firmy na zákazníka potvrdilo 15 mužů a 22 žen. Dalších 6 mužů a 5 žen si myslí, že se firma věnuje potřebám zákazníka a pozvednutí úrovně vzdělanosti ve firmě stejně. Nejméně dotazovaných je přesvědčeno o tom, že firma investuje svůj čas a prostředky do vzdělávání vlastních zaměstnanců.

**Tab. 20 14. Znáte a ztotožňujete se stanovenými cíli Vaší firmy**

	Počet odpovědí	%
Ano, znám tyto cíle a jsem s nimi ve shodě	36	72
Firemní cíle neznám, nejsem s nimi ve shodě	6	12
Cíle firmy znám, ale rád bych je změnil	8	16
Cíle firmy neznám, ale souhlasím s nimi	0	0

Jelikož jsou cíle a plány firmy každoročně delegovány a interpretovány napříč celou firmou, je tedy zřejmé i poměrně vysoké procentuální zastoupení souhlasné odpovědi. Většina zaměstnanců je obeznámena s plány a cíli firmy František Šutera a zároveň jsou s těmito cíli ve shodě a podporují je. Souhlasné stanovisko k této otázce zaujalo 18 mužů a 18 žen. Nejméně zastoupenou skupinou pak byli zaměstnanci, kteří cíle firmy neznali vůbec, tudíž s nimi nebyli ve shodě.

**Tab. 21 15. Je Vaše firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě (na potřeby trhu)**

	Počet odpovědí	%
Spíše na zákazníka	39	78
Spíše na zaměstnance (lidské zdroje uvnitř firmy)	3	6
Na obojí současně	8	16

Nejpočetněji zastoupená skupina zaměstnanců vyjádřila souhlas s odpovědí, která vyjadřuje zaměřenost firmy více na potřeby zákazníka a trhu, než na vlastní zaměstnance. Téměř 80% zaměstnanců je s tímto výrokem ve shodě v poměru zastoupených pohlaví je to 20 žen a 19 mužů. Naopak nejméně zaměstnanců ve firmě se domnívá, že je firma zaměřena spíše na své zaměstnance. Je však téměř nutností u firmy v takovém oboru věnovat větší pozornost neustále se měnícím přáním, potřebám a zvyšujícím se požadavkům zákazníků, neboť právě oni určují z největší části úspěch firmy na trhu, odvíjí se od nich zisk firmy a její existence vůbec.

**Tab. 22 16. Vyhovují Vám nastavené podmínky a vybavení firmy**

	Počet odpovědí	%
Ano	34	68
Ne	8	16
Nevím	8	16

Kladnou odpověď zvolilo opět poměrně vysoké procento dotazovaných. Míra souhlasu vychází především ze skutečnosti, že je firma, jak již bylo výše podotknuto, vystavěna v nedávné minulosti, dle všech striktních vyhlášek, příkazů a nařízení ze strany veterinární, hygienické, což přispívá k tomuto kladnému výroku. Pro majitele firmy plyne povinnost tento standart udržovat, neboť je podroben pravidelnému každoročnímu veterinárnímu auditu a jiným pravidelně se opakujícím kontrolám, na dodržování všech povinností plynoucích z legislativních a jiných nařízení. Poměrně zajímavý je stejný poměr negativní odpovědi společně s odpovědí neutrální.



**Tab. 23 17. Podporujete obchodní strategie Vaší firmy na trhu**

	Počet odpovědí	%
Ano	42	84
Ne	8	16
Strategie firmy neznám	0	0

Ve shodě s danými strategiemi firmy je 84% zaměstnanců. Variantu „Ano“ si pro svoji odpověď vybralo 23 žen a 19 mužů. Z takového výsledku lze usuzovat, že jsou strategie firmy dotazovanými pozitivně vnímány a tito jsou s nimi ve shodě. Pochopení a podpora firemní strategie nastavenou kulturou uvnitř firmy je velice důležitým faktorem pro úspěšnost a konkurenceschopnost firmy na trhu.

**Tab. 24 18. Přišel jste někdy sám s návrhem na zlepšení pracovního prostředí**

	Počet odpovědí	%
Ano	25	50
Ne	25	50

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst podíl aktivity, se kterou zaměstnanci firmy přicházejí a které by měla firma v kladném slova smyslu využít. Je dobré využívat tvůrčí potenciál vlastních zaměstnanců ke změnám uvnitř firmy, neboť jedině zaměstnanci dobře vědí, které nedostatky na jejich pracovištích by bylo třeba odstranit a naopak, které věci a zařízení jim více ulehčí práci a přinesou tak užitek jim i zaměstnavateli zároveň.

**Tab. 25 19. Jste hrdý na firmu, v níž pracujete**

	Počet odpovědí	%
Ano	40	80
Ne	1	2
Zajímá mě práce, ne firma	9	18

Zaměstnanci firmy vyjádřili téměř ve většině případů, že jsou hrdí na firmu, ve které pracují. K dobrému jménu firmy a její dlouholeté tradici na regionálním trhu se hrdě

hlásí celkem 25 žen a 15 mužů. Pouze v jednom případě se objevila negativní odpověď. Dalších 9 zaměstnanců zajímala více práce než firma, v níž jsou zaměstnání.

#### 5.4 Verifikace hypotéz

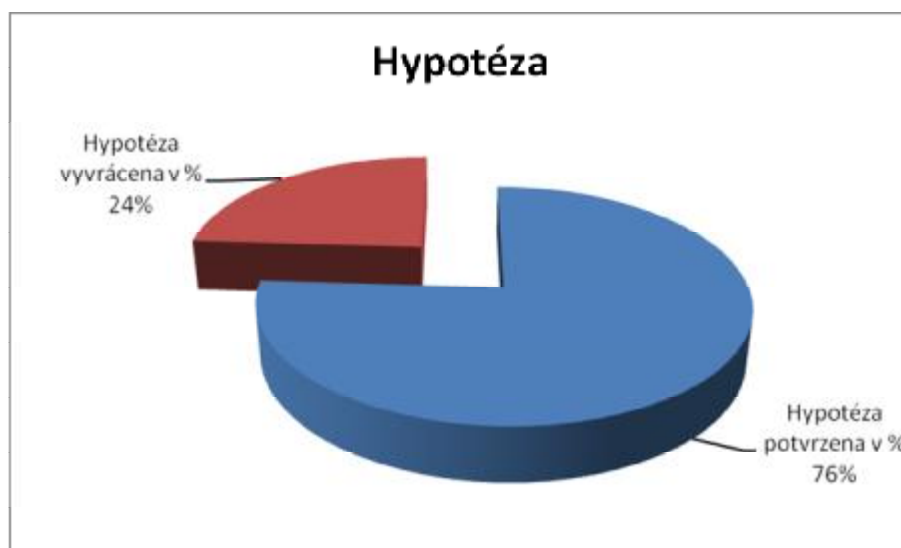
Na závěr bych v této části provedla shrnutí jednotlivých zjištění a zhodnocení firemní kultury ve zkoumané firmě František Šutera.

##### **Hypotéza 1.:**

**Zaměstnanci firmy se ztotožňují s cíly a strategií firmy František Šutera.**

Hypotéza 1. byla zaměřena na oblast mise (poslání) a obchodní strategie firmy František Šutera. Při potvrzení, či vyvrácení této hypotézy jsem vycházela z otázek číslo 1, 5, 14, 17, 18, jejichž odpovědi jsem zprůměrovala a dosadila do následujícího grafu. Z níže uvedeného grafu tedy vyplývá potvrzení hypotézy, neboť většina dotazovaných zaměstnanců vyjádřila souhlasný postoj k této oblasti ve firmě. Jelikož jsou zaměstnanci s těmito firemními atributy (strategie, cíle) každoročně seznamováni a firma se tyto cíle snaží plnit, je tedy zřejmé, že daná hypotéza se potvrdila a vnímání strategického směru, formulace a naplňování firemních cílů včetně společně vnímaného budoucího poslání firmy je ve shodě se zaměstnanci firmy. Je však třeba, aby si zaměstnavatel (majitel) firmy více uvědomil důležitost firemní kultury jako určitého nástroje pro efektivní uskutečnění svých budoucích strategických záměrů a i nadále podporoval angažovanost všech zaměstnanců, kteří jsou zárukou úspěšné implementace strategie.

Obr. 18 Grafické znázornění hypotézy číslo 1



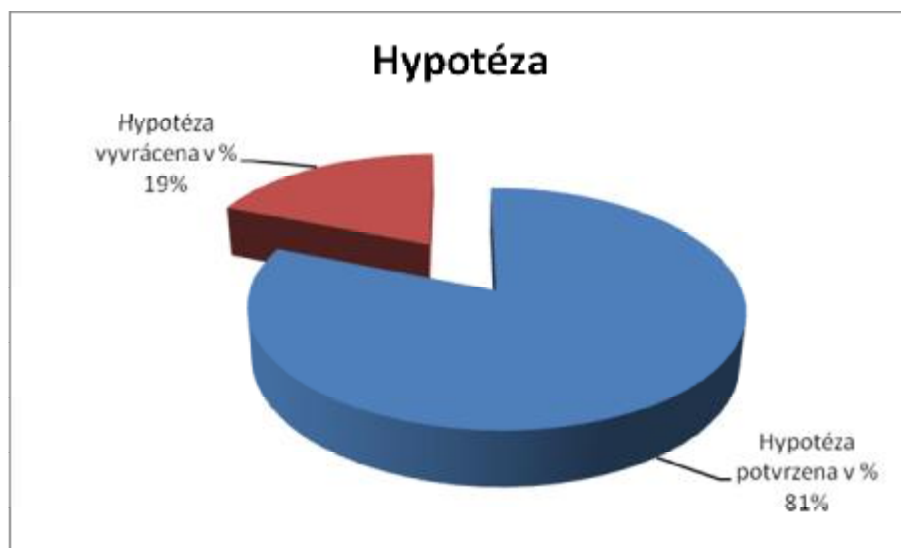
**HYPOTÉZA 1 POTVRZENA**

## Hypotéza 2.:

**Podmínky, prostředí, vybavení a technologie firmy jsou pro zaměstnance firmy přínosem a jsou s nimi spokojeni.**

Na potvrzení či vyvrácení této hypotézy byly zaměřeny otázky číslo 3, 4, a 16. Tato hypotéza byla potvrzena největším procentuálním zastoupením, kdy více jak 80% dotazovaných zaměstnanců potvrdilo, že podmínky nastavené firmou, prostředí na jednotlivých pracovních úsecích a úroveň používaných technologií jsou pro zaměstnance přínosem. Využívání modernějších technologií, zařízení a strojů umožňuje menší fyzickou zátěž zaměstnanců, usnadnění vlastní práce a zároveň menší náklady na výrobu a provoz celé firmy. Spokojenost zaměstnanců je v této oblasti dána především tou skutečností, že je firma vybudována v posledních letech (dosavadní místo podnikání, ani kapacita nebyli dostačující), tudíž její vybavení bylo zakoupeno dle nových předpisů a stanov, které jsou zaměřeny nejen na efektivnost výroby a hospodárnost nákladů, ale i na lidské zdroje, které s nimi manipulují. Dle názoru autorky do této oblasti není třeba v současné době zasahovat. To však neznamená, že by se majitel touto oblastí neměl zabývat. Je třeba neustále reagovat na pokrok a vývoj ve svém okolí, umět pružně reagovat na ekonomické, technologické a sociální změny, přizpůsobit se požadavkům trhu, které jsou rok od roku rozmanitější a náročnější.

Obr. 19 Grafické znázornění hypotézy číslo 2



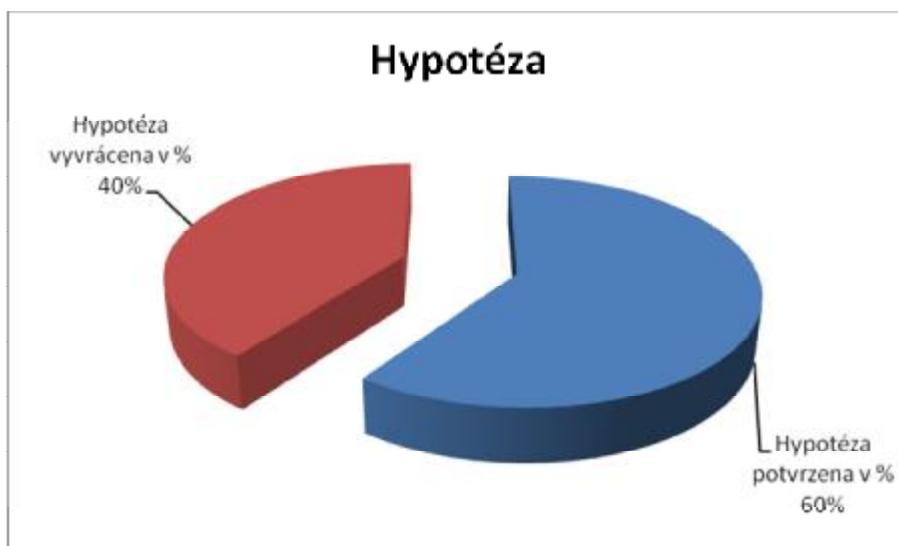
**HYPOTÉZA 2 POTVRZENA**

### Hypotéza 3.:

**Sociální klima ve firmě František Šutera je přátelské a vztahy na pracovišti jsou především neformální.**

Následující hypotéza objasňuje převládající klima ve zkoumané firmě. K posouzení hypotézy číslo 3 byly použity otázky číslo 6, 9, 12. Na základě zprůměrovaných výsledků vyjádřili zaměstnanci souhlas i s touto hypotézou. Firma František Šutera se snaží naplňovat své cíle a strategie. Zaměstnanci vykonávají svoji činnost na základě naplňování těchto cílů a všeobecně jsou jimi akceptovány. Základní hodnoty firmy jsou podporovány přátelsky nastavenou firemní kulturou. Zaměstnanci ve firmě jsou především z místa podnikání firmy, tudíž se lépe znají a vztahy mezi nimi jsou spíše na neformální úrovni. Společenské akce podporované firmou k přátelským vztahům taktéž přispívají. Ve firmě převládá spíše týmová spolupráce, ale z pozorování lze podotknout, že více než mezi jednotlivci (spíše mezi jednotlivými týmy) panují vedle přátelských vztahů i do jisté míry vztahy soupeřivé (konkurenční). Tato míra soupeřivosti je však ve zvladatelných mantinelech a do jisté míry je silným motivačním faktorem zaměstnanců. Osobně si myslím, že tento potenciál by měla firma využít ke svému prospěchu a tvůrčí změny nejsou v této oblasti nutné.

Obr. 20 Grafické znázornění hypotézy číslo 3



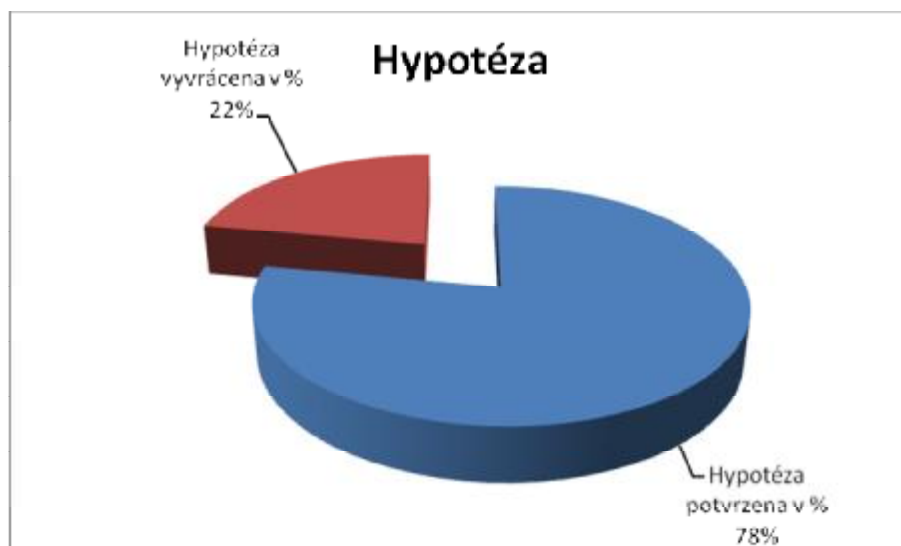
**HYPOTÉZA 3 POTVRZENA**

#### **Hypotéza 4.:**

**Činnost firmy je zaměřena spíše na zákazníka než na lidské zdroje.**

Zaměření firmy je dáno hlavně oborem, ve které firma podniká, a je zodpovězeno v otázkách 13 a 15. Z názorů zaměstnanců, ale i samotného majitele firmy je zřejmé, že je pozornost firmy zaměřena především externě. Firma tedy mnohem častěji reaguje na podněty zvenčí. Při svém rozhodování se řídí především impulzy ze strany zákazníků a potřeb trhu. Vnější okolí udává firmě směr a tempo a firma dělá vše proto, aby si toto tempo s trhem a zákazníkem udržela. Zkoumá zvyšující se nároky svých zákazníků, reaguje na tyto potřeby neustálým zlepšováním výroby a navýšením množství svého sortimentu dle přání odběratelů. Je zřejmé, že tyto aktivity firmě umožní dobré postavení na trhu, otázkou však zůstává, nakolik by se měla firma zaměřit více na své zaměstnance. Domnívám se, že v oblasti vzdělávání minimálně řídicích pracovníků má firma veliké rezervy a je třeba se věnovat i této oblasti uvnitř firmy. Krátkodobě, ve formě dosažení konkrétního strategického cíle je samozřejmě možné reagovat pouze na vnější podněty, ale osobně si myslím, že dlouhodobě by měly tyto dva záměry směřovat spíše do rovnovážného postavení tak, aby stejná pozornost byla věnována potřebám trhu i lidským zdrojům uvnitř firmy.

Obr. 21 Grafické znázornění hypotézy číslo 4



**HYPOTÉZA 4 POTVRZENA**

### **Hypotéza 5.:**

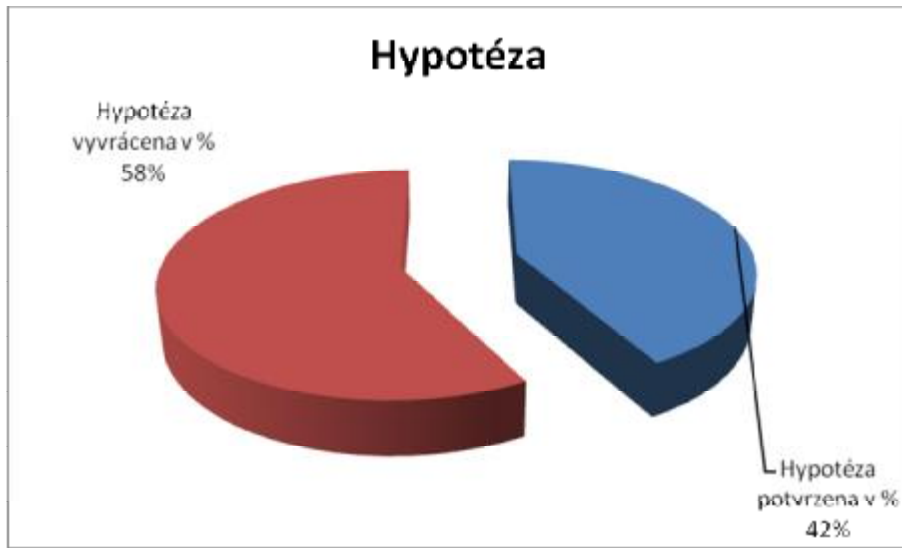
**Řídící procesy uskutečňovány vedoucími pracovníky jsou založeny na vzájemné spolupráci a dobré komunikaci se zaměstnanci firmy.**

Poslední hypotéza vyjadřuje spokojenost zaměstnanců s jejich vedoucími pracovníky. Výsledné hodnocení této problematiky lze vyčíst z otázek 7, 8, 10 a 11. Zaměstnanci firmy jsou účelně zapojeni do své práce, ale pro svůj výkon se jim mnohdy nedostane včas potřebných informací, či zpětné vazby při řešení určitého problému. Při vzájemné spolupráci a součinnosti jednotlivých zaměstnanců jsou vazby téměř bezproblémové, ale v souvislosti s nadřízenými pracovníky jednotlivých úseků již komunikace a zpětná odezva vážne.

Z pozorování ve firmě lze usoudit, že méně pozornosti je věnováno snahám řadových zaměstnanců a jimi navrhovaných změn. Dá se říci, že se zde projevuje tendence spíše ke konzervativnímu způsobu řešení problémů (řešit vzniklý problém dle „již zažitého“ a osvědčeného způsobu na úkor inovativního přístupu). Ochota a snaha problémy na jednotlivých úsecích ihned řešit často chybí. Existují však problémy (zásadní), které jsou řešeny ihned. Tato proměnlivost však zaměstnancům dává do určité míry pocit nejistoty a nedůvěry ve vlastního nadřízeného a dochází pak ke konfliktním situacím. Nutno podotknout, že sporné otázky jsou většinou méně závažné. S hlavními zásadami, principy a cíli firmy jsou zaměstnanci v souladu.

S ohledem na budoucnost bych doporučovala vedení firmy, které cítí v této oblasti jisté rezervy, aby svoje prostředky investovalo do této části firemní kultury. Firma by se měla zaměřit na vzdělávání svých vedoucích pracovníků, vhodné a jasné rozdělení kompetencí, zlepšit vzájemnou komunikaci mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Problémem však je, že tu v některých případech narážíme na neochotu učení se a provádění inovativních změn ze strany vedoucích pracovníků. Osobně bych navrhovala některé výrazné personální změny v oblasti vedoucích pracovníků, ovšem tento názor není sdílen majitelem firmy.

Obr. 22 Grafické znázornění hypotézy číslo 5



**HYPOTÉZA 5 VYVRÁCENA**

Na závěr této kapitoly bych si dovolila polemizovat s některými výsledky dotazníkového šetření ohledně firemní kultury ve vlastní firmě, neboť se domnívám, že mnozí ze zaměstnanců zcela nepochopili i přes konkrétní vysvětlení a kladení důrazu na anonymitu význam zaměřeného dotazníku a vyskytly se u nich obavy, že tento dotazník poslouží k jiným účelům než k bakalářské práci.

## Závěr

Neustále se vyvíjející prostředí na trhu nutí firmy k tomu, aby hledaly konkurenční výhody, díky kterým se jim podaří na tomto trhu uspět. Jednotlivé firmy jsou si vědomy toho, že nelze na trhu obstát bez konkrétní formulace cílů bez stanovení jasné strategie zaměřené do budoucna. O jejich úspěšnosti však do značné míry rozhodují lidské zdroje uvnitř firmy. Proto si v současné době již mnohé firmy uvědomily, že lidský potenciál se stává hlavní konkurenční výhodou. Efektivní řízení lidí se stalo důležitou cestou, jak docílit silného postavení v konkurenčním prostředí. Firmy, organizace, podniky by se měly snažit, aby byly jejich strategie v souladu s řízením lidí, personální strategií. Lidské zdroje, které mají efektivně plnit firemní cíle, musí být s firmou, kde pracují, co nejvíce propojeny a identifikovány. Ideálním stmelujícím nástrojem se pak může stát firemní kultura.

Každá firma má svoji vlastní nezaměnitelnou firemní kulturu, která odráží sdílené hodnoty a normy, které byly utvořeny v procesu vzájemné interakce a komunikace pracovníků. Sdílené hodnoty, normy a artefakty umožňují pracovníkům shodnou interpretaci reality, která usnadňuje řešení úkolů, rozhodování a orientaci v různých situacích. Míra vlivu firemní kultury závisí na její síle. Čím je kultura silnější, tím více ovlivňuje realitu.

Jednou z oblastí, ke které má firemní kultura velice blízko, je oblast managementu a strategického řízení firmy. Firemní kultura i strategické řízení se zabývá řešením otázek týkajících se lidských zdrojů, strategií, řídicích procesů. Lze říci, že jsou oba tyto subsystemy vzájemně provázané a vzájemně se determinují.

Tato bakalářská práce se proto zabývá provázaností strategie, strategického řízení a firemní kultury ve vybrané firmě. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V samém úvodu práce byla zdůrazněna aktuálnost tématu, důvody, které mne ke zpracování tématu vedly a teoretické základy týkající se tématu strategie a firemní kultury a jejich vzájemných souvislostí. Druhá část práce je empirická, jsou zde uvedeny cíle práce, metody průzkumu, výzkumné hypotézy včetně výsledků průzkumu a doporučení pro praxi. Hlavním cílem práce je analýza záměrů a firemní kultury firmy František Šutera. Dalším cílem bylo zjistit, do jaké míry zaměstnanci sdílejí stanovené strategie a cíle firmy deklarované ve firemních dokumentech.



Na základě výsledků SWOT analýzy firmy a průzkumu firemní kultury byly vytvořeny závěry a jednotlivá doporučení pro praxi. Tyto výsledky ukázaly, že firemní dokumenty, směrnice a příručky upravující řídicí procesy jsou funkční, postupy v nich stanovené vedou k vytyčeným cílům. Procesy řízení a implementace strategie jsou poměrně jasně formulovány z hlediska postupu a lze říci, že tyto postupy jsou dodržovány. V tomto ohledu lze tedy shrnout, že realizace záměrů firmy je v souladu se směrnici, které tyto procesy upravují a navrhované nové strategie jsou inovací a doporučením pro vedení firmy při jejich budoucích záměrech.

Problematickou oblastí je však obsah firemní kultury, především hodnoty uplatňované při řídicích procesech. Slabinou firmy je nízká vzdělanost řídicích pracovníků a problémy z toho plynoucí. Personální procesy v oblasti řídicích pracovníků patří ke slabinám firmy. Vzhledem k této skutečnosti bych firmě doporučila zaměřit se více na lidské zdroje uvnitř firmy, své investice zaměřit nejen do technologií, ale i do oblasti vzdělávání řídicích pracovníků, více zdůraznit etický kodex a morální hodnoty na pracovišti a tím zdokonalit vlastní obsah firemní kultury.

Při celkovém shrnutí lze říci, že ve firmě František Šutera bychom našli kombinaci přátelské a úkolové firemní kultury, která je zaměřena především na dosažení stanovených cílů. Hlavním ukazatelem jsou zde potřeby zákazníka a trhu, na které musí firma neustále pružně reagovat, aby si zachovala své dobré postavení na regionálním trhu. Hodnoty firemní kultury se zde promítají do všech procesů uvnitř firmy a zaměstnanci jsou s nimi ve shodě.

Závěrem bych ráda uvedla, že bakalářská práce a její zpracování mi pomohlo vidět vlastní firmu jinýma očima. Při průzkumu firemní kultury i zpracování SWOT analýzy jsem firmu zkoumala více do hloubky, což mi rozšířilo obzory. Dozvěděla jsem se více informací od zaměstnanců, získala jiný pohled na určité problémy ve firmě i z pohledu zaměstnanců, což považuji za velmi přínosné. Získané informace jsou nejen pro mne, ale i manžela cennou devizou a práce s nimi nám umožní lepší orientaci ve vlastní firmě a jejich využití zajistí lepší fungování a odolnost firmy uvnitř i na trhu v jejím okolí.

## Resumé

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí a pěti kapitol. První část práce je teoretická a zahrnuje v sobě první tři kapitoly. Součástí druhé (empirické) části jsou pak následující dvě kapitoly. První kapitola je věnována jednotlivým aspektům firemní kultury. Je zde nahlíženo na firemní kulturu z hlediska jejích funkcí a determinant. Tato kapitola dále pojednává o rozdílných typologiích firemní kultury, prvcích kultury a významu firemní kultury ve smyslu podpory firemních cílů a strategií.

V druhé kapitole je věnována pozornost strategickému řízení a jeho procesu. Jsou zde definovány pojmy strategie, její složky a strategické řízení. Kapitola dále popisuje firemní vize, mise (poslání firmy) a cíle, které jsou pro firmu důležitou součástí její existence. Kapitola nabízí pohled na vztah firemní strategie a firemní kultury, kdy je strategie ovlivňována firemní kulturou a naopak.

Třetí kapitola je zaměřena více na ekonomické prvky, neboť je v ní pojednáno o strategických analýzách firmy. Nejprve je zde kladen důraz na důležitost těchto analýz při formulaci a implementaci nové strategie, dále jsou zde představeny jednotlivé analýzy: analýza vnějšího prostředí firmy (PESTLE analýza), analýza oborového prostředí firmy (Porterův model konkurenčního prostředí) a analýza vnitřního prostředí (Model 7S). Nejdůležitější analýzou, která je tu též uvedena je pro tuto práci analýza SWOT, která se zabývá silnými a slabými stránkami firmy a také hrozbami a příležitostmi, které firmu obklopují.

Čtvrtá a pátá kapitola spadají do empirické části bakalářské práce. Obě části obsahují výstupy na základě provedených průzkumů. Obsahem čtvrté kapitoly je charakteristika a analýza firmy František Šutera, předmět podnikání - řeznictví, uzenářství. Součástí obsahu kapitoly je analýza stávajících záměrů a strategií firmy, určení silných, slabých stránek firmy, identifikace hrozeb a příležitostí firmy a z výsledných faktorů následně utvořena matice SWOT analýzy, která umožní vygenerovat nové strategie a možnosti pro firmu.

Poslední kapitola – pátá - je věnována realizaci průzkumu firemní kultury a jejího současného stavu ve firmě František Šutera. V této kapitole je následovně uveden cíl a metodologické postupy průzkumu, charakteristika skupiny respondentů a vyhodnocení průzkumu. Závěr kapitoly je věnován shrnutí výsledků průzkumu a jednotlivým doporučením pro další budoucí vývoj firmy na trhu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a strategickou analýzou konkrétní firmy. Teoretická část je zaměřena na firemní kulturu, funkci a prvky firemní kultury, její typologii a determinanty. Dále tato část vymezuje pojem strategie, strategické řízení, popisuje proces strategického řízení a zároveň se věnuje vzájemnému vztahu firemní kultury a strategie.

Další částí bakalářské práce je část empirická, která se zabývá charakteristikou a analýzou zkoumané firmy. Je zde také provedena SWOT analýza a průzkum firemní kultury.

### **Klíčová slova:**

firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, determinanty firemní kultury, strategie, strategické řízení, strategické analýzy, SWOT analýza.

## **Annotation**

The thesis deals with the corporate culture and strategic analysis of particular company. The theoretical part is focused on corporate culture, function and elements of corporate culture, its typology and determinants. This part also defines the concept of strategy, strategic management, describes process of strategic management as well as deals with the mutual relationship between corporate culture and strategy.

Another part of the bachelor thesis is the empirical part, which deals with the characteristics and analysis of the company, in which the research was carried out. There is also a SWOT analysis and a survey of corporate culture.

### **Keywords:**

corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, determinants of corporate culture, strategy, strategic management, strategic analyses, SWOT analysis.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-01.

BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management Řízení Organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86-131-57-2 s. 115.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 252 s. ISBN 978- 80- 247- 1911- 5.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. Management I. Brno: MZLU, 2006, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

RADVAN, E., VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 56 s.

ŘEHOŘ, A. Management a marketing. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 151 s.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80- 7357- 046-7.

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: CREDIT Praha, 2003, 240 s. ISBN 80- 213- 0922- 9.

VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006, 298 s. ISBN 80- 7261- 143- 7.

**Interní zdroje firmy:**

Organizační řád firmy František Šutera

Příručka politiky firmy František Šutera

Začlenění zaměstnanců firmy do funkčních a pracovních míst

**Internetové zdroje:**

[www.sutera.cz](http://www.sutera.cz)

## Seznam obrázků

Obr. 1	Vztah mezi provozovanou činností a myšlením .....	6
Obr. 2	Determinanty vzniku podnikové kultury.....	11
Obr. 3	Nejvýznamnější faktory ovlivňující voblu cílů podniku .....	27
Obr. 4	Vztah strategie, kutury a prostředí.....	28
Obr. 5	Analýza PESTLE .....	34
Obr. 6	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	36
Obr. 7	Model „7S“ frimy McKinsey.....	38
Obr. 8	Maticce schématu SWOT analýzy.....	39
Obr. 9	Označení firmy František Šutera .....	42
Obr. 10	Logo firmy Fratnišek Šutera.....	46
Obr. 11	Graficky znázorněné zastoupení pohlaví.....	54
Obr. 12	Grafické znázornění věkových kategorií - muži.....	55
Obr. 13	Grafické znázornění délky pracovního poměru - muži.....	56
Obr. 14	Graficky znázorněné dosažené vzdělání - muži .....	57
Obr. 15	Grafické znázornění věkových kategorií - ženy .....	58
Obr. 16	Grafické znázornění délky pracovního poměru - ženy .....	59
Obr. 17	Graficky znázorněné dosažené vzdělání - ženy.....	60
Obr. 18	Grafické znázornění hypotézy číslo 1 .....	71
Obr. 19	Grafické znázornění hypotézy číslo 2 .....	72
Obr. 20	Grafické znázornění hypotézy číslo 3 .....	73
Obr. 21	Grafické znázornění hypotézy číslo 4.....	74

Obr. 22	Grafické znázornění hypotézy číslo 5 .....	76
---------	--	----

## Seznam tabulek

Tab. 1	Rozdělení zaměstnanců dle věku – muži .....	55
Tab. 2	Rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve firmě – muži.....	56
Tab. 3	Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání - muži.....	57
Tab. 4	Rozdělení zaměstnanců dle věku - ženy.....	58
Tab. 5	Rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru ve firmě - ženy .....	59
Tab. 6	Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání - ženy .....	60
Tab. 7	1. Co si myslíte o postavení Vaší firmy na trhu, je pozice firmy silná .....	61
Tab. 8	2. Byl byste ochoten odvést nějakou práci navíc, která by směřovala ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy .....	61
Tab. 9	3. Je úroveň používaných technologií (strojů, zařízení, pomůcek) ve Vaší firmě na dobré úrovni .....	62
Tab. 10	4. Vyhovuje Vám Vaše nynější pracovní prostředí .....	63
Tab. 11	5. Jste Vy osobně loajální k Vaší firmě.....	63
Tab. 12	6. Atmosféra na Vašem pracovišti je spíše.....	64
Tab. 13	7. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a vedoucími pracovníky daného úseku.....	64
Tab. 14	8. Jsou Vám k dispozici informace od nadřízených, které potřebujete pro svoji práci .....	65
Tab. 15	9. S kolegy na Vašem pracovišti máte vztahy především .....	65
Tab. 16	10. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného .....	66
Tab. 17	11. Jsou pracovní problémy Vašimi nadřízenými na daném úseku řešeny ihned .....	67



Tab. 18	12. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků Vaší firmy (kino, restaurace, návštěvy,...) .....	67
Tab. 19	13. Orientuje se Vaše firma na podporu vzdělávání zaměstnanců nebo je zaměřena spíše na potřeby zákazníka.....	68
Tab. 20	14. Znáte a ztotožňujete se stanovenými cíli Vaší firmy .....	68
Tab. 21	15. Je Vaše firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě (na potřeby trhu) .....	69
Tab. 22	16. Vyhovují Vám nastavené podmínky a vybavení firmy.....	69
Tab. 23	17. Podporujete obchodní strategie Vaší firmy na trhu.....	70
Tab. 24	18. Přišel jste někdy sám s návrhem na zlepšení pracovního prostředí .....	70
Tab. 25	19. Jste hrdý na firmu, v níž pracujete .....	70

# Seznam příloh

Příloha číslo 1: Organizační schéma firmy

Příloha číslo 2: Dotazník

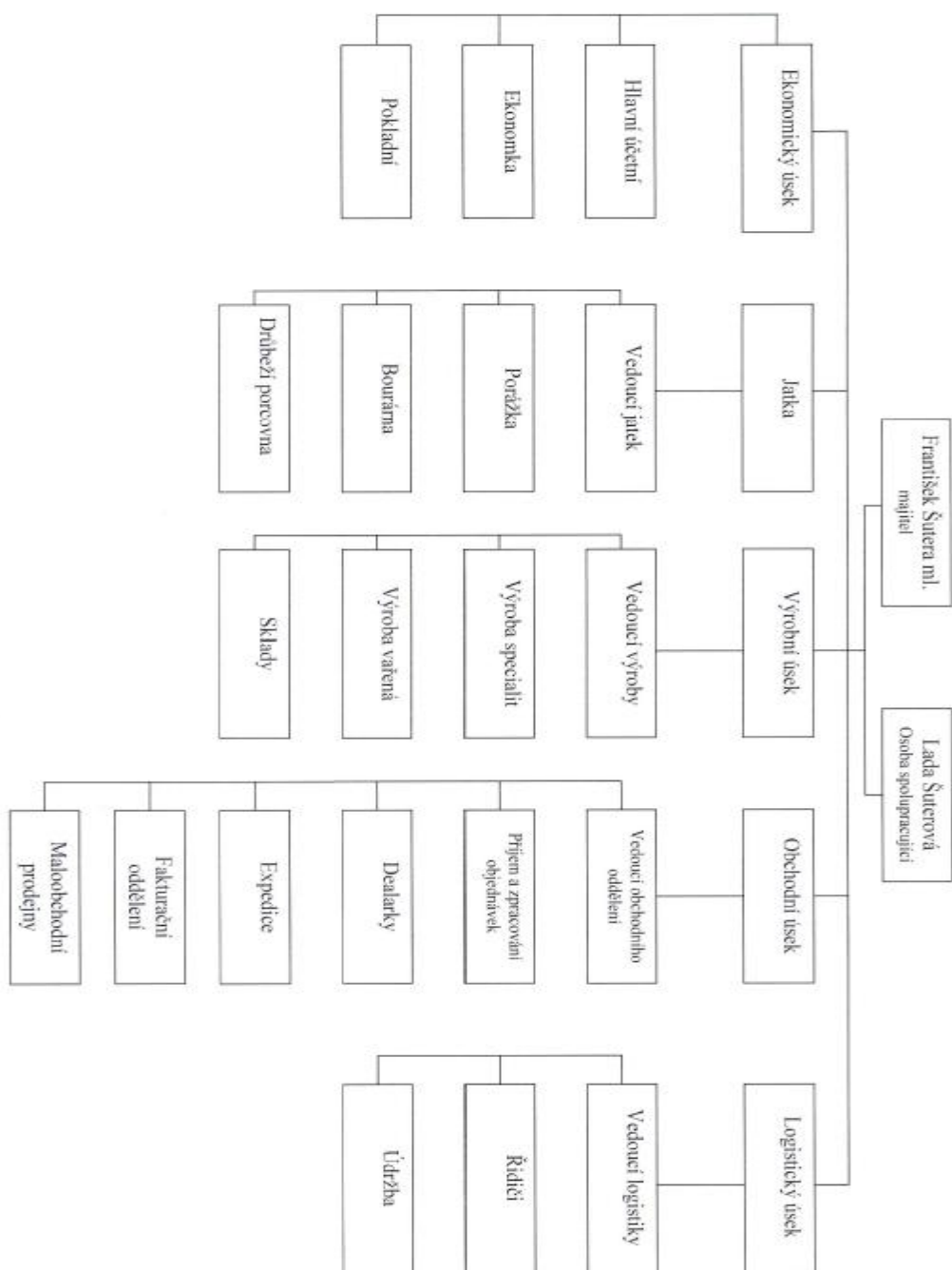
Příloha číslo 3: Kombinace strategií dle SWOT analýzy

Příloha číslo 4: Reklamní předměty

Příloha číslo 5: Ukázka výrobků a zásobovacích vozidel

Příloha číslo 6: SWOT analýza firmy František Šutera

# Příloha číslo 1: Organizační schéma firmy



## **Příloha číslo2: Dotazník**

### **Dotazník**

Dotazník je určen pouze pro zaměstnance naší firmy a nebude nikde zveřejňován. Jeho cílem je analyzovat a tím i zlepšit procesy a firemní kulturu v naší firmě. Výsledky dotazníkového šetření budou zároveň podkladem pro zpracování bakalářské práce na dané téma.

Pokud bude možné, vyberte prosím jen jednu odpověď, která dle Vašeho názoru nejlépe odpovídá situaci v naší firmě nebo na Vašem oddělení. Za spolupráci a Váš čas strávený nad tímto dotazníkem Vám velice děkuji.

S přáním pěkného dne Lada Šuterová.

Věk:

Pohlaví:

Doba trvání pracovního poměru v naší firmě:

Dosažené vzdělání:

1. Co si myslíte o postavení Vaší firmy na trhu, je pozice firmy silná:
  - pozice firmy je dominantní
  - silná pozice na trhu
  - slabší pozice na trhu
  - téměř nulová pozice
  
2. Byl byste ochoten odvést nějakou práci navíc, která by směřovala ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy:
  - ano, práce navíc mi nedělá problém
  - ne, nejsem ochoten dělat práci navíc
  - zlepšení firemní kultury je záležitostí firmy, ne zaměstnanců
  
3. Je úroveň používaných technologií (strojů, zařízení, pomůcek) ve Vaší firmě na dobré úrovni:
  - ano, používáme nejmodernější technologie
  - používáme technologie, které jsou průměrně vyhovující
  - používané technologie nedostačují našim potřebám
  - používané technologie jsou spíše modernější a plně dostačující práci na mém úseku

4. Vyhovuje Vám Vaše nynější pracovní prostředí:
- ano, nic bych nezměnil
  - nelíbí se mi moje pracovní prostředí
  - uvítal bych od firmy změnu pracovního prostředí
  - jsem spokojen, ale do budoucna bych se chtěl osobně podílet na změně mého pracovního prostředí
5. Jste Vy osobně loajální k Vaší firmě:
- ano, velmi loajální
  - průměrně loajální
  - ne, nejsem loajální
6. Atmosféra na Vašem pracovišti je spíše:
- tvůrčí- zaměřena na kreativitu
  - týmová (přátelská)- zaměřena na spolupráci
  - konkurenční- soupeřivá
  - pasivní- nezáměr o společnost i kolegy
7. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a vedoucími pracovníky daného úseku:
- ano
  - ne
  - většinou ano
  - někdy
  - nevím
8. Jsou Vám k dispozici informace od nadřízených, které potřebujete pro svoji práci:
- ano
  - ne
  - nevím

9. S kolegy na Vašem pracovišti máte vztahy především:

- neformální (přátelské, dobře se známe)
- formální (zaměřené pouze na pracovní problémy)
- o své kolegy se nezajímám
- s nikým na pracovišti nekomunikuji
- vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé

10. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného:

- ano
- ne
- nevím
- většinou ano
- většinou ne

11. Jsou pracovní problémy Vašimi nadřízenými na daném úseku řešeny ihned:

- ano
- většinou ano
- ne
- většinou ne
- nevím

12. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků Vaší firmy (kino, restaurace, návštěvy,...):

- ano
- ne
- občas
- velmi často

13. Orientuje se Vaše firma na podporu vzdělávání zaměstnanců nebo je zaměřena spíše na potřeby zákazníka:

- spíše na potřeby zákazníka
- spíše na podporu vzdělávání zaměstnanců
- firma se věnuje oběma problémům stejně

14. Znáte a ztotožňujete se stanovenými cíli Vaší firmy:

- ano, znám tyto cíle a jsem s nimi ve shodě
- firemní cíle neznám, nejsem s nimi ve shodě
- cíle firmy znám, ale rád bych je změnil
- cíle firmy neznám, ale souhlasím s nimi

15. Je Vaše firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě ( na zákazníka a potřeby trhu):

- spíše na zákazníka
- spíše na zaměstnance (lidské zdroje uvnitř firmy)
- na obojí současně

16. Vyhovují Vám nastavené podmínky a vybavení firmy:

- ano
- ne
- nevím

17. Podporujete obchodní strategie Vaší firmy na trhu:

- ano
- ne
- strategie firmy neznám

18. Přišel jste někdy sám s návrhem na zlepšení pracovního prostředí:

- ano
- ne

19. Jste hrdý na firmu, v níž pracujete:

- ano
- ne
- zajímá mě práce a ne firma



### **Příloha číslo 3: Kombinace strategií dle SWOT analýzy**

#### **Ad)1 strategie maxi maxi S--O**

S1- O2, O4, O5, O6, O8, O10 = pomocí kvalitních výrobků může firma prohlubovat spolupráci s konkurenčními firmami, tím rozšiřovat výrobní program s ohledem na potřeby zákazníků. Kvalitní výrobky zajistí v neposlední řadě i vstup na dotovaný zahraniční trh, rozšíří a podpoří skupiny odběratelů a prostřednictvím nabídky kvalitních produktů, v rámci sponzoringu si firma zajistí reklamu na trhu.

S2- O2, O4, O5= díky vlastnímu celkovému zpracování produktu může firma lépe spolupracovat s konkurencí a dostat se prostřednictvím svých výrobků na trh, sponzorovat různé společenské či sportovní akce a tím se dostat do povědomí zákazníků, tím pádem i rozšířit svůj výrobní program, kterým by ještě více uspokojil stále vzrůstající potřeby a požadavky zákazníků.

S3- O4= spojením dobrého jména firmy a sponzorských darů je dosaženo větší reklamy a propagace firmy.

S4- O1, O2, O10= vedoucího postavení na regionálním trhu zajišťuje strategické umístění firmy na rozhraní tří regionů, což umožňuje proniknout do všech tří regionů bez větších problémů, lepší oslovení konkurenčních firem a možné spolupráce s nimi a stálé rozšiřování skupiny odběratelů.

S5- O10= vlastní logistika umožní firmě rozšíření skupiny odběratelů (zajištění výhod odběratelům- rozvoz do domu apod.)

S7- O3, O5= dostatečné množství pracovních sil může firma využít ke kvalitnímu průzkumu trhu zaměřeného na uspokojení požadavků zákazníků a zároveň umožní rozšíření výroby dle potřeb zákazníků (např. biopotraviny, zpracování pštosího masa atd.)

S8- O2= významná ocenění firmy jsou zárukou dobrého jména u konkurence a tím i zárukou dobré spolupráce.

S9- O1, O2= dlouholetá tradice (spojena s dobrým jménem a kvalitním výrobkem) podpořena strategickým postavením firmy je pro konkurenci a její spolupráci určitě stěžejní (slabá firma bez tradic a výsledků není vyhledávaným obchodním partnerem).

S10- O2, O3, O5, O6, O10= díky využívání těch nejmodernějších technologií dosáhne firma dobré spolupráce s konkurenčními firmami, nejmodernější technologie jí umožní

systematický a dobře zpracovaný průzkum trhu zaměřený na potřeby zákazníků, rozšíření výrobního programu dle trhu, vstup na dotovaný zahraniční trh a zvětšení skupiny vlastních odběratelů.

#### **Ad)2 strategie maxi mini S--T**

S1-T1, T8, T9= firma se bude pomocí kvalitního produktu snažit zamezit vstupu nového konkurenta na svůj trh, čímž si zajistí výsadní postavení na tomto trhu. Její strategie se budou orientovat také na neustále se měnící potřeby a požadavky více náročnějších zákazníků a nabídkou kvalitního produktu se bude snažit úspěšně konkurovat nízkým cenám zahraničních dodavatelů.

S2- T4= využitím kompletního vlastního zpracování výrobku firma omezí dopad růstu cen vstupních materiálů, které firma musí investovat při nákupu surovin pro výrobu.

S6- T8= nabídkou kompletního sortimentu výrobků včetně specialit, biopotravin a bezpečnostních výrobků firma zamezí hrozbě odchodu svých zákazníků z důvodu nedostatečné nabídky produktů.

S10- T1, T3, T4= díky používání moderních technologií ve firmě (zjednodušení a zkvalitnění výroby, efektivní využití strojů a zařízení, menší fyzická zátěž zaměstnanců, snížení nákladů z hlediska energií atd.) firma omezí vstup nových konkurentů na svůj regionální trh, zčásti zamezí legislativním dopadům (veterinární dohled, hygiena) a v neposlední řadě ovlivní i růst cen vstupních materiálů či energií.

#### **Ad)3 strategie mini maxi W--O**

W1- O3, O5, O6, O7, O9, O10= nízkou ziskovost firma překoná pomocí systematického průzkumu trhu zaměřeného na uspokojení přání zákazníků, rozšířením výrobního programu dle potřeb trhu, vstupem na zahraniční dotovaný trh, rozšířením výrobních prostor díky dotacím. Ziskovost firma též ovlivní zakoupením nového informačního systému, který zefektivní výrobu a rozšíření skupiny odběratelů se na tomto ukazateli bude podílet také.

W2- O9, O7= nedostatek finančních prostředků může firma překonat pomocí nového informačního systému, který jí pomůže zefektivnit výrobu, snížit náklady, vybudovat nové výrobní prostory díky dotačním fondům z Evropské unie a tím zvýšit obraty a zisk, který firmě umožní menší zadlužení, menší potřebu zaúvěrování a dalšího prohlubování zadlužování.

W3- O8= malé procento schopných řídicích pracovníků, kteří by mohli vést procesy ve firmě k efektivnímu závěru firma potlačí soustavným vzděláváním těchto řídicích

pracovníků, čímž si zajistí kvalitní zázemí, zefektivnění výrobních procesů, snížení nákladů, lepší naplnění svých strategií a snížení finančních výdajů.

W4- O2, O3= neschopnost firmy pružně a účelně reagovat na rychlé a neustálé změny na trhu by firma mohla překonat spoluprací s konkurenčními firmami a systematickým průzkumem trhu.

W5- O3, O8= nízkou flexibilitu marketingu ve firmě firma překoná kvalitním, důkladným a systematickým průzkumem trhu zaměřeným na potřeby zákazníků a soustavným vzděláváním svých řídicích pracovníků i všech zaměstnanců obecně, neboť lidské zdroje a silná firemní kultura je základem fungující firmy.

W6- O7, O2= problém firmy vstoupit na jiné trhy než regionální z důvodu velikosti firmy je možné potlačit možnostmi rozšíření výrobních prostor díky dotacím.

#### **Ad)4 strategie mini mini W—T**

W1- T1, T7, T3, T8= jestliže firma zvýší zisk, čímž minimalizuje svoji slabou stránku, vyhne se tlaku ze strany dodavatelů (jako důsledek nedostatečného množství finančních prostředků), firma bude zároveň moci rychleji, lépe a efektivněji reagovat na neustále se měnící a zvyšující požadavky zákazníků a tím se bude stávat silnější a odolnější vůči vlivům ostatních konkurentů a bude lépe snášet růst cen vstupních materiálů.

W2- T1,T3,T7,T8= viz W1- T1,T3,T7,T8

W4- T1, T6, T8, T9= bude-li firma schopna rychleji reagovat na změny na trhu, vyhne se vlivu nových konkurentů ve svém okolí, zmírní dopad důsledků ekonomické recese, bude moci lépe a účelně reagovat na požadavky svých zákazníků a lépe bude odolávat vlivu nízkých cen od zahraničních dodavatelů.

W5- T1, T8= jestliže firma promění nízkou flexibilitu marketingu v pružný, funkční a efektivně fungující obchodní systém, lépe odolá tlaku konkurence a bude moci lépe zareagovat na potřeby svých zákazníků.

W8-T1, T8, T9= díky větší reklamní kampani a zviditelnění firmy (větší povědomí u zákazníků) by bylo možné odolat novým konkurentům na trhu, lépe spolupracovat a zaměřovat se na potřeby svých zákazníků a díky takové reklamě se i lépe postavit k nízkým cenám zahraničních firem.

#### Příloha číslo 4: Reklamní předměty





Reklamní oblečení



**Firemní oblečení**



Příloha číslo 5: Ukázka výrobků a zásobovacích vozidel







## Příloha číslo 6: SWOT analýza firmy František Šutera

		SWOT ANALÝZA	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
V N I T Ř N Í		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kvalitní výrobky</li> <li>2. kompletní vlastní zpracování výrobku</li> <li>3. dobré jméno firmy</li> <li>4. vedoucí postavení v regionu</li> <li>5. vlastní logistika</li> <li>6. komplet. sortiment masa a výrobků</li> <li>7. dostatečné množství pracovních sil</li> <li>8. mnoho významných ocenění</li> <li>9. dlouholetá tradice na trhu (firma existuje již po 3 generace)</li> <li>10. využívání moderních technologií (nejnovější vybavení výroby)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nízká ziskovost</li> <li>2. nedostatečné množství finančních prostředků</li> <li>3. nedostatek řídicích schopností</li> <li>4. neschopnost rychle reagovat na změny na trhu</li> <li>5. nízká flexibilita marketingu</li> <li>6. nízká loajalita zaměstnanců</li> <li>7. nízké investice do vzdělání zaměstnanců</li> <li>8. slabší reklama jak u řetězců (televizní reklamy)</li> </ol>
		Příležitosti (O)	Hrozby (T)
V N Ě J Š Í		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. firma se nachází na strategicky výhodném místě</li> <li>2. spolupráce s konkurenčními firmami</li> <li>3. systematický průzkum trhu zaměřený na zákazníka</li> <li>4. sponzoring (zviditelnění) firmy</li> <li>5. rozšíření výroby dle potřeb zákazníka</li> <li>6. vstup na zahraniční dotovaný trh</li> <li>7. možnost rozšíření výrobních prostor (např. díky dotacím)</li> <li>8. soustavné vzdělávání řídicích zaměstnanců</li> <li>9. zakoupení nového komplexního informačního (počítačového) systému za účelem zefektivnění výroby</li> <li>10. rozšíření skupiny odběratelů</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. vstup nového konkurenta</li> <li>2. zvýšení daní</li> <li>3. legislativní změny (veterina, hygiena)</li> <li>4. růst cen vstupního materiálu (energie, voda, koření obaly, maso)</li> <li>5. nedostatečné množství kvalitních tuzemských surovin</li> <li>6. ekonomická recese a její negativní dopad na podnikání</li> <li>7. rostoucí tlak dodavatelů jako důsledek nedostatečného množství finančních prostředků</li> <li>8. měnící se potřeby a požadavky zákazníků</li> <li>9. nízké ceny zahraničních dodavatelů</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování