

Analýza systému řízení společnosti Callisto, s. r. o.

Dominika Geržová

Bakalářská práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika Geržová**
Osobní číslo: **M13052**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému řízení firmy Callisto, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši na dané téma.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou firmu.
- Provedte analýzu systému řízení.
- Navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu.

Závěr



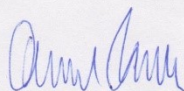
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAYE, Michael R. a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2014, 636 s. ISBN 978-0-07-352322-4.
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

9. 5. 2014

Jméno a příjmení: ...DOMINIKA DEBŽOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat nynější systém řízení firmy Callisto s.r.o. a navrhnout nejlepší řešení pro jeho zlepšení. Společnost poskytuje služby v oblasti stavebnictví. Práce se skládá ze dvou částí. Část teoretická představuje obecné informace o strategii podniku a další část převádí dané poznatky z předchozí části do praxe. V závěru jsou uvedeny návrhy vyplívající z analýz.

Klíčová slova: Strategická analýza, vize, konkurenceschopnost, poslání, podniková kultura

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to analyse current Management system of the company Callisto, s.r.o. and suggest the best solution to improve it. This company deals with providing services in building area. The labour consists of two parts. The theoretical part presents general information about the strategy of the company and the next part transforms the knowledges from previous part into the practice. In the conclusion, there are suggestions follow from the analyses.

Keywords: Strategic analysis, Vision, Competitiveness, Mission, Corporate culture

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a zejména jeho čas. Dále také děkuji jednatelům společnosti Callisto, s. r. o., za poskytnutí všech informací a materiálů nezbytných pro vypracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
METODY A CÍLE PRÁCE	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKATELSKÝ MODEL	13
1.1 STRATEGIE	13
1.2 POSLÁNÍ	14
1.3 VIZE	15
1.4 STUPNĚ ŘÍZENÍ	16
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	18
2.1 TRADIČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	19
2.2 MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	22
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	25
3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	25
3.1.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	25
3.1.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	27
3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
3.3 SWOT ANALÝZA	30
4 PODNIKOVÁ KULTURA	32
4.1 VYMEZENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	32
4.2 TYPY PODNIKOVÉ KULTURY	34
4.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	36
4.4 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	37
5 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CALLISTO, S.R.O.	40
7 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO MODELU	42
7.1 POSLÁNÍ	42
7.2 VIZE	43
7.3 KULTURA	43
8 ANALÝZA STRUKTURY SPOLEČNOSTI	46
8.1 ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ	47
8.2 ROZBOR STRUKTURY ŘÍZENÍ.....	48
9 ROZBOR STRATEGIE A OKOLÍ FIRMY	49
9.1 STRATEGIE	49
9.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	50
9.2.1 PEST analýza	50
9.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil	60
9.2.3 SWOT analýza společnosti Callisto, s.r.o.	64
10 ZHODNOCENÍ ANALYZOVANÉ ČÁSTI	68
11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	71

11.1	VYMEZENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ	71
11.2	NÁBOR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	71
11.3	WEBOVÉ STRÁNKY	71
11.4	STRATEGIE DIFERENCIACE.....	72
ZÁVĚR		73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		79
SEZNAM OBRÁZKŮ		80
SEZNAM TABULEK.....		81

ÚVOD

V dnešní době se neustále zvětšuje konkurence na trhu, dochází k častým změnám ekonomiky, legislativy i společnosti jako takové. Rok od roku je těžší tyto změny předvídat a flexibilně na ně reagovat, jelikož jsou neustále razantnější a četnější. Pro velké množství společností to znamená zhoršení podmínek pro jejich rozvoj, některé to dostává do boje o přežití podniku na trhu. Již není dostačující pouhé plánování činnosti, je nutné podnik připravit na konkurenci a dát mu přesný cíl jeho směřování.

Úspěšný podnik by měl mít jasně danou vizi, poslání a strategii. Jedině tak může úspěšně působit na trhu. Také je nezbytné brát v potaz rostoucí konkurenci, která působí na činnosti podniku. Důležitým faktorem je mít vhodnou strategii, která přinejmenším umožní konkurenceschopnost podniku, v lepším případě mít něco, co podnik dostane do vedoucí pozice v odvětví. Aby bylo možné reagovat na měnící se požadavky zákazníků, implementovat politické a legislativní změny a ostatním firmám konkurovat, musí mít společnost dostatek informací jak o vnitřním, tak o vnějším prostředí. Pro jejich zjištění využíváme strategickou analýzu, která je mimo jiné i základním faktorem pro vybudování úspěšné strategie, a tedy úspěšnosti podniku. To je jeden z hlavních důvodů, proč jsem zvolila toto téma pro svou bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém řízení společnosti Callisto, spol. s r.o., součástí tohoto rozboru bude pak rovněž analýza strategie firmy. Práce skrze vybrané metody zjistí současnou situaci této společnosti, včetně její pozice na trhu. To všechno pomocí metod jako je SWOT analýza, analýza různých faktorů, které mají vliv na podnikání firmy (sociální, politické, ekologické, ekonomické, technologické). V závěru budou výsledky zhodnoceny a uvedeno doporučení, jež by firma měla vzít v potaz.

Práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Nejdříve jsou v teoretické části vysvětleny jednotlivé pojmy týkající se strategie, vize a poslání podniku. Také jsou popsány stupně řízení, které podnik může mít. Následně se práce zabývá organizačními strukturami, jež jsou pro větší přehlednost rozděleny na tradiční a moderní. Většina firem se drží struktury, kterou měla při založení a nemění ji současně se změnami podniku. Jelikož pro každou velikost podniku, pro každé odvětví je vhodná jiná organizační struktura, změny jsou nezbytné. Dále s vývojem potřeb zákazníků, změnami trhu i podniku, se současně mění a vyvíjí organizační struktury. Podnik by měl mít povědomí o těchto nových strukturách a zvážit, zda

není čas je implementovat ve své společnosti. V následující části se práce zaměřuje na strategickou analýzu interního a externího prostředí. Kde byla použita PEST analýza, pro analýzu makrookolí a Porterův model 5 konkurenčních sil, k analyzování mikrookolí. Poslední část se pak věnuje podnikové kultuře, která je stručně definována. Zmíněny jsou také její typy či to, jak postupovat při změně této kultury.

V úvodu praktické části je firma ve stručnosti představena. Jde o stavební společnost s dlouholetou praxí ve svém oboru. I přes její menší počet zaměstnanců a malý ohled na svou konkurenci, je úspěšná. V následujících kapitolách je teorie z první části práce převedena a aplikována na danou společnost. Nejvíce zdrojů jsem získala z vlastní zkušenosti, kdy jsem v této firmě vykonávala svou praxi. Zbýlá část informací mi byla poskytnuta skrze rozhovory se zaměstnanci a z podkladů, které mi firma dala k dispozici. Svou práci jsem zakončila shrnutím a doporučením pro danou firmu, které vyplívá z analýzy. Doufám, že má doporučení budou firmě užitečná.

METODY A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce je analyzovat systém řízení firmy Callisto, s. r. o., zjistit jeho nedostatky a navrhnout možnosti jejich zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V první části bakalářské práce jsem nastudovala a zpracovala dostupné literární zdroje, české i zahraniční, zabývající se danou problematikou. Tyto teoretické poznatky tvoří základnu pro druhou část bakalářské práce.

Praktická část je zahájena představením dané společnosti, kde je uveden předmět činnosti, cíle, vize a zkušenosti. Následně je rozebrána organizační struktura podniku, kultura a také například konkurence. Práce se dále věnuje strategické analýze, která je rozdělena na vnitřní a vnější prostředí. Zde je provedena PEST analýza, která se soustředí na faktory politické ekonomické, technologické i sociální.

Na základě SWOT analýzy jsou stanoveny silné a slabé stránky firmy včetně příležitostí a hrozeb působících na danou firmu. Pomocí této analýzy práce poukazuje na příležitosti na trhu, které má firma možnost využít, ale také na slabé stránky, jež společnosti neprospívají a bylo by vhodné je zvážit a eliminovat. Neméně důležité jsou i příležitosti a hrozby, které pro firmy většinou nehrají velkou roli, ale opak je pravdou.

Informace do praktické části jsem získala z rozhovorů s jednatelem firmy, účetní i stavbyvedoucím, a také z vlastního pozorování, kdy jsem ve firmě působila. Pro aktuální situaci na českém trhu jsem čerpala z internetových stránek.

V závěru navrhuji doporučení, která mohou firmě přispět k lepšímu působení na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ MODEL

Košturiak (2016, s. 37) definuje podnikání, jako neustálé ladění podnikatelských modelů v reálném byznysu, s konkrétními akcemi a výsledky.

1.1 Strategie

Strategie vychází z bodu, kde dochází k pochopení minulosti a současnosti, kde je důležité sebeuvědomění a reflexe prostředí, ve kterém se nacházíme. Kromě získaných zkušeností a znalostí korigují cestu na vrchol i trendy a turbulence v prostředí, které musíme neustále vyhodnocovat, a hodnoty, jež určují způsob, jakým dosahujeme svých cílů (neděláme dluhy, nedáváme úplatky, nemanipulujeme spolupracovníky, nelžeme zákazníkům apod.). (Košturiak, 2016, s. 62)

Souček (2015, s. 5) definuje strategii jako nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován. Strategii tvoří tyto její základní součásti:

- Mise (základní poslání podniku).
- Vize (portfolio, zákazníci, zájmové regiony, specifické přednosti).
- Strategické cíle (k majitelům, zákazníkům, pracovníkům, regionu).
- Strategické operace (aktivity směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů).

Strategická rozhodnutí jsou klíčem k budoucnosti. Poskytují jistotu, omezují zdroje stresu, mění problémy v příležitosti a mohou vytvářet zisky i z mála. Tvorba podnikové strategie se skládá ze tří fází (Kourdi, 2011, s. 111):

- Analýzy
- Plánování
- Implementace
- Nejedná se o detailní plán nebo program plný instrukcí. Je to spíše jednotící téma, které dává aktivitám a rozhodnutím manažerů a dalších pracovníků – a tím celé organizace – soudržnost a směr. Úspěšná strategie vyžaduje: (Preuss, 2006, str. 8)
- Jednoduché, konzistentní, dlouhodobé cíle určitě (jednoznačně) formulované,
- Porozumění konkurenčnímu prostředí, znalost charakteru odvětví,

- Schopnost zhodnocení zdrojů, jejich potřeby a charakteru. Představuje tedy určení dlouhodobých základních cílů podnikatelského subjektu a určení nezbytných činností a zdrojů potřebných pro jejich dosahování. Účelem strategie je formulovat a prostřednictvím strategických cílů a s nimi spojených specifických hrozeb popsat cílový obraz podnikání.

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 36-37) :

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek)
- Time framed (časově vymezený)
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
- Resourced (zaměřený na zdroje).

Košturiak (2016, s. 99) klade důraz na to, aby podnik byl odlišný od těch ostatních, kteří působí v odvětví. Výjimečnost podnik odlišuje od toho, co už existuje na trhu a dává zákazníkovi vyšší nebo odlišnou hodnotu. Vytvářením něčeho nového a výjimečného svět obohacujeme. Dnešní zákazníci hledají individuální a výjimečná řešení – design, nové funkce, technologie, materiály, emoce – všechno, co náš odlišuje od běžných komodit, které zákazník odlišuje pouze cenou.

1.2 Poslání

Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Představuje základní strategický záměr vlastníků společnosti. Vysvětluje nám, co je smysl existence dané organizace. Tato informace je důležitá nejen pro zaměstnance, ale také pro okolí firmy. Zaměstnanci by měli poslání dobře znát, aby se s ním mohli ztotožnit. Veřejnost pak dle poslání získává informace o záměru firmy v postavení k veřejnosti.

Srozumitelně tedy deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování, současně tuto informaci sděluje rozhodujícím stranám.(Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 34)

Poslání může obsahovat různé prvky, např. záměr stát se vedoucí firmou odvětví, dosáhnout její revitalizace, pokud je poslání formulováno v období krize firmy, přispět významně k rozvoji společnosti, zajistit nebo zlepšit sociální postavení zaměstnanců či proklamovat vynikající kvalitu svých produktů nebo služeb. (Mazák, 2012, 19)

Mise firmy je vyjádřena v hutné podobě v písemné formě. Takto vyjádřena mise plní několik funkcí současně:

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.
- Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejnosti. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům.
- Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců.

Mise společnosti musí být čas od času aktualizována. (Keřkovský a Vykypěl, 1998, s. 13-14)

1.3 Vize

Vize se chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním nastávajícím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Musí být formulována exaktně, v dílčích komponentách a pak konzistentně tak, aby jako celek neztrácela smysl.

Její obsahem jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Musí mít již v sobě zahrnut inovační náboj, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu. Tento prvek zajišťuje vývoj organizace a jeho podmínkou její stávající i budoucí konkurenceschopnosti. Svým obsahem je specifická pro každou firmu.

Tvorba vize má splňovat požadavky, mezi které patří (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 34-35):

- Na vizi je třeba se dívat z různých pohledů, které jedině mohou dát jednotné kompromisní řešení, jež nepřivede podnikatelský subjekt do problémů.

- Definovat současný a budoucí stav
- Zákaznická orientace vize
- Deklarace sociální politiky. Z vize musí být od počátku natolik přesné, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací zjištěných během procesu tvorby strategického záměru provést jejich korekce.

Vize, které fungují, jsou jasné, takže mohou být snadno pochopeny a implementovány každým, kdo je o to požádán. Každý aspekt vize by měl být prosazen pomocí společenských problémů, cílů a očekávání. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti. (Mallya, 2007, s.)

Patrik a Neubauer (1993) uvádí několik výhod, které nastávají, pokud má organizace vizi. Je to například:

- Dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky.
- Vize reprezentuje nekonečnost, funkční krok a skok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být.
- Dobrá vize pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace.
- Dobrá vize je konkurenční, originální a výjimečná. Má nějaký smysl nebo význam v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná.
- Dobrá vize podporuje riskování a experimentování.
- Dobrá vize reprezentuje integritu, je skutečně upřímná a může být použita pro výhody zaměstnanců.

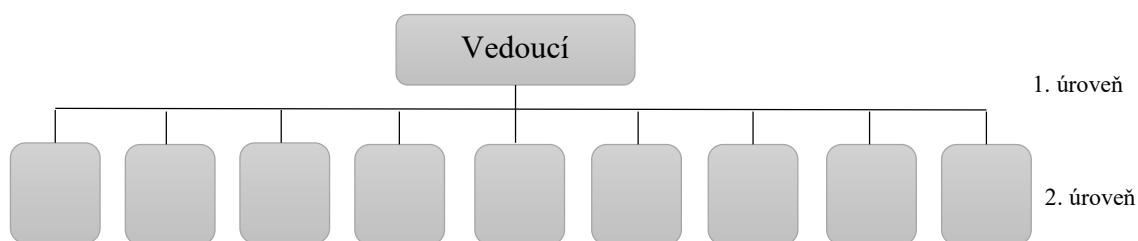
1.4 Stupně řízení

Podle Druckera (2000, s. 22) je logickým organizačním principem mít co nejméně úrovní, to znamená vytvořit co „nejplošší“ organizaci, už proto, že každý přenos zdvojnásobí šum a sníží přenos informací na polovinu.

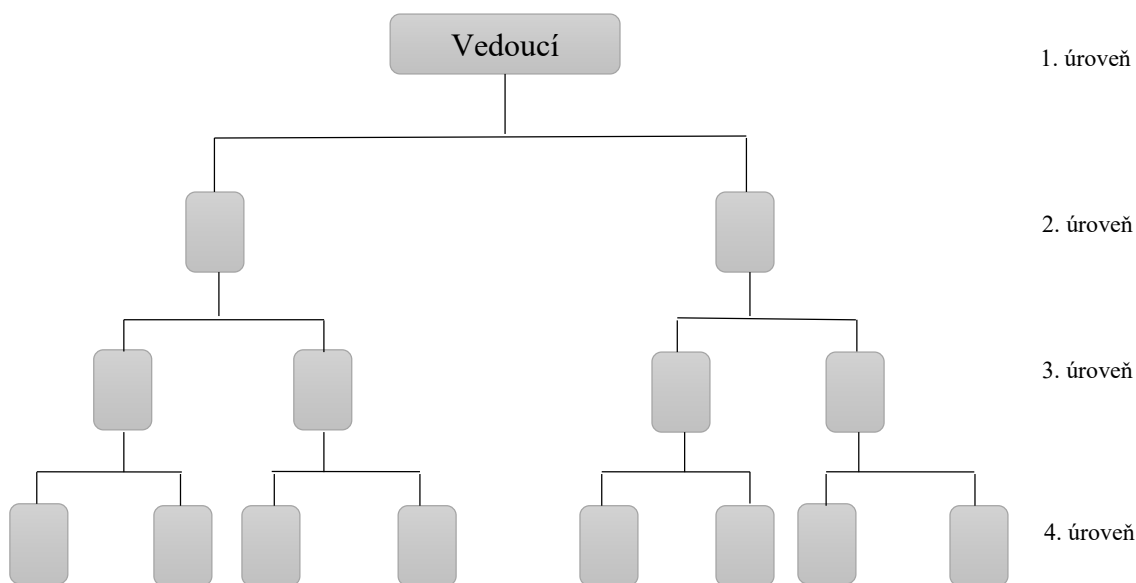
Až do poloviny dvacátého století byly podniky většinou členěny do funkčních částí. Děly se na velká samostatná oddělení – výrobu finance, logistiku, obchod, marketing a podobně, přičemž každé oddělení se soustředilo výhradně na svou specifickou funkci. Jak podniky rostly, tento přístup se stával stále méně efektivním; oddělení byla příliš rozsáhlá, aby se dala řídit. (Hammer, 2002, s. 132)

Organizace mohou mít různý počet řídicích úrovní a podřízených jednotek. Vytváří určitou hierarchicky uspořádanou pyramidu. Řízení v těchto strukturách je velmi náročné a vyžaduje profesionální přípravu. Podle řídicího rozpětí rozeznáváme:

- Organizační struktury ploché (s širokým rozpětím),
- Organizační struktury strmé (s úzkým rozpětím).



Obr. 1 Plochá organizační struktura, zdroj: Častorál (2009, s. 89)



Obr. 2 strmá organizační struktura, zdroj: Častorál (2009, s. 89)

V důsledku restrukturalizací a různých inovací se objevují trendy k větší autonomii podřízených jednotek a snižování počtu řídicích úrovní, což se projevuje v širším řídicím rozpětí. (Častorál, 2009, 88-89 s.)

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pomocí organizační struktury rozdělujeme kompetence pracovníků podniku. Existuje spousta typů organizačních struktur, které se neustále vyvíjí, či vznikají nové druhy. Každá firma si volí tu svoji, která jí nejvíce vyhovuje. Protože každá firma je individuální a v tomto případě platí, že určitá organizační struktura jedné firmy nemusí sedět jiné firmě, i když podnikají ve stejné sféře či se podobají velikostně apod.

Web managementmania.com (© 2011-2013) definuje organizační strukturu jako hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci, vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.

Neexistuje nic jako optimální organizační struktura. Existují jen organizační struktury, které fungují v konkrétních podmínkách konkrétních organizací – tedy optimálně využívají schopností a styl řízení konkrétních manažerů a ostatních pracovníků k dosažení cílů organizace.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, jako například (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203):

- **Míra centralizace**
- **Členitost**
- **Počet hierarchií řízení**
- **Strmost a plochost organizační struktury**
- **Časové trvání**

Při návrhu organizační struktury musíme uvážit pět hlavních aspektů:

- **Specializace** – jak úzce, či naopak komplexně je zaměřená náplň jednotlivých pracovních míst
- **Hierarchie** – otázka, zda má být organizace strmá či plochá, jakým způsobem tato volba ovlivňuje chod organizace
- **Seskupování** – aspekt, zda mají být jednotliví pracovníci rozdělení do oddělení funkčně podle specializací, nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí

- **Integrace** – jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosažené co nejvyšší efektivity
- **Řízení** – způsob, jakým bude management provádět řídicí činnost: míra centralizace či decentralizace rozhodování, volba, zda bude organizace preferovat formální či neformální vztahy mezi pracovníky.

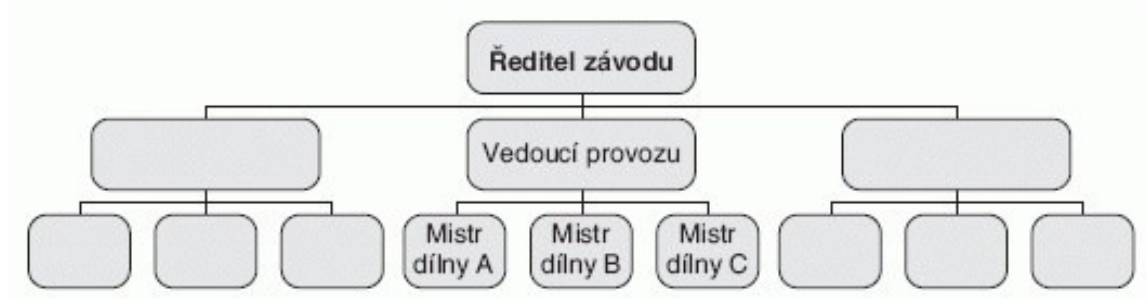
Organizační struktura má dva základní úkoly. Prvním je zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace a druhým je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 134)

2.1 Tradiční organizační struktury

Podle toho, jakou rozhodovací pravomoc uplatňujeme mezi organizačními jednotkami, rozlišujeme organizační struktury:

- **Liniové** (lineární),
- **Štábní**,
- **Kombinované** (liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programované, organizační týmy, maticové, projektové aj.)
- **Divizní**
- **Maticová**
- **Holdingová**
- **Liniové organizační struktury**

Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení.



Obr. 3 Liniová organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 204)

Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené.

Štábní organizační struktury

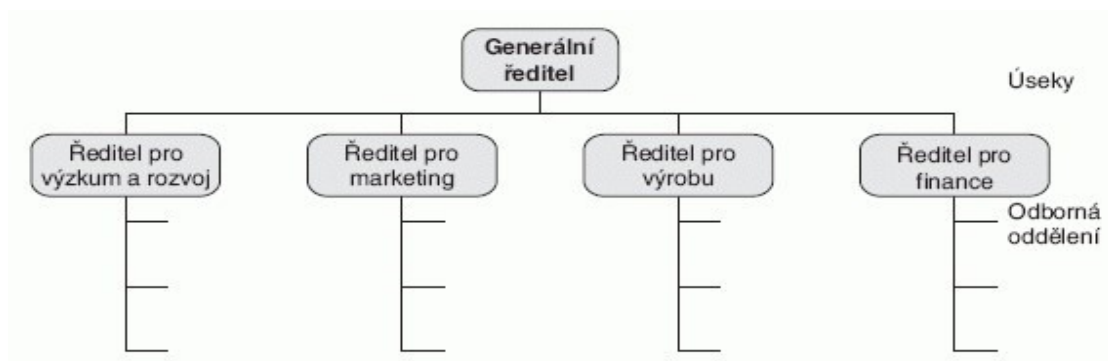
Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími, popř. i mezi odbornými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů: například ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.

Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (sekretářky, asistenti, poradci) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.

V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. (Cejthamr a Dědina, 2012, s. 203-205)

Funkční organizační struktury

Je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek.



Obr. 4 Funkční organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 214)

Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 214-215)

Formální a neformální vztahy

Mezi zaměstnanci existují formální a neformální vztahy, které se vzájemně doplňují a společně tvoří celkovou organizační strukturu. Ovlivňují se a spoluurčují dosažené cíle a výsledky. Manažery předepsané normy a předpisy jsou realizovány jen do té míry, jak jsou neformálně akceptovány ostatními členy organizace. (FSS muni, © 2017)

Formální vztahy v organizaci jsou uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 137) Jedná se o explicitně a oficiálně sepsaná pravidla chování uvnitř společenství či skupiny, které členové akceptují a upravují podle nich své chování. (FSS muni, © 2017)

Neformální vztahy jsou chápány jako síť vazeb, které spontánně vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 137) Vznikají jako reakce na lidské potřeby sociálních kontaktů a interakcí. Jsou přirozeným produktem života každé delší dobu trvající lidské skupiny. Realizují se v menších neformálních skupinách. Jsou založeny na vzájemné důvěře a loajalitě. Převládá zde vysoká míra soudržnosti, vyplývající ze shody sdílených hodnot a norem nebo z vědomí vzájemné užitečnosti členů. Neformální vztahy podstatnou měrou přispívají k osobní integritě členů organizace a ovlivňují míru začlenění jedince do její činnosti. (FSS muni, © 2017)

Centralizace a decentralizace rozhodování

Někteří manažeři preferují při rozhodování možnost mít velký vliv na rozhodovací proces, jiní naopak dávají přednost delegování pravomocí na své podřízené a nechávají jim více volného prostoru pro rozhodování. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 140)

Centralizace je metoda organizování a řízení, kdy jsou manažerské a rozhodovací pravomoci soustředěny do rukou vrcholového vedení organizace. Umožňuje na jedné straně jednotné rozhodování „z centra“, na druhé straně omezuje autonomii organizačních útvarů a může snižovat flexibilitu rozhodování. (Managementmania, © 2011-2016)

U **decentralizace** jsou pravomoci delegovány z centra do rukou vedení dílčích organizačních útvarů. Umožňuje flexibilnější rozhodování a větší autonomii jednotlivých organizačních útvarů, na druhé straně může chybět jednotné koordinování „z centra“. (Managementmania, © 2011-2016)

2.2 Moderní organizační struktury

S kritikou tradičních organizačních struktur přichází Michael Hammer „*V prostředí, kde dochází k neustálým změnám, nepotřebujete obzvlášť pevnou organizační strukturu. Potřebujete strukturu, která vám umožňuje přizpůsobit se.*“ (Gibson, 2007, s. 25)

V podstatě stejné názorové stanovisko zastává též Charles Handy, když říká: „*V jednadvacátém století zvítězí ti, kdo si budou udržovat náskok před křivkou změn, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo.*“ (Gibson, 2007, s. 27)

„*Organizace je živoucím organizmem, který se v průběhu času mění. K tomu, rostla a v konkurenčním prostředí přežila, je potřeba, aby reagovala na externí i interní podněty a systematicky se rozvíjela.*“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 210)

Existují tzv. spouštěče změn, které organizace donutí implementovat příslušná opatření. Spouštěče změn mohou být dvojího druhu:

- **Externí spouštěče** – nové technologie, nové materiály, nové požadavky zákazníků, inovace konkurentů, legislativní změny, změny globální ekonomiky, změny národní a mezinárodní politiky a změny kulturních a sociálních hodnot.
- **Interní spouštěče** – nové vlastní produkty, nízký výkon, nízká morálka, příliš vysoký stres zaměstnanců, přesun pracovišť, změny pravomocí v organizaci, inovace ve výrobních procesech a nové vlastní myšlenky, jak lépe poskytovat služby zákazníkům.

Změnám se nelze vyhýbat, jelikož bez nich by organizace nebyla schopna konkurovat. Konkurenční výhody dosahuje ten, kdo je na změny připraven a je schopen v nich nacházet nové příležitosti. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 214)

Gibson (2007, s. 28) uvádí šest kroků k vytvoření nového obrazu budoucnosti, jehož úkolem je formulovat určitou strukturu:

- Nové pojetí principu

- Nové pojetí konkurence
- Nové pojetí řízení a složitosti
- Nové pojetí vedení
- Nové pojetí trhů
- Nové pojetí světa

Mezi moderní organizační struktury řadíme například virtuální, fraktálové, procesní či mřížkové organizační struktury.

Virtuální organizační struktura

Dědina a Odcházal (2007, s. 176-183) definují virtuální organizaci jako geograficky rozptýlenou organizaci, jejíž členy spojuje dlouhodobý zájem nebo cíl a komunikují a koordinují svou práci prostřednictvím informačních technologií. Jedním z hlavních předpokladů existence virtuálních organizací je přítomnost technické infrastruktury pro podporu komunikace a spolupráce. Mezi znaky patří spontánní propojování, nedostatek fyzických struktur, dělení úkolů do divizí, elektronické propojení členů, komunikační technologie.

Výhody jsou flexibilita, přizpůsobivost, využití zdrojů, náklady, větší geografický dosah, schopnost konkurence, efektivnější komunikace, samořízení. Mezi nevýhody pak řadíme, omezené sociální kontakty, jazykové a kulturní bariéry, školení, předsudky partnerů a zákazníků, modernizace technologie, dostupnost technologie.

Fraktálová organizační struktura

Fraktálová organizace má organizační subsystémy, které jsou nazývány fraktály. Ty řeší samostatné dílčí úkoly společného cíle. Každý fraktál má svého zákazníka a mezi fraktály vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Předpokladem vytváření této struktury je nejen snížení hierarchických úrovní řízení, ale i tvorba pracovních týmů. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 176-183)

Procesní organizační struktura

Manažerské procesy jsou ve 21. století považovány za základ filozofie organizování firmy se zaměřením na uspokojování potřeb zákazníka. Procesní organizace vytváří předpoklady pro realizaci nové koncepce řízení. Je možné zkrátit časy jednotlivých funkcí tak, že posuzování nové zakázky neprobíhá postupně a nevyjadřují se k němu oddělení konstrukce, technologie, výroby a další jednotlivě, ale je možné toto posuzování komprimovat do jednoho

týmu, kde jsou zástupci jednotlivých oddělení. Tím se zkrátí čas na předávání. (Dědina, Odcházet, 2007, s. 176-183)

Mřížková organizační struktura

„Snil jsem o podniku s velkou možností pro všechny, kteří by se chtěli připojit, silná organizace, která by podporovala sebenaplnění a která by násobila schopnosti jednotlivců, zahrnující mimo jiné jejich souhrn.“ Bill Gore, 1961 (Gore.com, © 2017)

V knize Tipping Point popisuje autor Malcom Gladwell společnost W. L. Gore & Associates následovně: *„V Gore neexistují tituly. Požádáte-li zaměstnance o vizitku, bude na ní uvedeno pouze jméno a pod ním slovo „společník“, bez ohledu na příjem, zodpovědnost či délku zaměstnání dotyčného člověka.“* Malcom Gladwell, Tipping point (Fitmag peníze, © 2016)

Pro mřížkovou organizační strukturu je typická přímá interakce, vůdcovství, sebemotivace. Neexistuje formální dělení pracovníků na nadřízené a podřízené, popis každé pozice je společník. Což také znamená, že každý pracovník je vlastně spolumajitelem firmy, vlastní drobný podíl. Vyznačuje se absencí organizační struktury. Jsou zde utvořeny projektové týmy s vedoucím v čele. Jeho postavení však není fixní, v případě, že není vhodný pro tuto funkci, zvolí se nový vedoucí. Základem jsou následující čtyři body:

1. Férovost ve vztahu ke kolegům i externím partnerům
2. Volnost pomáhat ostatním v růstu znalostí, schopností a odpovědností
3. Možnost stanovit a naplnit vlastní pracovní závazky
4. Doporučení konzultovat s kolegy krok, který by mohl ohrozit reputaci společnosti

Jeden společník může plnit jakoukoli či všechny z těchto funkcí. Obdobně jeden společník může mít několik sponzorů zároveň. (Finmag.penize.cz, © 2016)

Organizace s mřížkovou strukturou si zakládají na vztazích mezi pracovníky, se zákazníky, prodejci, dodavateli, s okolní společností a podporuje zdravou konkurenci. (Gore, © 2017)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3).

- Postup analýzy prostředí se řídí podle zásad MAP, tedy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 38):
- monitoruj
- analyzuj
- predikuj

3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci odvětví. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je schopen tyto síly do značné míry ovlivňovat. (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 5)

Analýza vnějšího okolí se zabývá rozborem faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku, tedy i našich podniků. Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít co nejširší rozsah. (Sedláčková, 2000, str. 7)

3.1.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Sedláčková (2000, str. 9-10) uvádí, že makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti podniků vyrovnat se

s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

PEST analýza

Analyzuje události a trendy v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti. Zaměřuje se na takové faktory, které mohou v budoucnu znamenat pro organizaci příležitosti nebo hrozby. Porovnáním se stávajícími strategickými záměry firmy lze usoudit na stupeň připravenosti firmy na budoucí změny v okolním prostředí. (Šuleř, 1998, s. 178)

<p>Politicko-legislativní faktory</p> <p>Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita</p>	<p>Ekonomické faktory</p> <p>Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií</p>
<p>Sociokulturní faktory</p> <p>Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času</p>	<p>Technologické vlivy</p> <p>Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání</p>

Obr. 5 Vybrané faktory související s analýzou, zdroj: Souček (s. 10)

Sektorové vymezení ekonomiky

Odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Ekonomická činnost je výroba určitého výrobku nebo služby při použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. Ekonomické činnosti jsou tudíž charakterizovány vstupy, výrobními postupy a jejich výstupy (zbožím nebo službami).

Zpravidla se ekonomika dle základních činností, které se v ní odehrávají, dělí na tři, resp. čtyři sektory. Hovoří se o tzv. primárním sektoru, do kterého jsou řazeny zemědělství a těžební průmysl, sekundárním sektoru s činnostmi v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví a terciárním sektoru, což je sektor obchodu a služeb. Pokud se ze sektoru služeb vyčleňuje věda a výzkum, hovoříme o tzv. kvartérním sektoru.

Sektory lze ovšem členit i podle předmětu podnikání, např. materiálový sektor, který může zahrnovat jak těžební podniky, tak podniky zabývající se prvotním zpracováním vytěžených surovin a jejich prodejem. Finanční sektor může být např. rozdělen na odvětví bankovníctví, životního pojištění, penzijního pojištění, stavebního spoření apod. Nejčastěji je pojem sektor spojován s vlastnickými vztahy – veřejný či soukromý sektor.

Odvětví lze členit rovněž z jiného úhlu pohledu, a to na: (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 35-37)

- Pracovně náročná
- Kapitálově náročná
- Investičně náročná

3.1.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Analýza mikroprostředí se týká především stavu odvětví, ve kterém se podnik nachází. Podstatné je určit, v jaké závislosti na stavu ekonomiky jako celku se dané odvětví pohybuje. Analýza citlivosti odvětví určí, zda se odvětví pohybuje stejným směrem jako vývoj ekonomiky, či naopak. Podle toho lze pak rozdělit odvětví na: (Tyll, 2014, str. 9)

- Cyklická,
- neutrální a
- anticyklická.

Hranice odvětví jsou vymezeny podniky, které působí v odvětví. Tyto hranice však nelze považovat za neměnné, neboť například inovační proces může vést k rozšiřování hranic odvětví. Tyto hranice může také měnit integrace podniků působících v odvětví s dodavateli či odběrateli apod.

Jednotlivá odvětví poskytují různé příležitosti k dosahování zisku. Na ziskovost má vliv pět základních faktorů:

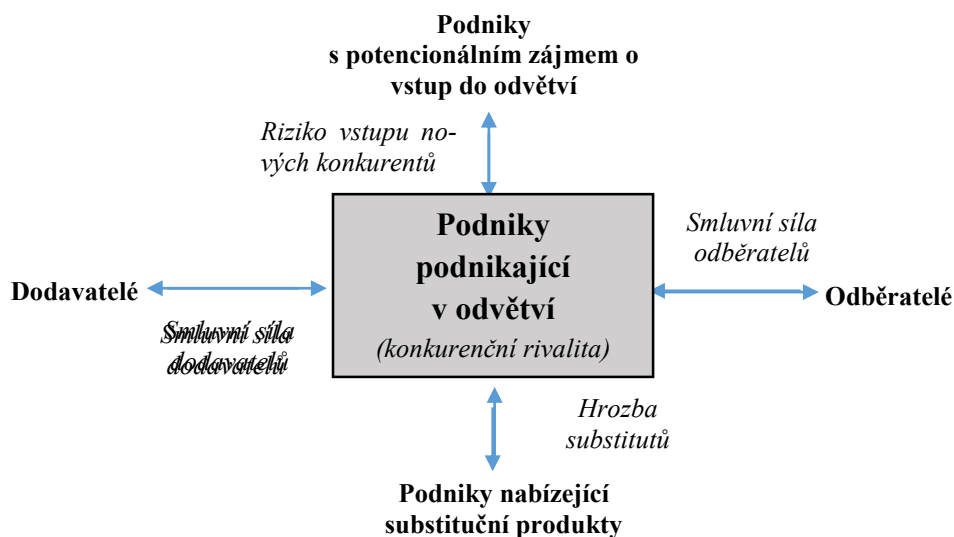
1. podniky, které v odvětví již působí,
2. podniky, které do odvětví hodlají vstoupit,
3. nebezpečí substitučních výrobků,
4. vyjednávací síly odběratelů,
5. vyjednávací síly dodavatelů.

Uvedené faktory působí v odvětví dlouhodobě. Jiné faktory mohou působit přechodně (hospodářský cyklus, stávky, prudké zvýšení poptávky, nedostatek materiálu atd.). Podstatou strukturální analýzy odvětví je rozpoznání základních klíčových charakteristik odvětví, spočívajících v jeho ekonomice a technologii. Každý podnik musí srovnávat své kroky se strukturou odvětví.

Vztah mezi podniky působícím v odvětví je založen na jejich vzájemném soupeření, které může mít svůj základ v cenové konkurenci, v propagační kampani, v získávání zákazníků novými produkty či lepšími podmínkami záruk či servisu. K soupeření dochází proto, že jeden nebo více konkurentů buď pociťuje tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Síla a charakter konkurenčního boje v jednotlivých odvětvích může být různá. (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 41-42)

Porterův model pěti sil

Metoda spojuje pět faktorů, které mají na odvětví a společnost zásadní vliv. Na jejím základě lze určit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru a postavení daného podniku na trhu.



Obr. 6 Porterova analýza pěti sil, zdroj: Souček (s.41)

1. Vyjednávací síla dodavatelů

Představuje všechny subjekty, které zkoumaný podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale i službami, které jsou zapotřebí pro jeho bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků.

2. Vyjednávací síla kupujících

Kupujícím je jakýkoli subjekt, který je v přímém vztahu se zkoumanou firmou. Nemusí se vždy jednat o konečné zákazníky a konzumenty produktů firmy, ale i prostředníky, prodejce apod.

Tržní vyjednávací síla dodavatelů a kupujících se projevuje v jejich schopnosti diktovat si podmínky v oblasti ceny, distribuce, objemů zakázek nebo i jiných kontraktačních podmínek. Cílem podniku je nalézt způsob, jak tuto sílu omezit v lepším případě ji zcela získat ve svůj prospěch. (Souček, 2015, s. 20-21)

3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvam okolí. Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích (např. marketingových, výrobních, finančních, personálních, výzkumu a vývoje, řízení atd.), možných cílech a strategiích.

Vnitřní okolí podniku lze analyzovat například pomocí Goldrattovy teorie omezení, přičemž účel stanoví výhradně vlastník podniku. Veškerá rozhodnutí v podniku musí být posuzována podle dopadu na tento cíl. V podniku však existují zdroje, které limitují celkový výstup podniku. Tato omezení se mohou týkat jak fyzických zdrojů, tak omezení vyplývajících z podnikových pravidel a politik, přičemž mohou být formalizovaná či neformalizovaná. Jedná se o omezení nehmotná. Zvyšování výkonnosti podniku je spojeno s následujícími krok:

1. Nalezení omezení podniku.
2. Rozhodnutí, jak nejlépe využít omezení.
3. Sladění výkonu podniku s tímto omezením.
4. Odstranění omezení.
5. Pokud se omezení nepodařilo odstranit, celý cyklus se opakuje (zpravidla odstranění původního omezení se objeví nové omezení v jiné podnikové oblasti)

Teorie omezení se snaží výše uvedeným postupem dostat podnik na dráhu neustálého zlepšování. (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3-5)

3.3 SWOT ANALÝZA

Horáková (1992, s. 49) formuluje SWOT analýzu jako ustálený termín pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů. Účelem této analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. Tyll (2014, s. 39-40) dále pokračuje, že jejím výstupem je následně tvorba strategie firmy využívající silné stránky a příležitosti a snaha odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad ohrožení, resp. Transformovat je v příležitosti. SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.



Obr. 7 SWOT analýza, zdroj: strateg.cz

S-W analýza

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněno rozbohem vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza (podle anglického “Strengths and Weaknesses Analysis“), která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy.

O-T analýza

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. O-T analýza (z anglického “Opportunities and Threats Analysis“). O-T

analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti. (Horáková, 1992, s. 49) Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

- 1) Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, umožňující organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Například jde o kvalitnější materiály, dobré finanční vztahy, vlastnictví patentů nebo vysoce talentovaní manažeři jsou všechno přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenty.
- 2) Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění továrny mohou být nedostatky organizace.
- 3) Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.
- 4) Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizace na budoucnost. (Šuleř, 1995, s. 36-37)

4 PODNIKOVÁ KULTURA

Podniková kultura představuje nedílnou součást společnosti. Má velký podíl na tom, jaké klima na pracovišti panuje, buduje vztahy mezi zaměstnanci a ovlivňuje celkové dění uvnitř organizace. Je to významný faktor mající vliv na prosperitu společnosti. Podnikové klima a vztahy na pracovišti mají značný vliv na pracovitost zaměstnance, na to, jak vykonává svou práci.

4.1 Vymezení podnikové kultury

Pro definici firemní kultury jsem si vybrala pana Urbana (2014, s. 11-12), který ji popisuje následovně: *“ Význam firemní kultury spočívá v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek. Tím ovlivňuje i výkonnost celé organizace. Podle mezinárodních odhadů může „dobrá“ firemní kultura zvýšit výkonnost firmy ve srovnání s konkurenty, jejichž kultura „ničím nevyniká“ až o 20-30 procent. “*

Podniková kultura je stále více vnímána jako zásadní faktor ovlivňující efektivnost a prosperitu organizace. Pomocí funkcí, které v rámci firmy naplňuje, významně působí na organizační struktura, chování a motivaci zaměstnanců a především na výkonnost organizace. Pokud bychom se zaměřili na vnímání pojmu podniková kultura, nalezneme mezi autory názorovou nejednotnost, avšak co se týká tvrzení, že kultura firmy výrazně ovlivňuje výkonnost a efektivitu organizace, objevíme naprostou shodu. Na firemní kulturu nesmíme nahlížet izolovaně, ale jako na součást podnikového systému. (Dytr, Brodský, Stříteská a Kornfeldová, 2008, s. 9-10 a 29)

Klasifikace firemních kultur může probíhat dvěma způsoby. První se opírá o rozpoznání hlavních vlastností či rysů, kterými se kultury jednotlivých firem vzájemně podobají či naopak liší. Příkladem může být sklon k náročnosti nebo naopak tendence tolerovat určité nedostatky v práci.

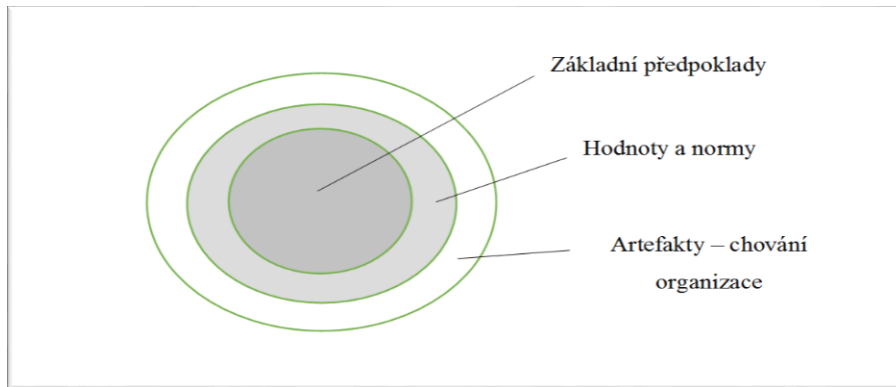
Druhý způsob klasifikace se snaží kultury firem členit na základě jejich společných a vzájemně souvisejících rysů do určitých typů. Příkladem může být rozdělení organizací do čtyř kulturních typů, a to soutěživého, podnikatelského, byrokratického a konsensuálního. (Urban, 2014, s. 35)

Struktura podnikové kultury podle Scheina

Schein rozlišuje tři základní roviny organizační kultury, a to:

- 1) artefakty – chování organizace navenek
- 2) zastávané hodnoty a normy
- 3) základní předpoklady.

Samotný model je možno vyjádřit pomocí následujícího obrázku.



Obr. 8 Scheinův model organizační kultury, zdroj: Dytr, Brodský, Strítěská, Kornfeldová,

Artefakt je sice umělý výtvar či lidský výrobek, ale z hlediska organizační kultury je na tuto složku pohlíženo, jako na tu, která je nejvíce „vidět“ a slyšet. Daná složka kultury je dobře popsatelná a tudíž pozorovatelná, ale aby ji člověk pochopil, musí znát i vnitřní složky organizační kultury. Mezi artefakty jsou řazeny například takové věci, jako jsou pracovní prostředí, forma komunikace společnosti (dopisy, emaily, vystupování zaměstnanců k zákazníkům, telefonický styk atd.).

Hodnotami se rozumí takové věci, skutečnosti, které v dané organizaci jsou uznávány jako důležité. Armstrong uvádí, že se hodnoty realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou být vyjádřeny pomocí jazyka (firemní žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy lze chápat jako nepsaná pravidla v určité organizaci, ovlivňující chování zaměstnanců. Vždy se jedná o nepsané sdělení, předávající se ústní formou. Normy se dotýkají například následujících stránek chování, jako jsou:

- styl vedení vedoucích pracovníků,
- převažující etika práce,
- postavení,
- projevy ambicí, hněvu pracovníků,
- symbolů funkčního postavení respektive postavení pracovníka v organizace,
- loajality,

- formalit,
- politik atd.

Rituálem se rozumí taková činnost, která je předepsána a dodržována okázalým nebo obřadným způsobem. Tato činnost má symbolický význam a má také charakter rutinní práce.

Historiky jsou chápány, jako slovní sdělení o významné události, činu vedoucího pracovníka, které jsou vyprávěny mezi pracovníky. Nezúčastněným mohou naznačit neformální rozdělení moci.

Naproti tomu mýty sice objasňují žádoucí a nežádoucí jednání v ně organizace. Nemají na rozdíl od historek žádný racionální základ, protože jsou smyšlené, a to z důvodu, že zaměstnanci potřebují „mít k určitým činnostem vysvětlení“

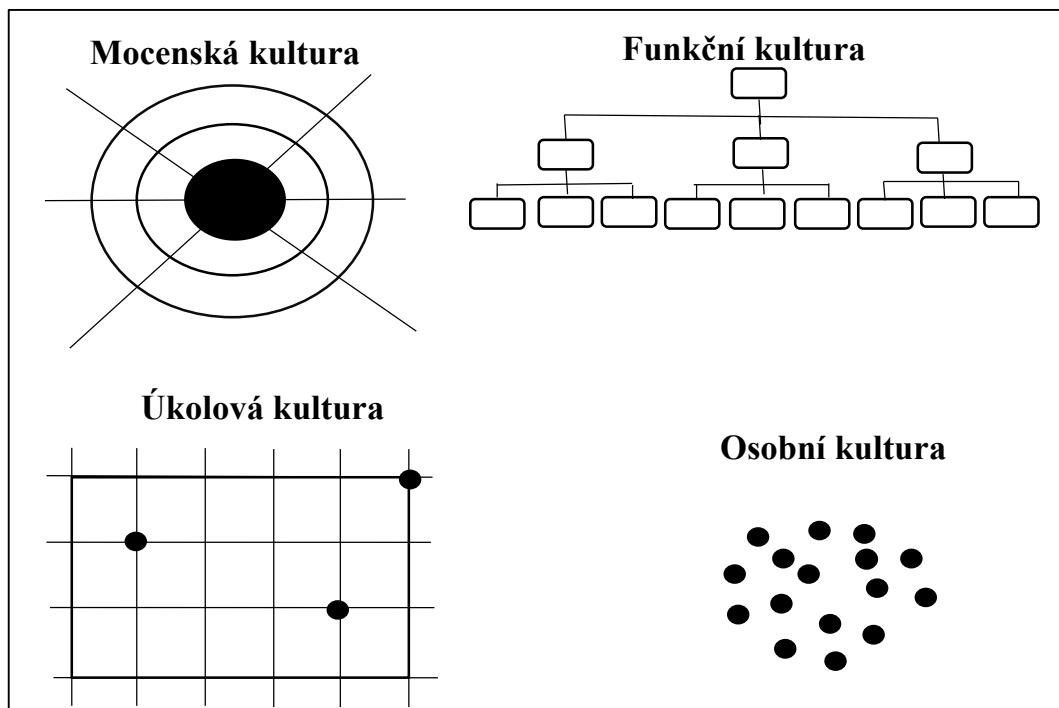
- 1) Základní předpoklady představují neuvědomovanou rovinu kultury. Tyto předpoklady mají vznik v opakované zkušenosti, respektive opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. (Dytr, Brodský, Stříteská a Kornfeldová, 2008, s. 17-19)

4.2 Typy podnikové kultury

Odborná literatura se asi nejčastěji věnuje typologii podle R. Harrisona a Ch. Handyho. Již v roce 1972 Harrison definoval čtyři základní typy organizačních kultur. Vzhledem k organizační struktuře, tyto typy Handy následně rozpracoval. Tyto čtyři typy jsou:

- kultura moci - moc je centralizována, neformální komunikace a důvěra, představiteli jsou malé podniky, rodinné firmy,
- kultura úkolů – samostatní zaměstnanci, vliv je založen na odbornosti, potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce, představiteli jsou podniky, kde se vyskytuje maticová organizační struktura,
- kultura funkcí – rolí- vysoká úroveň byrokracie a formálnosti, normami jsou pravidla, postupy a popisy práce, stabilnímu prostředí, špatně reaguje na změny,
- kultura osob - neexistující organizační cíle a formální organizační struktura, existují pouze cíle osobní, společné zájmy zaměstnanců, sdružují se v důsledku „oboustranné prospěšnosti“.

V odborné české literatuře můžeme najít pro čtyři zmíněné organizační kultury podle Handyho různé překlady. Např. Mocenská kultura, Funkční kultura, Úkolová kultura a Osobní kultura. (Dytr, Brodský, Stříteská a Kornfeldová, 2008, str. 23)



Obr. 9 Organizační typy kultur podle Handyho, zdroj: Dytr, Brodský, Štríteská, Kornfeldová (2008, s. 23)

Dle Urbana (2014, s. 40) klasifikace firemních kultur dospívá většinou k typologiím založeným na čtyřech typech. Důvodem je, že typologie většinou vycházejí z popisu firemních kultur na základě dvou vybraných vlastností (dimenzí). Jednotlivé typy kultur odpovídají pak určité kombinaci vysokých či naopak nízkých hodnot u obou dimenzí. Byly definovány čtyři generické druhy kultury podle následujících dvou faktorů:

- míry rizika spojené s podnikovými aktivitami,
- jak rychle se podniky a jejich zaměstnanci dozvídají o účinnosti a úspěšnosti svých rozhodnutí a záměrů.

Tyto dva faktory určují níže uvedené čtyři typy kultury:

- **Macho, tough-guy** - chlapská, přísná, drsná kultura
- **Work-hard/play-hard** - kultura tvrdé práce a zábavy
- **Bet-your-company** - vsad' na svůj podnik, čili hop nebo trop
- **Procesní kultura** s nízkou mírou rizika a pomalým feedbackem (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 255-256)

4.3 Motivace pracovníků

Do podnikové kultury řadíme i motivaci pracovníků, ta hraje velkou roli v odvedené práci zaměstnance. Pracovník, který ví, že bude za zásluhy odměněn, lépe odvádí svou práci. Motivace však není pouze finanční, jak si většina mylně myslí. Pracovník může být k lepším výkonům motivován nejen zvýšením výplaty, či finanční odměnou, ale také důvěrou, respektem nebo povýšením.

Definice Armstronga (1999, 295 s) je následující: „*Jde o motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby.*“

František Hroník pak ve své knize Rozvoj a vzdělávání pracovníku rozlišuje tři složky tzv. motivačně výkonového komplexu:

- Odměňování pracovníků,
- Hodnocení pracovníků a
- Podpora možností jejich rozvoje a vzdělávání. (Hroník, 2007 s.)

Motivace pracovníků má podobu hmotnou a nehmotnou, kdy oba typy odměňování musí být podloženy určitým řádem či zásadami. Musí být dobře nastavený systém, aby byly odměny efektivní. Hmotná motivace má formu peněžních odměn (zvýšení platu, příspěvek na stravování, kurzy a školení). Například podle Baye a Prince (2014, s. 213) je velmi motivující účast na zisku a výnosech firmy. Jedná se o mechanismus, který se užívá pro zvýšení pracovního úsilí, a jeho součástí jsou odměny za ziskovost firmy. Podíly na výnosech se používají pro zvýšení pracovního úsilí spojené se základními výnosy firmy.

Nehmotná motivace je stále více preferována, hlavně z důvodu její rozmanitosti a dlouhodobější účinnosti. Jedná se o nepeněžní odměny, jejichž cílem může být například získání společenského uznání. Na rozdíl od stimulů hmotných, nejsou tak nákladné. Mezi nejčastěji užívané formy bych uvedla zvyšování kvalifikace, kariérní růst, dobré pracovní podmínky, projevy důvěry, pochvaly, apod.

Cílem odměňování je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimuluje k pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol, 2001, 305 s.)

4.4 Změna podnikové kultury

Změny organizační kultury, jejích zvyklostí a zásad, které již neodpovídají potřebám firmy, jsou čas od času nevyhnutelné. Bývají však obtížné, vyžadují značný čas a představují proto i jeden z nejnáročnějších úkolů managementu. (Ian Brooks, 2003, s. 229)

Podle některých autorů je nutné kulturu měnit, aby byla zajištěna organizační dynamičnost, jiní zase zastávají názor, že kultura být změněna nemůže. Tyto neshody spočívají v definici pojmu firemní kultura.

Inspirovala jsem se tedy definicí pana Urbana, ten se vyjadřuje následovně: tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů. Tento proces je vždy úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. (Jan Urban, 2004, s. 57-59)

Lukášová (2010, s. 166) uvádí následující model změny organizační kultury:

1. Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:
4. Identifikovat rozdíly;
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury;
 - stanovit cíle změny.
 - připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Tato část měla seznámit čtenáře mé bakalářské práce s vybraným tématem, tedy s Analýzou systému řízení společnosti.

Na začátek jsem zvolila definici poslání firmy, která má za úkol odpovědět na otázku, proč podnik existuje. Většina lidí se domnívá, že cílem organizace je vytvářet zisk. Ovšem tato domněnka je milná. Například Drucker uznává jen jednu definici účelu existence společnosti a to je cíl vytvořit si zákazníka.

Na poslání a vizi navazuje strategie podniku. Pomocí správně stanovené strategie dosáhne organizace zvoleného cíle. Je důležité, aby byla promyšlená, zajímavá a jasně definovaná. Špatně zvolená či nejasná strategie může mít pro společnost fatální následky. Podstatné také je, aby také zaměstnanci a všichni, co působí ve společnosti, pochopili tento podnikatelský model a mohli se tak s ním ztotožnit.

Pro správné řízení musí znát podnik všechna rizika, hrozby a své slabé stránky, které se snaží alespoň eliminovat. Silné stránky podniky je dobré mít v podvědomí, abychom je rozšiřovali a inovovali. Příležitosti se pak snažíme využít. Tyto aspekty získáme pomocí SWOT analýzy. Analýza pěti konkurenčních sil a PEST analýza nám pomohou lépe poznat vnitřní a vnější okolí podniku. Společnost potřebuje znát své konkurenty, trh a zákazníky, aby mohla firmu zdokonalit a tím ji posunout dopředu.

Aby vedení efektivně řídilo celou společnost, je nutné zvolit vhodnou organizační strukturu. Organizační struktura zrcadlí pravomoci v rozhodování v analyzované společnosti. Definujeme zde také vztahy, které vládnou v organizaci. Firma může zvolit formální či neformální komunikaci se zaměstnanci, dodavateli popřípadě i zákazníky. Nezbytná je i kultura podniku, která určuje charakter firmy, chování zaměstnanců, atmosféru a také rituály uvnitř organizace. Řadíme sem i motivaci pracovníků, která nemusí být vždy jen finanční. Kulturu stejně jako organizační strukturu je nutné přizpůsobit změnám v průběhu životního cyklu podniku včetně jednotlivých změn, jako jsou například rozšíření činnosti podniku, změna velikosti společnosti apod.

II. PRAKTI,CKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CALLISTO, S.R.O.

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala společnost Callisto, s. r. o. se sídlem v Buchlovicích. Firma působí na českém trhu již od roku 1993. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která podniká ve stavebním průmyslu, tedy poskytuje zejména pozemní a výkopové práce. K tomuto účelu disponuje patřičnými stavebními stroji a vybavením k provádění stavební činnosti.



Obr. 10 Sanace svahů, zdroj: vlastní zpracování

Nejdříve společnost uzavírala zakázky po celé republice, ovšem před deseti lety firma aktualizovala svoji strategii. Došlo k změně její působnosti s tím, že se zaměří na blízké okolí svého sídla, aby si upevnila svoji pozici na trhu, posílila jméno firmy atd. Společnost se tedy soustředí na oblast území Moravy.

Firma nabízí:

- Demolice objektů
- Vodohospodářské stavby
- Rekultivace zahrad
- Výstavbu inženýrských sítí
- Výstavbu zahrad
- Zemní práce
- Výstavba rodinných i průmyslových staveb

- Výstavba silnic, chodníků a zpevněných ploch včetně inženýrských sítí
- Pronájem stavební mechanizace

V současné době má společnost 42 stálých zaměstnanců, z velké části se jedná o zaměstnance v dělnických pozicích a zbytek jsou pracovníci v administrativních a technických pozicích. V případě větší zakázky si firma najímá více pracovníků či poskytne část zakázky k zhotovení jiné stavební společnosti. Občas také sama pracuje pod větší společností, jako jsou například Ekostavby Brno, a.s.

Společnost má zavedeny normy ISO 9001. Snahou společnosti je zabránit pracovním úrazům a to tak, že bezpečnost zaměstnanců je přísně hlídána, zejména na stavbách. Pracovníci nesmí bez ochranných prvků, jakožto pevná pracovní obuv, rukavice, přilba apod. vykonávat činnost. Dále je jejich úkolem minimalizovat negativní vliv na životní prostředí, využitím recyklovatelných materiálů, nových technologií, jenž jsou šetrnější k přírodě či snaze produkovat co nejméně odpadů. Společnost si zakládá na politice environmentální, bezpečnostní nebo také například ochrany zdraví v případě vykonávané práci. Poté také jakosti a bezpečnosti informací a majetku. Na základě těchto politik, se snaží zlepšit vnímání firmy zákazníkem, i zlepšit svou konkurenceschopnost.

Zřejmě jako každá organizace si i tato firma klade za cíl vytvářet zisk, udržovat stabilní postavení společnosti na trhu, a aby poskytované služby, které firma nabízí, naplnily přání zákazníka. To zahrnuje jistou kvalitu, včas připravené zakázky na předání, flexibilní reakci na měnící se požadavky trhu. Ovšem jedná se o nepsané cíle, které, ačkoli jsou často smluvně zdůrazňovány, nejsou nikde podrobněji písemně rozvedeny.

7 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO MODELU

Vize a poslání společnosti patří k důležitým aspektům, které směřují společnost k jejím cílům. Ačkoli organizace nemá zformulované vize a poslání v písemné podobě, jsou všem zaměstnancům téměř denně připomínány. Pro tuto firmu je důležité, aby byli zaměstnanci v tomto se společností za jedno a vyjádřili to pomocí práce. Níže si uvedeme základní vizi a poslání společnosti Callisto, s.r.o.

Firma se řídí mottem: Poctivě odvedená práce splňuje nejen funkční, ale také estetické nároky. Výstupy naší práce nelze schovat, jsou vizitkou jak našich zákazníků, tak především nás. Proto je našim předním cílem kvalitně provedená práce.

7.1 Poslání

Posláním společnosti Callisto, s.r.o. je poskytovat kvalitně a bezpečně odvedené stavební práce, s co nejmenším negativním dopadem na životní prostředí, a dostát všech očekávání zákazníka. Avšak poslání firmy není písemně zhotoveno, je pouze uvedeno ve firemních dokumentech a připomínáno ústně pracovníkům.

Podnik považuje za důležité:

- Nabízet co nejpestřejší škálu poskytovaných služeb
- Zavádět nejnovějších přístupů
- Rozvíjet vzdělání zaměstnanců
- Udržovat spokojené zaměstnance

Jak jsme si definovali v teoretické části, každá firma vznikla, aby naplňovala určité poslání, v našem případě tedy poskytování stavebních služeb svým zákazníkům. I když společnost Callisto, s.r.o. patří mezi malé firmy, soustředí se na středně velké zakázky a snaží se přimnout a vyhovět tolika zákazníkům, kolik je v její kompetenci. Firma rozšiřuje své služby skrze nákup nových strojů a pomocí školení svých zaměstnanců. Zároveň odvést tuto práci ke spokojenosti zadavatele, tedy nejen vzhledově odpovídající, ale zejména kvalitně.

Společnost chce dosáhnout snížení nežádoucího dopadu stavebnictví na životní prostředí. Jak už jsem zmiňovala výše, je zastáncem recyklace, podpory přírody a účastní se různých programů na zlepšení životního prostředí. Tím i lépe plní požadavky EIA, které firmy musí splňovat při zadávání zakázek. To vedlo organizaci k aktualizaci, respektive obohacení, poslání firmy o účast na projektech Uklid'me svět, uklid'me Česko a Zelená firma. Akci Uklid'te

svět, uklidíte Česko firma minulý rok finančně podpořila, ale v budoucnu plánuje fyzicky zapojit i své zaměstnance. To může utužit i neformální vztahy firemních zaměstnanců.

7.2 Vize

Vize stejně jako poslání není nijak písemně zformulována. Na základě rozhovoru s jednatelem firmy byla definována následovně: „Naší vizí je být stabilní a spolehlivou firmou, která zakládá svoji budoucnost na kvalitě a zkušenostech, buduje příjemné pracovní prostředí svým zaměstnancům a vytváří stálé a krásné stavební práce.“

Analyzovaná firma má na prvním místě zákazníka, proto si zakládá na poskytování služeb v té nejvyšší kvalitě. Zákazník, který se ztotožní s odvedenou prací, se rád vrací, buduje si tedy vztahy s danou firmou a také ji doporučuje svým přátelům a známým, což je dle mého názoru jedna z nejlepších reklam.

Důležitou roli hraje pro firmu získání státní zakázky, která by firmě zajistila stabilnější pozici na trhu a pomohla společnosti rozšířit. Callisto by tak mohlo přijímat ještě více zakázek ve stejném termínu, poskytnout práci více lidem a zvýšit svou konkurenceschopnost.

Callisto, s.r.o. usiluje o rozšiřování svého pole působnosti. Chce pokrývat nejen stavební sektor, ale v budoucnu plánuje působit i v sektoru lesnictví. To zahrnuje nákup nového vybavení, najmutí více pracovníků. Ovšem konkurence v dané oblasti je velmi silná a tak se firma musí snažit najít originální cestu, jak na tento trh proniknout a vytrvat zde.

Jelikož se v dnešní době uchytil trend recyklace a bere se ohled na přírodu a využití zbytkového materiálu či recyklace odpadu, kterého je firma zastáncem, snaží se najít cesty, jak odlehčit životnímu prostředí. Ačkoli se již zapojuje do mnoha recyklačních akcí. Chce se angažovat více, a to pomocí ekologických projektů na využití stavebních odpadů na další zpracování. Z tohoto důvodu plánuje vybavení rozšířit o třídičku a drtičku stavebních sutin, co nejdříve to bude možné.

7.3 Kultura

U menších podniků zpravidla panuje silná podniková kultura a ani tato společnost není výjimkou. Všichni zaměstnanci uvnitř firmy se znají a panují zde převážně neformální vztahy. To dokonce i s ředitelem firmy. Ačkoliv by se to mohlo zdát nevhodné a snižující autoritu vedoucích pracovníků, opak je pravdou. Až přátelské vztahy v této organizace nemají žádný vliv na autoritu nadřízených. Jsou dány striktní smluvní pravidla, které musí být dodržovány

a jak mi sdělil ředitel společnosti Miroslav Gerža: „*Podřízení musí dodržovat pravidla a pokyny a přes to nejede vlak.*“. Společnost očekává od svých zaměstnanců kvalitně odvedenou práci, určitou míru samostatnosti a loajalitu. Neakceptuje kompromisy při výkonu práce a to zejména u činnosti dělníků. Protože kvalita práce se odráží na spokojenosti zákazníka. Firma uplatňuje motto „*náš zákazník, nás pán*“, proto je naplnění představ zákazníka prioritou.

Společnost najímá své zaměstnance z Buchlovic a okolí. Tato oblast je klidná a obklopena krásnou přírodou, kde lidé rádi tráví spoustu svého volného času, mají k ní tedy blízký vztah. To je pro tuto stavební firmu, kde je každodenní kontakt s přírodou, kterou se firma svou činností snaží co nejméně ovlivňovat, velmi důležité. Protože tito lidé budou ztotožnění s cílem organizace snižovat negativní vliv stavebnictví na životní prostředí.

Základem firemní kultury je komunikace mezi zaměstnanci. Nezbytné je i upevňovat a posilovat vztahy nejen uvnitř organizace, ale i s dodavateli, firmami, které Callisto najímá, dokonce udržuje přátelské vztahy se svými stálými zákazníky. Důkazem jsou akce, které firma pořádá včetně těch, na které je zvána. Již tradicí se stal každoroční košť vína, na který je společnost zvána největším pomocníkem při velkých stavbách, firmou Fainstav, s. r. o. Za důležitou stmelovací akci je považována poslední letní „*grilovačku*“, která se koná koncem října. Tato akce je pojata v přátelském stylu, kdy se zaměstnanci ohlíží za všemi provedenými zakázkami daného roku. Ačkoliv se firma snaží shánět zakázky i na období zimy a pracovat co nejdéle, jde přece jen o sezónní činnost, tak se hlavní zakázky provádí do této události a mohou být tedy shrnuty i povyprávěny zábavné historky, které se v tomto období udály.

V podnikové kultuře převládá přímé jednání. Uplatňuje se kultura moci, vedení vyžaduje určitou míru spolehlivosti a komunikace je neformální. Společnost si cení svých zaměstnanců a jejich práce, proto je pro ni důležitá přátelská atmosféra, včetně tvorby příjemného pracovního prostředí. Své pracovníky se snaží motivovat různými výhodami ať už peněžními nebo nepeněžními. Zastává se zde názor, že pouze spokojený zaměstnanec se dokáže plně ztotožnit s hodnotami a cíli firmy, tím odvést adekvátní práci. Kvalita prostředí a vztahy na pracovišti také přispívají nebo v opačném případě, tedy u nekvalitního nebo konfliktního pracovního prostředí, dokáží zhoršit kvalitu práce. Což pro firmu není dobré. Je lepší tedy zajistit, aby se pracovníci těšili do práce, odváděli svou práci s radostí. Kvalitněji a rychleji

odvedená práce má samozřejmě vliv na spokojenost zákazníků. Rozhoduje o tom, zda převzou zakázku, zda navážou další spolupráci s firmou a také jestli budou dále firmu doporučovat nebo odrazovat potencionální zákazníky.

Sdílené hodnoty firmy:

- Zákazník je na prvním místě
- Každý zaměstnanec je pro firmu důležitý
- Poskytujeme flexibilní přístup k požadavkům zákazníků
- Jsme hrdí, na námi odvedenou práci

Firma klade důraz na proškolení svých zaměstnanců a to zejména architekta a účetní. Na těchto pozicích dochází ke změnám nejčastěji. Je třeba dodržovat často se měnící zákony, normy, ale také znát nové trendy ve stavebním sektoru. Dělníci chodí na školení zejména ty povinné, kde se řeší otázky bezpečnosti práce nebo obsluha různých strojů, jimiž firma disponuje.

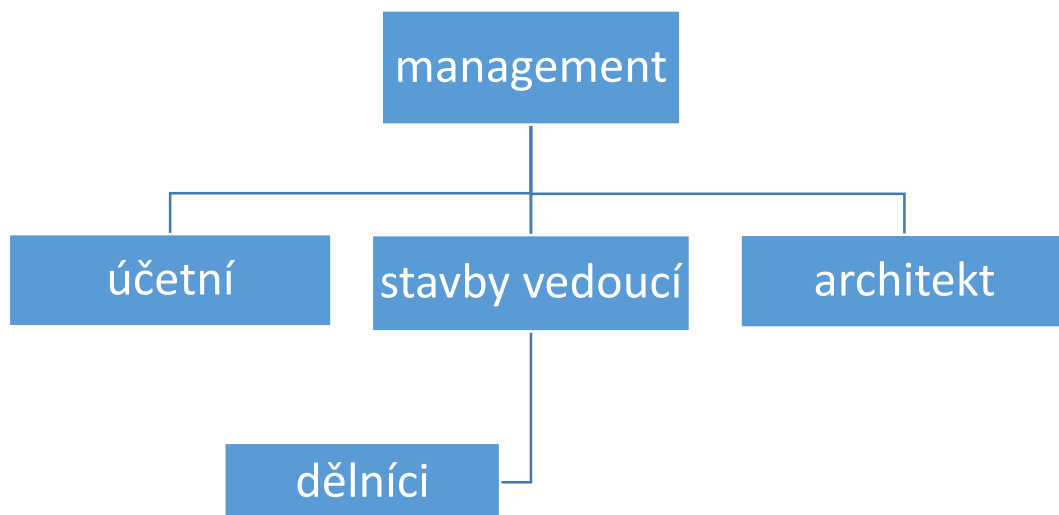
V oblasti motivace nedisponuje Callisto žádnou koncepcí, kde by se věnovala této problematice. Mzdy jsou stanoveny pomocí časové mzdy, která není pro motivaci zaměstnance velmi efektivní. Zaměstnanci jsou motivováni:

- Odměny za přesčas
- Odměny za kvalitně odvedenou práci v (před) termínu
- Flexibilnější pracovní dobou
- Na pozicích managementu služební automobil, telefon
- Možnost půjčky, která je bezúročná
- Projevy důvěry

8 ANALÝZA STRUKTURY SPOLEČNOSTI

Stejně jako je nutné kvalitní vedení pro úspěch podniku, tak se ani management neobejde bez dobré organizace. Ta podporuje motivaci jednotlivých pracovníků či sekcí, osobní odpovědnost, kreativitu také vzájemnou spolupráci. Ovšem špatně zvolená organizační struktura může mít na organizace negativní vliv. Může způsobit prosazování osobních zájmů, nad zájmy společnosti, vyvolat vzájemnou rivalitu mezi divizemi či dokonce mezi spolupracovníky a podobně.

Společnost Callisto je řízena managementem, který má dva rovnocenné ředitele společnosti se stejným podílem. Organizace nemá v současné době střední management, jedná se tedy o plochou společnost, kde se úkoly delegují přímo.



Obr. 11 Organizační struktura Callisto, s.r.o., zdroj: vlastní

Činnosti v organizaci se zakládá na spolupráci a poskytování informací a podkladů, důležitých pro jejich činnost. Jsou striktně zadávány úkoly a od pracovníků se očekává jejich kvalitní a včasné provedení. Výkon jednotlivců je založen na odpovědnosti za vlastní provedenou činnost, která vyplývá z přímého liniového řízení. Také jsou dána všeobecná interní pravidla chování členů organizace. Příkazy jsou založeny na vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Z toho je zřejmé, že v dané firmě se uplatňuje hierarchické řízení, vyžadující striktní kontrolu a dohled nad činností podřízených. Pracovní příkazy jsou tedy dávány shora dolů.

Ředitel provádí důležitá rozhodnutí a radí se s architektem, stavbyvedoucím i účetní. Část pravomoci svěřuje i jim, s tím, že za provedená rozhodnutí nesou odpovědnost. Pracovníci

na nižších pozicích nemají skoro žádné pravomoci a nemůžou samy rozhodovat. To je propojené s vysokými nároky na ředitele společnosti, který rozhoduje o činnostech organizací. Následkem je například zpomalení chodu činnosti a snížená flexibilita rozhodování, protože každé jedno rozhodnutí si vyžaduje schválení. Odpovědnost s pravomocí se v určitých oblastech střetávají. Důvodem je zejména propojení jednotlivých fází práce.

Společnost je založena na štábní organizační struktuře. Tu tvoří štábní skupiny: účetní, stavby vedoucí a architekt. Ačkoliv má organizace pevně danou strukturu, ředitel stále zasahuje do činností všech zaměstnanců, nedává jim dostatečný prostor pro seberealizaci. V případě, že se neztotožňuje s nějakým rozhodnutím svých podřízených, vyžaduje jeho okamžitou změnu. To způsobuje, že zaměstnanci jsou ve stresu, rozhodnutí zvažují déle, než by bylo třeba a zdržují tím chod podniku. V případě kontroly svých podřízených je vyžadován v podstatě neustálý dozor. Vedoucí úseků musí mít přehled nad pracovníky, kteří pod ně spadají. Ovšem každý úsek je jinak přehledný. Účetní má méně starostí a větší přehled nad svou podřízenou, protože má pod sebou pouze jednoho zaměstnance. Zatímco stavby vedoucí musí věnovat více času kontrolou pracovníků, nemá tak dobrý přehled a tím pádem řeší problémy hůře. Kvůli tomuto širokému rozpětí řízení, musí také s podřízenými trávit více času.

V analyzované organizace převládají vztahy vertikální – liniové. Ty jsou dány ústně, komunikace včetně popisu funkce, postojů apod. jsou stanoveny ústně. Všeobecně se zaměstnanci řídí smluvně dohodnutými pokyny a příkazy. Společnost nemá jasně a pevně stanovený popis činností jednotlivých zaměstnanců, ani definované vztahy.

8.1 Rozpětí řízení

Callisto je malou firmou, která zaměstnává čtyřicet dva stálých zaměstnanců včetně dvou rovnocenných majitelů firmy.

Nejdříve zde působili pouze tito dva jednatele firmy s deseti zaměstnanci a nechávali se najímat velkými stavebními firmami. Zprvu takto získávali zkušenosti, zjišťovali, jak co nejlépe provést a co všechno je třeba, aby mohli podnikat ve stavebnictví, aniž by je konkurence hned ze začátku pohltila. Časem pak začali přijímat zakázky přímo a účastnili se konkurzů na zakázky, což vedlo firmu k najmutí více dělníků.

Nejvyšším stupeň řízení představují Zdeněk Gerža a Miroslav Gerža, kteří firmu vedou již od počátku spolu. Ti se starají nejen o dostatek zakázek, přijímání zaměstnanců a kontrolu

chodu firmy, ale také sami aktivně pracují na stavbách. Jelikož „stavařina“ je jejich koníčkem, nedokáží se úplně vzdát této manuální činnosti. Jsou tak v kontaktu se všemi svými zaměstnanci, dochází k upevňování vztahů a mohou dohlížet na celý průběh zakázky. Jejich přímému řízení podléhá účetní, architekt i stavbyvedoucí.

Účetní má v této firmě na starosti více funkcí, než je její oficiální pozice. Stará se o školení zaměstnanců, o dodržování vyhlášek a předpisů či zákonů, o korespondenci a také má na starosti pořádání firemních akcí.

Architekt obohacuje firmu svými dlouholetými zkušenostmi. Působí v oboru již pěknou řádku let, a proto byl pro společnost jasnou volbou a nemohou si ho vynachválit. Má na starosti projektování staveb a zakomponování inovačních metod a technologií do projektu. Také zajistit, všechny potřebné dokumenty k schválení a realizaci zakázky.

Stavbyvedoucí dohlíží na práci dělníku na stavbách. Většinou firma provádí dvě až tři zakázky najednou, to ztěžuje stavbyvedoucímu práci. Neustále přejíždí, musí být se všemi projekty velmi dobře obeznámen a nesmí si poplést sebemenší detail. Firma stále hledá druhého zaměstnance na tuto pozici, ale doposud marně.

Vztahy na pracovišti jsou přívětivé, protože zde pracují skupinky dělníku maximálně po 12 zaměstnancích firmy, ti udržují přátelské vztahy, jejich práce je tedy plynulá a přehledná. Ačkoli organizace najímá na většinu zakázek jiné firmy, nijak to neztěžuje průběh stavby. Callisto řadu let spolupracuje se dvěma organizacemi, u kterých má jistotu kvalitně odvedené práce a nemusí průběh jim svěřené práce tak často kontrolovat.

8.2 Rozbor struktury řízení

Struktura založená na plné rozhodovací síle ředitelů, jenž mají hlavní slovo a často zasahují do rozhodnutí architekta, účetní či stavbyvedoucího, se jeví jako zdlouhavé a neefektivní. Také to může vzbuzovat nedůvěru ve schopnosti vedoucích pracovníků, ač se jedná o dlouholeté a prověřené zaměstnance firmy. Dát jim větší flexibilitu může nést výhody pro firmu v podobě nových nápadů a přístupů. Velkou výhodou současné struktury je přímé rozhodování, které zaměstnanci bez váhání dodržují.

Jak jsem již zmínila firma má v plánu rozšířit své pole působnosti o státní zakázky. Což vyžaduje najmutí více zaměstnanců a samozřejmě i novou organizační strukturu.

9 ROZBOR STRATEGIE A OKOLÍ FIRMY

9.1 Strategie

Neexistuje žádný interní dokument, který by shrnoval alespoň základní strategii společnosti. Avšak každý zaměstnanec podniku je srozuměn s tím, co firma plánuje, co chce vybudovat a jak toho docílí.

Callisto, s.r.o. poskytuje stavební práce pro zákazníky, požadující odborně provedenou práci, spolehlivost a profesionální přístup. Obrat firmy představuje odraz kvalitně odvedené práce. Cílem firmy je nejen spokojený zákazník, ale také kladné vztahy uvnitř organizace. Usiluje o bezkonfliktní vztahy na pracovišti a pohodové pracovní klima. Analyzovaná společnost rozvíjí své kapacity a snaží se zlepšit dovednosti v sektoru stavebnictví. Je zde snaha o rozvoj firemní kultury, budování jména společnosti a také o profesní rozvoj zaměstnanců.

Firma využívá jak ofenzivní, tak i defenzivní strategii. Tedy usiluje o zvýšení podílu na trhu, o více zákazníků, stejně jako se snaží udržet svou nynější pozici na trhu. Větší počet zákazníků chce získat pomocí rozšíření služeb, jež firma poskytuje. Nyní si školí pár nových zaměstnanců, aby byli schopni využívat stroje, odvádět kvalitní práci a byli samostatní. To ovšem zabere delší časové období, jelikož musí ukázat nejen svoji zručnost, znalost a kvalifikaci, ale musí si také získat důvěru ředitele.

Firma usiluje o zlepšení své strategie, kdy dochází k uzavírání zakázek na začátku roku. Velké projekty budou uzavírány s větším odstupem, tj. rok dopředu. Společnost tak bude mít větší prostor pro přípravu zakázky, bude si moci uspořádat konkurz na případnou spolupráci s jinými firmami. Jelikož se jedná o velké zakázky, které tvoří hlavní část příjmů, lze předběžně určit hospodaření firmy v následujícím roce. Další výhodou delšího časového rozmezí je i to, že si firma bude moci zhruba vypočítat náklady, rentabilitu, naplánovat nákup nových strojů a nástrojů nebo také rozhodnout o tom, zda bude dostatek financí na plánované rozšíření firmy.

Důležitým aspektem je uspokojovat potřeby zákazníka. To zahrnuje sledování měnícího se trhu, inovací a konkurence, aby společnost mohla včas reagovat na změny. Kvalitní a systematické řízení procesů ve společnosti, vyhodnocování efektivnosti a míry spokojenosti zákazníků je také nezbytné pro firmu. Callisto za svou dobu působení a nespočet provedených prací, doporučuje svým zákazníkům lepší možnosti, novější technologie a trendy, včetně

toho, co je zbytečně a co lze provést jinak, aby došlo k ušetření nákladů, tím snížení ceny zakázky. Na základě těchto poznatků zvyšuje svoji flexibilitu.

Tato společnost se částečně řídí strategií diferenciací. Odlišuje se skrze svoji službu zdění z kamene, kterou v téže kvalitě poskytuje v tuzemsku pouze pár firem. Firma ovšem kromě ručního zdění z kamene drobnými a velkými kameny, zdí i nadměrnými kameny za pomoci stavebních strojů a tuto službu neposkytuje žádná firma. Z hlediska časového se jedná o náročnou práci, kterou odvádí pouze jeden z majitelů firmy. Ačkoli se jednalo zprvu o speciální přání jednoho z dlouholetých zákazníků stavební firmy, po provedení této práce byla poptávka po této dražší službě.

V neposlední řadě bych zmínila starost o zaměstnanecké prostředí. Snaha o udržení pozitivních pracovních vztahů se stále zvyšuje spolu s vytvářením bezpečného a příjemného pracovního prostředí. Firma už na trhu působí delší dobu, za kterou pochopila, že bez spokojených zaměstnanců, kteří rádi chodí do práce a vidí se v hodnotách a vizích firmy, nemusí být provedena práce dle představ zadavatelů. Také spokojení zaměstnanci necítí potřebu měnit zaměstnavatele, což ušetří čas i náklady spojené s hledáním nové pracovní síly.

Strategie společnosti je definována následovně: „*Spokojený pracovník a kvalitní materiál znamenají dobře odvedenou práci. Dobře odvedená práce značí spokojeného zákazníka a spokojený zákazník přináší nové zakázky.*“

Firma považuje za důležité:

- Spokojeného zákazníka
- Spokojeného zaměstnance
- Kvalitu
- Profesionalitu
- Inovaci
- Neustálé vzdělávání zaměstnanců firmy

9.2 Strategická analýza

9.2.1 PEST analýza

Jde o analýzu vnějšího okolí firmy, které firma nemůže ovlivnit, ale je jimi ovlivněna. Obecně platí, že zejména malí a střední podnikatelé jsou velmi citliví na kvalitu podnikatelského prostředí.

Na základě analyzování okolí podniku získáme spoustu důležitých informací, které je potřebné pro přehlednost rozdělit dle jejich důležitosti. Nejdůležitější data je vhodné dále detailně rozebrat a věnovat jim větší pozornost.

1. Politicko-právní faktory

Firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a různým právním normám, jež musí dodržovat a řídit se jimi. Tyto zákony a předpisy jsou každoročně upravovány a měněny, proto je nutné sledovat aktualizace a změny. Důležitá je v této oblasti také stabilita národní i zahraniční politické situace, včetně členství naší země například v NATO či EU. Veškerá tato členství přináší českým společnostem příležitosti, kdy mohou podnikat v zahraničí, či uzavírat výhodné obchody se zahraničím, ale také mohou firmy ohrozit. Politika nejčastěji zasahuje skrze protimonopolní zákony a úpravu daňových zákonů, úpravu exportu a importu, ochranu zaměstnanců, spotřebitelů aj.

Můžeme říci, že v České republice vláda není nijak stabilní. Dochází k častým změnám ve vedení, kde se střídá pravicové s levicovým vedením. Tedy střídá se politika volného trhu a rovné daně s politikou sociální odpovědnosti. To zasahuje do činnosti firem podnikajících na tomto trhu. Jde zejména o pojištění jak zdravotní, tak sociální, vyplácení nemocenské a také výše minimální mzdy.

V ČR jsou dobré základní předpoklady pro rozvoj stavebního trhu. Ovšem není zde žádný centrální státní orgán, jenž by měl toto odvětví v kompetenci. Vrcholným představitelem českého stavebnictví je v podstatě Český svaz podnikatelů ve stavebnictví. Který kritizuje tento nedostatek. Dlouhodobé výhledy stavebnictví na českém trhu nejsou přesně definovány vládou ani ministerstvem. Jako až reakce na podněty, které vychází nejčastěji ze strany Evropské unie, jsou vydávány právní předpisy či podpůrné programové nástroje.

- ***Dotace***

Vláda schválila novelu stavebního zákona, dotace na rok 2017 a zahájila ratifikaci pařížské dohody. Byl schválen návrh zákona, kterým se mění zákon č.183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu. Nejzásadnější změnou je sloučení povolovacího procesu do jednoho řízení. Do takzvaného koordinovaného povolovacího řízení by se mělo sloučit nyní oddělené územní řízení, stavební řízení i posuzování vlivu na životní prostředí (EIA). To má podle ministerstva výrazně urychlit povolování staveb. Novela by měla nabýt účinnosti od poloviny příštího roku.

Ze státního rozpočtu tak budou vyčleněny na rok 2017 prostředky ve výši 26,185 mld. Kč na podporu obnovitelných zdrojů energie. Dotace je určena pro provozovatele podporovaných zdrojů energie, kterými jsou vodní, sluneční a větrné elektrárny, biomasa, bioplyn nebo biologicky rozložitelný komunální odpad, druhotné zdroje energie a kombinovaná výroba elektřiny a tepla. (Tretiruka.cz, © 2013)

Dotace na výstavbu nízkoenergetických bytových domů

Od ledna 2017 začíná příjem žádostí o dotaci na výstavbu nízkoenergetických bytových domů. Nabídka je rozšířena o podporovanou výstavbu zelených střech a využívání tepla z odpadních vod. Tato podpora má motivovat stavebníky k výstavbě těchto domů, kterých je stále na území České republiky málo. (SFZP.cz)

Program Zelená úsporám

Program zelená úsporám významně podporuje české stavebnictví. Po dobu svého trvání, tedy do roku 2020, spolu s investory „napumpují“ do tuzemského stavebnictví okolo 80 mld. Kč. Nová zelená úsporám přináší významný impuls pro české stavebnictví a pracovní trh. Tento program je financován z výnosů z emisních povolenek. Jedná se o neefektivnější program v České republice zaměřený na úspory energie v budovách pro bydlení. (MZP.cz, © 2008-2015)

Dotace Úspory energie

Dotace Úspory energie Program účinného nakládání s energií, rozvoje energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie je určen pro podniky, které chtějí snížit svou energetickou náročnost, vyměnit staré technologie, využívat odpadní energie, atd. (Oppik.cz, © 2017)

Program Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost přináší v dotačním období 2014 – 2020 dotace na podporu podnikání malých a středních firem 20,7% a pro efektivnější nakládání energií 28,2 % z celkové částky 120 mld. Kč. (Oppik.cz, © 2017)

Ovšem na čerpání dotací z Evropské unie bude mít nemalý vliv odchod Británie z EU. Rozhodnutí Britů o vystoupení z Evropské unie může v následujících letech spolu se změnou rozpočtových priorit EU snížit příjmy České republiky z evropských fondů. Česko má v letech 2014 až 2020 získat z těchto fondů 650 miliard korun. Po odchodu Británie, která je jedním z největších čistých plátců do rozpočtu EU, lze očekávat mnohem nižší rozpočet. (Zpravy.aktualne.cz, © 1999-2017)

- *Vládní programy*

V srpnu 2012 předložila Evropská komise Strategii pro udržitelnou konkurenceschopnost odvětví stavebnictví a jeho podniků. V tomto sdělení jsou vymezeny hlavní problémy odvětví a navrhuje kroky k jejich řešení. Součástí je akční plán „Stavebnictví 2020“.

Toto odvětví vytváří téměř 10% HDP, poskytuje 20 milionů pracovních míst, má významný dopad na životní prostředí a změnu klimatu. Konkurenceschopnost odvětví je proto důležitá nejen pro růst zaměstnanosti, ale také pro udržitelnost odvětví. Na druhé straně patří mezi nejvíce zasažené finanční a hospodářskou krizí (2008). Současně čelí zvýšené konkurenci mimoevropských provozovatelů i strukturálním problémům v odvětví (nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nízká přitažlivost pro mladé lidi, omezená schopnost inovace, atd).

Evropská komise tedy považuje za významné posílení stavebnictví v oblastech, jako je renovace budov, údržba infrastruktury, udržitelný růst, více novostaveb, odolnost proti změnám klimatu apod. Konkrétní opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniků v tomto odvětví se zaměřují na následující oblasti:

1. Podpora příznivých investičních podmínek;
2. Zlepšení základný lidského kapitálu;
3. Zlepšení účinnosti zdrojů; environmentálního profilu a podnikatelských příležitostí;
4. Posílení vnitřního trhu;
5. Posílení konkurenčního postavení stavebních podniků ve světě. (Mpo.cz, © 2005-2017)

Dalším významným krokem vlády pro podporu stavebního odvětví je půjčka mladým lidem na vlastní bydlení. Mladé rodiny s dětmi budou moci žádat o půjčku až 600 tisíc korun za Státního fondu rozvoje bydlení, kdy jim budou poskytnuty lepší podmínky, než u bank (nižší úrok, možnost odkladu či přerušování splácaní). Což by mělo podněcovat lidi ke stavění rodinných domů či jejich rekonstrukci, což znamená více zakázek pro stavební firmy.

Rok 2016 přinesl i změnu ve státních zakázkách, které budou mít nová pravidla. Rozdělování zakázek za veřejné peníze by měly obsahovat méně byrokracie a mít jednodušší pravidla. Kdy se nebudou muset zřizovat hodnotící komise, tzv. vícepráce budou nově moci být až 50 procent z ceny zakázky. (Zpravy.aktualne.cz, © 1999-2017)

2. Ekonomické faktory

Do této části řadíme makroekonomické ukazatele, tedy hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a vývoj mezd, nabídka práce. Problematikou míry inflace, devizových kurzů či úrokovými sazbami se v praktické části zabývat nebudu, z důvodu, že Callisto, s.r.o. působí pouze v tuzemsku a disponuje pouze s vlastním kapitálem. Není tedy nutné rozebírat faktory, jenž firmu přímo neovlivňují.

Vstupem do EU byla prohloubena míra otevřenosti ekonomiku, což způsobuje neustálé a velké zásahy do ekonomiky. Zároveň se v tomto ohledu projevuje jistá neschopnost vlády obhájit zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích Evropské Unie.

- **Míra nezaměstnanosti**

V prosinci roku 2015 byla míra nezaměstnanosti ve výši 6,2%. Počet nezaměstnaných v lednu 2016 stoupl meziměsíčně o 14 285 na celkových 467 403 osob. Míra registrované nezaměstnanosti se zvýšila na 6,4%, což je méně, než v lednu předcházejícího roku, kdy dosahovala 7,7%. Počet volných míst se zvýšil na celkových 107 779. V únoru roku 2017 klesla míra nezaměstnanosti na 5,1% z lednových 5,3%. Bez práce bylo 380 200 lidí, tedy nejméně od února 2008. Podle Úřadu práce České republiky k poklesu nezaměstnanosti přispívá jak růst české ekonomiky, tak příchod příznivého počasí. (Kurzy.cz, © 2000-2017)

- **Stavební průmysl**

Špatná legislativa, kvůli které se protahují schvalovací procesy, nedostatek veřejných zakázek a vysoká srovnávací základna, to jsou hlavní důvody propadu českého stavebnictví. Také nutnost nových posudků vlivu staveb na životní prostředí (EIA), které si vyžádala Evropská unie, zapříčinily tento pokles. (Investicniweb, © 2017)

Stavební produkce v prosinci 2015 vzrostla meziročně reálně o 3,4%. Stavební úřady vydaly o 7,6% staveních povolení více a orientační hodnota těchto povolení vzrostla o 11,4%. Meziročně se produkce zvýšila o 5,5%. Produkce pozemního stavitelství meziročně vzrostla o 0,6%. Stavební produkce se minulý rok meziročně snížila o 7,6 procenta. Prosinec roku 2016 zaznamenal meziroční růst o 1,9 procenta, zejména díky pozemním stavbám. (Novinky, © 2003-2017) Stavební produkce v lednu tohoto roku po očištění o vliv počtu pracovních dnů reálně meziročně klesla o 3,4% a bez očištění se snížila o 0,2%. Meziročně se vydalo o 11,9% více stavebních povolení. (Kurzy, © 2000-2017)



Obr. 12 Vývoj stavebnictví, zdroj: ceskatelevize.cz

3. Sociální faktory

U sociálních faktorů se zaměřujeme na demografii dané země. Vycházíme tedy z počtu obyvatel, hustoty osídlení, vzdělanosti jednotlivých lidí, životní úrovně apod. Tyto faktory úzce souvisí s ekonomickými faktory a ovlivňují kupní chování zákazníků. Růst nezaměstnanosti je úzce spojen s nákupem zboží a služeb. Kdy obyvatelé pečlivě zvažují nutnost investice či nákupu určité věci, kdy se dostávají do popředí nezbytné věci a luxusní statky jsou posunuty až na později. Kdežto růst průměrných mezd má opačný vliv. Můžeme říci, že český národ patří mezi opatrné při nákupech. Z tohoto důvodu je nezbytné zákazníky aktivně vyhledávat, nabízet slevy či různé akce a tím je povzbuzovat v nákupu statků a služeb.

Ze sociálních faktorů jsem zvolila jako relevantní nedostatek pracovních sil a věk obyvatel.

- **Nedostatek pracovních sil**

V Česku stále roste počet organizací, které nemohou najít zaměstnance. Trh se mění ve prospěch uchazečů o zaměstnání, kde poptávka po zaměstnancích převyšuje nabídku. Pro letošní rok hodnota stoupla na 34 procent. Předpokládá se, že s oživením ekonomiky budou hodnoty nadále růst. K Hlavním důvodům, proč zaměstnavatelé nemohou obsadit volné pozice, patří zejména nedostatek zkušeností uchazečů, jejich tvrdých a technických dovedností, kvalifikace a vzdělání. (AMSP.cz, © 2014)

Nedostatek pracovníků zapříčinil navyšování mezd, to však nebude jediným kritériem pro uchazeče. Důležitou roli bude hrát i firemní kultura, možnost rozvoje apod. Nedostatek pracovníků se objevuje zejména u nekvalifikovaných a méně odborných prací.

- **Průměrný věk zaměstnanců**

V analyzované firmě se pohybuje průměrný věk zaměstnanců ve výši kolem 39,5 let. I když by firma potřebovala snížit věkovou úroveň svých zaměstnanců a to zejména z důsledku vykonávání namáhavé fyzické práce. Nemá dostatek zájemců o tuto pozici. Je to způsobené hlavně nedostatkem absolventů řemeslných škol a také malým zájmem o manuální práce. Výsledkem je každoroční zvyšování průměrného věku pracovníků.

4. Technologické faktory

V dnešní době si život bez technologií asi umí představit jen málokdo. Jsme s ní v kontaktu každý den a jsme jí ovlivňováni. Ovšem technologie nevyužíváme jen my, jako jednotlivci, ale ovlivňuje i firmy.

Na firmu Callisto mají asi největší dopad změny v technologických normách. Jelikož stavební práce nesmí být ošizeny, protože by to mohlo způsobit lidská zranění či dokonce ztráty na životech, vztahuje se na toto odvětví nemálo norem. Je dána například kvalita materiálu, prvky, které musí stavba obsahovat či postupy, které musí být dodrženy. To se odráží i v ceně, za kterou firma poskytuje své služby. Jelikož bez těchto bezpečnostních prvků nebude stavba zkolaudována, firma je musí koupit a to i za vyšší cenu. Dodavatelé si tento fakt dobře uvědomují, a proto je cenová relace povinných částí někdy i nadsazená. Jako příklad bych uvedla Ecodrain, který musí mít každá větší zpevněná plocha. Používá se na odvod dešťových vod, ačkoliv je to dražší záležitost, stavba by bez něj nebyla uznána.

Dále může být firma ovlivněna telekomunikací, tedy nabídkami mobilních operátorů v České republice. Komunikace pomocí mobilů je v dnešní době nezbytnou součástí pro provozování organizace v jakémkoliv oboru. Prostřednictvím této formy komunikace se plánují schůzky, objednává materiál, potvrzují objednávky od dodavatelů apod. To se odráží v nákladech firmy, ovšem mobilní operátoři poskytují spoustu výhodných tarifů či věrnostních bonusů pro firmy.

Další technologií je internet, který je také využíván každý den. Firma Callisto, s.r.o. ho nejčastěji používá pro zpracování zakázek, potvrzení objednávek, zkratka pro komunikaci s odběrateli a dodavateli.

5. Ekologické faktory

Ekologie patří mezi témata, které jsou stále více diskutována a brána jako důležitá. Spotřebitelé se více zaměřují na to, jak jsou produkty vyráběny a z jakých materiálů vznikly. Začínají vyžadovat ekologické stavby, ovšem to značí vyšší náklady. Stát vydává různé vyhlášky a zákony pro ochranu a udržení životního prostředí. Jejich nerespektování je podchyceno nemalými pokutami.

V České republice se životním prostředím zabývá zákon č. 244/92 a také zákon č. 144/92. Důležitý je i zákon č. 185/2001 Sb., tedy zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů, který je třeba dodržovat. V případě každé stavby je nutné, aby společnost Callisto předložila doklady, jako je doklad o uložení odpadu ze stavby, likvidaci sutin apod. Odpad se musí roztrždit na ekologický a neekologický a podle toho uložit. Po uložení je třeba mít potvrzení ve formě již zmiňovaného dokladu. Jde o formu ochrany životního prostředí před nelegálními skládkami.

Společnost Callisto je ale za tuto důslednost státu v tomto ohledu na jednu stranu ráda, protože se sama již několik let snaží zapojovat do projektů na podporu životního prostředí a snížit negativní dopad své činnosti. V oblíbenosti je užívání přírodních materiálů, nikoli umělých, které již od své výroby zatěžují prostředí. Na straně druhé ale stojí zvýšené náklady, spojené s různými ekologickými inovacemi, které není každý zákazník ochoten zaplatit.

Firma chce v budoucnu podpořit více ekologických projektů. Je si silně vědoma, že stavební průmysl sám o sobě nikdy nemůže být úplně ekologický a nepůsobit škody na životním prostředí. Vždy je třeba provést zásah do přírody, použít těžké stroje i materiály, které nejdou ruku v ruce s ekologií.

- **Ekologizace**

Stavebnictví má vliv životního prostředí ve značné míře. Nejedná se pouze o energeticky náročné odvětví, má také vliv například na kvalitu vody, půdy či ovzduší, ale také ovlivňuje českou krajinu. Proto se více a více dbá na snížení negativních vlivů stavebnictví k okolí a neustále se vyvíjí způsoby jejich eliminace. Mezi stále používanější trendy ve stavebnictví patří pasivní domy, 3D tisk, úspora energie, digitalizace, zelené budovy apod.

Pasivní domy

Název vychází z principu využívání pasivních tepelných zisků v budově, jako je sluneční záření, procházející skrze okna či teplo vyzařované lidmi a spotřebiči. Mezi hlavní výhody patří (Pasivnídomy.cz, © 2006-2016):

- Úspora nákladů na vytápění (spotřeba nepřesáhne 15 kilowatthodin na metr čtvereční vytápěné plochy, oproti běžnému domu, který spotřebuje mezi 80 až 140 kilowatthodin na metr čtvereční)
- Vyšší komfort života
- Stálý přívod čerstvého vzduchu
- Příjemné teploty v zimě i v létě

3D tisk

Využití 3D tisku ve stavebnictví otevírá nové možnosti designu nejen po stránce praktické, ale také po stránce estetické. Proto, aby mohl architekt upravit návrh budovy nebo přidat dodatečné prvky, stačí pouze změnit datový soubor konstrukce modelu.

Technologie 3D tisku usnadňuje produkci zakřivených betonových komponentů, které stavebním firmám umožňují vytvářet lepší strukturálně zvukové stavby. 3D komponenty mohou být vyrobeny z dutých center, což je velmi praktické například při zavádění elektroinstalace. Tato technologie produkuje také nižší podíl odpadu. Všechny nevyužitý materiál je navíc recyklovatelný, což má velice příznivý dopad na náklady a hlavně na životní prostředí. Tato metoda má také velký potenciál pro využívání ekologických materiálů, jako je například bio-plast. Tisk stavebních komponentů vyžaduje méně práce, to šetří jak čas, tak náklady na ni samotnou. (Wachal.cz, © 2017)

Výhody:

- Rychlost
- Nízká cena
- Energetická nenáročnost stavby

Nízké náklady

Bylo vyvinuto množství nástrojů, které vedou k snižování nákladů – Six Sigma, Cost Attack, Activity Based Costin a jiné.

Nejčastější řešení pro snížení nákladů jsou následující (Košturiak, 2016, s. 71):

- Co nejlepší poznání zákazníka
- Variabilita v poslední montážní operaci
- Jednoduchost obsluhy, dokonalý design, nadšení zákazníci
- Platformy
- Modularizace
- Masová kustomizace
- „Outsourcing to Customer“

Zde jsou tři oblasti, ve kterých zjednodušováním dosáhneme značných úspor (Košturiak, 2016, s. 68):

- Produkty a služby – zbytečně široký a nepřehledný sortiment, zbytečné funkce a složité ovládání, příliš mnoho různých komponentů a skladových položek apod.
- Procesy, práce, organizace- hierarchie, byrokracie, plýtvání, složité procesy, oddělení, která se navzájem „oddělují“ a zdržují vyřízení požadavku zákazníka.
- Management – alibismus, nedůvěra a mnoho kontrol, auditů a formulářů. Složitá komunikace, e-maily, schůze a směrnice.

Individuální výroba, masová kustomizace

Zákazníci chtějí stále častěji individuální řešení za standardní cenu. Stále více se zapojuje také do inovací a vývoje nových řešení – chce si sám vybírat, kreslit, konfigurovat, navrhovat výrobky a služby, za které platí. (Košturiak, 2016, s. 108)

Masová kustomizace znamená výrobu na individuální objednávku zákazníka, avšak za cenu toho, kolik by stál výrobek vyrobený masově. Dalším principem je, že se produkt nejprve prodá a až potom vyrob, zároveň dochází k eliminaci mezičlánků mezi výrobcem a zákazníkem. Tento trend vyžaduje od základu přepracovat koncept výrobku. Firmy používají například modulární design nebo koncept platform. Masová kustomizace se stává významným trendem a konkurenční výhodou. (Košturiak, 2016, s. 111-112)

Digitální technologie

Internet a sociální sítě hrají stále větší roli v inovacích, 3D tiskárny umožňují vyrábět komponenty a rychlé prototypy přímo v místě spotřeby, systémy virtuální reality a 3D modelování se stále více využívají k rychlému testování prototypů, ale také k prezentaci různých řešení zákazníkům. (Košturiak, 2016, s. 108)

3D tiskárny a flexibilní digitální stroje umožňují lokální výrobu v dávkách po jednom kusu. Globálně proudí informace, programy a modely, lokálně se fyzicky vyrábí – složité součástky se tisknou z hliníkového prášku. Tyto technologie také odstraňují zbytečné mezičlánky v celém obchodním řetězci a umožňují přímou komunikaci mezi tvůrcem a spotřebitelem. Umožňují reagovat na změny v chování zákazníka nebo na to, když v procesu dojde k nečekaným výkyvům. (Košturiak, 2016, s. 122-123)

9.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje vnější okolí firmy na základě 5 faktorů: konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a síla odběratelů a dodavatelů. Tento model bývá také nazýván analýza odvětví. Je podobná SWOT analýze, ale zabývá se nejen silnými a slabými stránkami, ale také příležitostmi a hrozbami. Jelikož je konkurence vysoká a to zejména ve stavebním průmyslu, je důležité znát všechny rizika, která mohou podnik ohrozit či dokonce zničit.

1. Konkurence

V oblasti stavebnictví je konkurence velká. Každá firma, která chce v tomto segmentu podnikat, musí svým zákazníkům nabídnout něco, co konkurence ne. Největší konkurenční výhodou tohoto podniku je zdění z kamene. Ačkoliv se to na první pohled může zdát absurdní a lehké, není tomu tak a na tom si tato společnost zakládá. Tuto činnost vykonává jak ručně, u malých ploch s drobnými kameny, tak s několika tunovými přírodními kameny pomocí strojů. Jelikož je jen pár lidí, na našem území, kteří jsou tak zruční a dokáží to, firma má skoro nulovou konkurenci a má tak velkou výhodu.



Obr. 13 Plot zděný z kamene, zdroj: vlastní zpracování

Společnost Callisto, jak jsem již uvedla, je malým podnikem, proto nemůže například svými cenovými sazbami za služby konkurovat společností jako je například Metrostav, a. s. či Eurovia, a. s. Proto Callisto láká zákazníky na kvalitně provedené práce v co nejkratším možném čase. Cílem firmy je být atraktivní pro své zákazníky. Firma zabezpečuje svým zaměstnancům řadu školení, aby zabezpečila kvalitu prováděné práce a zajistila informovanost svých pracovníků o inovacích. Tím tak mohla nabídnout nové technologie, inovace v tomto odvětví dříve než konkurence nebo alespoň co nejdříve je v jejich silách.

Na území Zlínského kraje, kde firma vykonává většinu svých zakázek, je největším konkurentem firma PaPP. Tato firma má velké zázemí, které umožňuje nákup nejnovější techniky, strojů a technologií. Také se jedná o podstatně větší firmu, než je společnost Callisto. Najímá více zaměstnanců, jak THP pracovníků, tak i těch administrativních, a díky tomu všemu vyhrává nejen velké zakázky. Jako další konkurenty bych uvedla Stabos, s.r.o., která představuje konkurenci zejména svojí vyspělou technikou, a Rybárik, s. r. o., která poskytuje nižší ceny, než může analyzovaná společnost nabídnout.

	Stabos, s.r.o.	PaPP, s.r.o.	Rybárik, s.r.o.
Zápis do OR	1. června 1999	9. listopadu 1990	12. května 2000
Počet zaměstnanců	Cca 70	Cca 100	Cca 50
Služby	Stavební činnost, rekonstrukce a opravy průmyslových objektů, výstavba rodinných domů na klíč s kompletní dodávkou	Průmyslové stavby, tepelná technika, občanské stavby, doprava a mechanizace, vodo-topoplyn	Stavební činnost, demolice a bourací práce, půjčovna strojů a náradí, pneu-servis, doprava a mechanizace, stav-bazar
Roční obrat	50-60 mil. Kč	126 mil. Kč	50-100 mil. Kč
Certifikáty	BS EN ISO 9001:2008, BS EN ISO 14001:2004	ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001	ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001

Tab. 1 Konkurence firmy, zdroj: vlastní zpracování

2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je další silou v Porterově modelu. Vstoupit na tento trh, jako stavební firma, není v dnešní době jednoduché. Firmy potřebují spoustu vybavení, aby mohli provádět tuto činnost. Jedná se zejména o těžkou stavební techniku, nástroje a nářadí, které se celkově pohybují v rámci milionů. Také je na trhu již spousta nejen velkých, ale i menších firem, trh je tedy nasycen. Z tohoto důvodu se firma tímto bodem nějak zvlášť nezabývá.

3. Substitute

Ačkoliv se nezdá, že by ve stavebním průmyslu mohla hrozit substitute, vyskytuje se zde. Toto riziko může mít podobu nových technologií, materiálů či strojů, kterými může konkurence poskytovat své služby lépe, kvalitnější nebo například rychleji. Stavebnictví patří mezi obory, které se posunují dopředu výrazným tempem. Stavební inženýři, projektanti i stavební dozor musí mít nejen přehled, ale také snahu přesvědčit vedení o přechodu, získání prostředků a zavedení těchto inovací do používání.

- **modulární stavby**

Jde o proces probíhající za kontrolovaných podmínek ve výrobním závodu mimo místo určení, s použitím shodných materiálů, s totožným finálním designem a úsporou až 75% času výstavby oproti tradiční výstavbě. Tento trend se vyznačuje rychlostí, ekonomickou úsporností, mobilitou, komfortem a dočasností.

Stavět modulární systém je rychlé (nákladově efektivní), průmyslové (cenově výhodné), flexibilní (výhodné pro plánování), demontovatelné (ekologické), promyšlené. Tento trend s sebou nese i menší zátěž pro životní prostředí. Při výstavbě vzniká méně odpadu a modulární konstrukce jsou prováděny z materiálů, které jsou v maximální míře recyklovatelné. Mezi další výhody se řadí flexibilita, adaptabilita, menší hlučnost na pracovišti, také větší bezpečnost práce. (Koma-modular.cz, © 2015-2017)

Nejvýznamnější společnosti vyrábějící a kompletující kontejnery na evropském trhu jsou Komu a Contimade. Contimade je ryze česká společnost, která se zaměřuje na výrobu obytných sanitárních a technologických modulů, působící na trhu již 24 let. Důraz klade na vysokou kvalitu a spolupráci se špičkovými dodavateli a zároveň své produkty distribuuje do celého světa. Tato společnost nabízí obytné, sanitární a technologické moduly. (Contimade.cz, ©)

KOMA MODULAR, s.r.o. je výrobce obytných, sanitárních, speciálních a nízkoenergetických modulů. Mezi jeho sesterské firmy patří KOMA Rent, s.r.o. s pobočkami v Praze. Společnost, působící na trhu již 25 let, si zakládá na dobrém pracovním a životním prostředí, má potřebu se neustále zlepšovat a naslouchá potřebám zákazníků. Výstavba systém KOMA byla realizována mimo jiné v zemích Evropské unie, Norska, Švýcarska, v zemích Ruské federace či dokonce Mexiku. Dále je KOMA registrována jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO. (Koma-modular.cz, © 2015-2017)

- **Inovace podnikatelských systémů**

Ve skutečnosti si dva podnikatelé nekonkurují jen produktem, ale celým podnikatelským modelem, do kterého patří i způsob komunikace se zákazníkem, způsob výroby a distribuce. Úspěšná inovace má tyto vlastnosti:

- Výrazně zvyšuje hodnotu pro zákazníka i pro výrobce
- Zvyšuje kvalitu života zákazníka
- Zlepšuje životní prostředí
- Kromě měřitelné hodnoty poskytuje často i emoce
- O tom, co je inovace, rozhoduje jen zákazník, a to tím, že kupuje a platí.

Vznik mnoha nových podnikatelských systémů byl umožněn rozpoznáním možností nových technologií, následkem rozpoznání nových potřeb a trendů. (Košťuriak, 2016, s. 129)

4. *Síla kupujících*

Síla kupujících nemá na tuto stavební firmu až takový vliv, jako *síla dodavatelů*. Na základě delšího působení v tomto odvětví si již firma vybuodovala spoustu stálých zákazníků v podobě velkých firem, jako je například firma Niob spol. s r.o., které pravidelně zaměstnávají firmu Callisto. Naopak dodavatelé mají významný vliv na podnikání každé stavební firmy. Jelikož se ve stavařině vždy bude potřebovat spousta materiálů, ať už v podobě dřeva, cementu nebo stěrku, bez kterého nelze stavět, jsou závislí na cenách určených dodavateli těchto materiálů. Tím mohou výrazně ovlivnit jejich podnikatelskou činnost dokonce i jejich životní cyklus. Cena služeb se odvíjí nejen od pracovníků, použitých strojů, ale z velké části od cen stavebních materiálů, kterou udávají dodavatelé.

9.2.3 SWOT analýza společnosti Callisto, s.r.o.

Na základě SWOT analýzy firma zjistí svou konkurenceschopnost tedy i své přednosti a nedostatky. Každá firma by měla znát své silné stránky, které může využít proti své konkurenci a dále slabé stránky, na kterých by měla zapracovat a nejlépe odstranit.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita prováděné práce • Dlouholetá praxe • Preciznost • Stálí zákazníci 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady • Vlastnická struktura • Webové stránky • Přemíra zakázek
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získání státní zakázky • Přijetí nových pracovníků • Investice do rozvoje lidských zdrojů 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Platební neschopnost zákazníků • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Obr. 14 SWOT analýza firmy Callisto, zdroj: vlastní zpracování

1. Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti jsem zařadila kvalitu prováděné práce a to i v poměru s cenou. Dále dlouholetá praxe a počet provedených staveb, které zákazníci upřednostní před nezkušenými, na trhu novými, firmami. Protože zkušenosti dokáží předcházet zbytečným nákladům, které se mohou vyskytnout ze špatných rozhodnutí spojených s nezkušenými pracovníky. Ne pokaždé je stavba navrhnutá v souladu s prostředím, kde má být provedena. Většina projektantů či architektů má teoretické znalosti, ovšem v praxi se musí zvažovat všechny možné nástrahy.

Také, jak jsem již zmínila, si firma zakládá na preciznosti. Důkazem je i 2. místo v soutěži stavba Jihomoravského kraje roku 2007, kterou vyhrála firma Ekostavby Brno, a. s., za zvyšování kapacity koryta Litavy ve spolupráci s analyzovanou firmou.

Již vybudovaná základna stálých zákazníků je v dnešní době poměrně důležitý faktor. Stálý zákazník představuje spokojeného zákazníka, to odráží fakt, že svou práci firma provádí dle jeho představ. Firma z toho těží nejen pravidelnými zakázkami, ale také reklamou, kterou ji tito zákazníci poskytují, ať už vědomě či ne. Jedná se o doporučení analyzované společnosti svému okolí tak tím, že provedenou stavbu vidí okolí.

Výhodou této firmy je i dostatečné technické vybavení.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky této firmy jednoznačně patří vysoké náklady. Jak jsem již několikrát uvedla, firma si zakládá na kvalitní práci, od které se odvíjí vyšší cena materiálů, tím se zvyšují náklady na stavbu, tím pádem dochází k zvednutí ceny pro zákazníky. Protože jde o malou firmu, nemůže si dovolit pokrýt část nákladů za zákazníka, jak to dělají velké organizace.

Za další nedostatek považuji rozdělení firmy. Vlastnictví je rozděleno mezi dva majitele rovným dílem. Což může při případných neshodách mít velmi negativní dopad na činnost firmy. V případě sporu musí umět najít kompromis, jelikož ani jeden z nich nemá větší kompetence.

I když firma vykonává zakázky pro své pravidelné klienty a má dostatek, občas i nadbytek návrhů, nemá webové stránky. Podle mého názoru jde o jednu ze slabých stránek firmy. Internet patří k běžnému dennímu životu a lidé zde hledají všechno možné. Firma se skrze webové stránky mohla dostat do podvědomí širší veřejnosti.

Vedení firmy skoro každý rok přijímá více zakázek, než je schopno pojmout. Musí tedy hledat jiné stavební společnosti, kterým svěří nejen danou zakázku, nýbrž i svoji důvěru, že práci odvedou v požadované kvalitě. V případě, že daná firma neodvede práci v daném termínu, v požadované kvalitě nebo udělá jiné chyby, způsobí tím problémy společnosti Calisto. Nejde jen o zbytečné problémy s řešením kompenzací zákaznickovy, postihům firmě, které byla zakázka svěřena, ale zejména dojde k poškození jména analyzované firmy.

Mezi poslední zmiňované nedostatky patří smluvně formulovaná vize a poslání. Jak jsem již uvedla, zaměstnanci znají vizi i poslání, které firma má, ale je třeba mít ji zhmotněnou například v podobě nějakého formuláře, aby byly zřetelné a přesně definované.

Příležitosti

Největší příležitostí je pro firmu získání státní zakázky. Společnost už se na tuto příležitost delší dobu připravuje. Dělá všechny potřebné kroky, aby byla dostatečně vybavená a měla dostatečně kvalifikované zaměstnance. Pro menší podniky, jako je tento, by to znamenalo velkou šanci posunout podnik velkým krokem dopředu. Získat finanční prostředky nutné k přípravě podniku na vstup do odvětví lesnictví a přijímat nadále velké zakázky bez pomoci jiných stavebních firem.

Také nábor nových pracovníků, a to nejen dělníků, ale i nových stavby vedoucích, by znamenal rozšíření pole působnosti. Firma by přijímala větší zakázky bez potřeby najímat jiné stavební firmy. Dále by tuto zvýšenou kapacitu zaměstnanců mohla využít tím způsobem, že by pracovala na více menších projektech najednou. Což vede k zlepšení vnímání firmy vnějšími subjekty a také k vyšším ziskům.

V případě investice do lidských zdrojů se nejedná vždy jen o nákladovou položku, má také výnosovou stránku. Jelikož výsledků dosahuje každá organizace skrze své zaměstnance, je třeba jim dát veškeré příležitosti, aby co nejlépe prováděli výkon, byli informováni o inovacích v daném oboru, nebo také měli dostatek prostoru uplatnit své znalosti a zkušenosti. To všechno můžeme uskutečnit například pomocí adaptačního procesu. Jak ve své práci zmiňuji, firma má nedostatek mladých zájemců o danou práci. Věkový průměr pracovníků je dosti vysoký. Adaptační proces, jakožto zaškolení nového člena organizace patří mezi nejvýhodnější investice. Také častější školení zaměstnanců může pomoci rozšířit nabízené služby, zlepšit představitelství a nápady architektů a tím lépe uspokojit potřeby a představy zákazníků. Pro co nejvyšší efektivnost daného vzdělávání je vhodné zpracovat koncepci navazující na celkovou strategii podniku, vyhodnocující reálné potřeby společnosti a také identifikující opravdové slabiny každého z pracovníků.

Hrozby

Již jsem uváděla, že firma nebere moc v potaz svou konkurenci v oboru. Spoléhá na svou dobrou pověst a stálé zákazníky. To lze považovat za velmi nerozvážné. V případě velkých firem nebo například vstupu nových zahraničních stavebních společností na český trh může mít na firmu fatální následky. Cenám, které mohou svým zákazníkům poskytnout, nemohou menší firmy, jako je Callisto, s.r.o., konkurovat. Jelikož dosáhnout na různé množstevní slevy, cenová zvýhodnění při větším odběru apod. Konkurovat mohou také časem, za který

stavbu velké společnosti provedou. Zajisté nikdo neovlivní dobu vyschnutí betonu, ani vytvrdnutí jiného stavebního materiálu, ale mohou poskytnout na určitý projekt více pracovníků, kteří provedou zakázku v kratším termínu.

Callisto, s.r.o. se také potýká s nedostatkem pracovníků v oboru na trhu práce. Nacházíme se v době, kdy je málo kvalitních řemesníků a lidí, kteří by měli zájem vykonávat manuální práce. Tento fakt představuje velkou hrozbu. Stavebnictví je věkově omezeno, protože si vyžaduje přesnost, sílu, schopnost se vzdělávat a to starší lidé nabídnout většinou nemohou. Ačkoliv se firma bere studenty na praxi či letní brigády, ne každý má snahu se učit a bere tuto příležitost jen jako nutnou povinnost v rámci školy.

Velkou hrozbou je platební morálka zákazníků této firmy. Jak mi účetní firmy sdělila, zákazníci zaplatí půlku dohodnuté částky a s druhou částí i několik měsíců otálejí nebo se dokonce najdou i takový, co platbu oddalují i půl roku. Což ve stavebnictví, kdy se zakázky pohybují i v řádech milionů, působí nemalé problémy.

V neposlední řadě bych uvedla souběžné vykonávání více povinností jedním pracovníkem. Jedná se o stavbyvedoucího. Navzdory tomu, že firma vykonává více zakázek ve stejném termínu, nepřijala dalšího zaměstnance na tuto pozici. Vedoucí stavby dané společnosti musí tedy mezi stavbami přejíždět. To může mít negativní dopad na prováděnou stavbu, kdy si tento pracovník pomýlí dokumenty, parametry apod. a může to mít následky.

10 ZHODNOCENÍ ANALYZOVANÉ ČÁSTI

1. Podnikatelský model

Callisto má již od založení pevně stanovenou vizi a tou je být stabilní a spolehlivou firmou, která zakládá svoji budoucnost na kvalitě a zkušenostech, buduje příjemné pracovní prostředí svým zaměstnancům a vytváří stálé a krásné stavební práce. Snaží se uspokojit požadavky svých klientů na maximální úrovni. Tato společnost nehraje na kvantitu, ale jde jí především o kvalitu. To je její strategií, na to láká své zákazníky. Ve stavebnictví je to dobře zvolená strategie, protože stavby a všechno kolem není vhodně odbýt či se snažit ušetřit. Důvodem je, že výsledky činnosti tohoto odvětví mají podstatu zejména dlouhodobou. Proto se investice do kvalitního materiálu a služeb vrátí.

2. Struktura

Na základě prozkoumání organizační struktury podniku jsem došla k závěru, že firma při zvolení svého rodinného přístupu k zaměstnancům, udělala správný krok. Po rozhovoru s pracovníky v období, kdy jsem zde měla možnost vykonávat svou praxi, jsem nabyla názoru, že jsou velmi spokojeni a práci vykonávají s jistým elánem. Jsou zde udržovány neformální vztahy, což působí na lidi v této organizaci kladně. Protože každý raději pracuje s člověkem, ke kterému má přátelský vztah. Firma tedy vsází na spokojené zaměstnance, kteří svou práci odvedou lépe a v případě časové tísně jsou ochotni zůstat v práci přesčas.

Práce je kontrolována jedním z majitelů, pro kterého je nezbytné mít celou organizaci pod dohledem. Vztahy jsou zejména vertikální. Rozkazy a komunikace probíhají nejčastěji smluvně. Chybí nějaká psaná pravidla a dokumenty upřesňující vztahy na pracovišti.

3. Strategie a okolí firmy

PEST

Callisto, jakožto stavební firma, je velmi pozitivně ovlivněna podporou stavebního průmyslu ze strany státu. Ten se snaží různými programy na podporu stavebnictví, půjček na výstavbu mladým zvýhodnit tento sektor. Snížení požadavků pro zájemce veřejných zakázek přináší jak klady, tak i zápory. Tento tah ulehčí možnost získání státní zakázky analyzované firmě, avšak nejen ji. Zvýší se tedy konkurence u veřejných zakázek a firma bude muset více bojovat a dokázat, že zvládne danou zakázku lépe a kvalitněji zpracovat. Nestálá politika českého

státu, která je navíc ovlivněna vstupem České republiky do EU, nepůsobí dobře na toto odvětví. Evropská unie také vydává nařízení na zpřísnění činnosti stavebnictví. Jde o normy, standardy či různá opatření.

Otevřenost ekonomiky sice přináší větší konkurenci a lepší možnosti expandovat, ale to na společnost Callisto nemá vliv. Protože působí pouze v tuzemsku. Zvyšující se růst ekonomiky firma hodnotí velmi pozitivně. Důvodem je zvyšování průměrných platů obyvatel České republiky, kteří pak daleko méně šetří. Dává jim to jakousi kuráž utrácet a naději, že růst potrvá. Domácnosti začali více stavět a renovovat, což vede k růstu stavební produkce, jenž je také podporována státem. Stát investuje více do tohoto sektoru, snaží se mu pomoci.

Sociální faktory našeho státu v posledních letech nevypadají velmi příznivě. Zejména klesající plodnost a zvyšující se střední délka života obyvatel. Protože stavební firmy potřebují mladé a silné pracovníky. Také vzdělanost mužů a zájem o manuální práce rychle klesá. To se projevuje na nedostatku zaměstnanců v daném odvětví. V tomto nedostatku můžeme hledat konkurenční výhodu a tou je nedostatek času vysokoškolsky vzdělaných lidí na manuální práce ve své domácnosti.

Technologické inovace i zavedené normy státem si žádají vyšší náklady na pořízení nových strojů, technologií a dodržování norem. To jde ruku v ruce s vyššími cenami na provedení stavebních prací. Malé a střední podniky to nemohou ovlivnit, nemohou si dovolit vykonávat služby za cenu nižší, než jsou náklady. Proto je pro ně značně těžší se na trhu udržet. Naopak velké podniky si mohou dovolit pár zakázek udělat s nulovým ziskem a ztrátou. Na druhou stranu nové technologie mohou pomoci urychlit stavařům práci či ji lépe vykonávat. U firem, se stálými spokojenými zákazníky, jako je společnost Callisto, jsou ochotni tito zákazníci za práci připlatit, jelikož mají s prací firmy dobré zkušenost a jistotu, že se vyšší cena vyplatí.

SWOT

Z analýzy slabých a silných stránek můžeme vidět, že převažují silné stránky firmy. To ovšem neznamená, že firma se nemusí snažit eliminovat tyto slabé stránky. Právě naopak. Je důležité, aby firma „neusnula na vavřínech“ a měla potřebu se zlepšovat, inovovat a být flexibilní. Na trhu se udrží pouze ty firmy, které dokáží včas reagovat na změny trhu a implementovat je do svého podnikání.

Za důležité taky považují, aby firma udělala vše potřebné na uskutečnění jejich příležitostí, které by ji posunuly. Zejména maximálně vynaložit úsilí k získání státní zakázky, která je

teď lehčeji dosažitelná pro střední podniky. Firma by tímto krokem zlepšila své působení na trhu a současně mohla realizovat rozšíření svých činností a tím snížit hrozbu konkurence.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední kapitola shrnuje návrhy na zlepšení pro firmu Callisto, s. r. o., které jsem vyhodnotila na základě předcházejících analýz.

11.1 Vymezení dodavatelsko-odběratelských vztahů

Mé první doporučení se týká vztahů společnosti s jejím okolím. Organizaci bych navrhla přepracovat návrh smluv. Firma ve smlouvách uvádí částku za odvedenou práci, včetně možných navýšení, ale neuvádí termín, kdy nejpozději musí zákazník zaplatit za provedenou zakázku ani sankce s případným nedodržením podmínek smlouvy. To vede k otálení s platbami a firmě tak způsobuje problémy a zbytečné uhánění odběratelů. Společnost by tedy neměla nechávat své vztahy s okolím pouze na důvěře, protože to doposud přinášelo spíše problémy a náklady spojené s nezaplacením. Bude tak mít o starost méně a ušetří si čas.

11.2 Nábor nových pracovníků

Výše průměrného věku pracovníka v této organizaci roste každým rokem, což není dobré znamení. Firma by potřebovala omladit své zaměstnance, přijmout nové, mladé posily. Proto bych se zaměřila na čerstvé absolventy škol, klidně i základních. Na škodu by nebyla investice do náborů a zaškolení nových pracovních sil. Výhodou společnosti je, že potřebuje fyzicky schopné pracovníky, kteří by se rychle zaučili, nikoli vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

Možností jsou podniková stipendia, kdy společnost poskytne finanční částku studentům učiliště či střední školy, se kterou má uzavřenou smlouvu. Účelem je získání nových mladých zaměstnanců pro potřeby společnosti. Tato metoda nese výhody pro všechny. Zvyšuje zaměstnanost, vyšší kvalifikaci zaměstnanců již při studiu, zaměstnavatel si může vycvičit svého pracovníka a zaměstnanec získá praxi i finance.

11.3 Webové Stránky

Absence webových stránek znamená velké mínus pro tuto společnost. Značná část lidí, zejména mladších generací, dnes tráví svůj čas hledáním různých informací, například právě o firmách, jejich kvalitách a odvedených prací na internetu. Firma by se zřízením těchto stránek dostala do podvědomí nejen potenciálním zákazníkům. Na svých webových stránkách by mohla zveřejnit své vize a poslání, na základě kterých se právě daný zákazník či zájemce o práci ve firmě s ní ztotožní a rozhodně si tuto společnost vybrat. Také zde může

prezentovat odvedené práce včetně fotek, ukázat své kvality a služby nebo představit, proč právě ona je ta nejlepší pro zákazníky.

11.4 Strategie diferenciaci

Zkoumaná firma by se měla zaměřit na konkurenční strategii podle Porterova genetických strategií, kdy podnik má předpoklady k využití strategie diferenciaci. Tedy navrhovala bych podniku zapracovat na jeho konkurenční výhodě, která je podle mého názoru nevyužitá. Základem této strategie je nabídnout zákaznickou službu, které nejsou lehce napodobitelné a zákazník je ochoten za ně zaplatit více. Jde o zdění z kamene, jenž by mohlo posunout podnik dopředu. Na trhu poptávka po této službě značně převyšuje nabídku. Ačkoli jsem na základě rozhovoru s majitelem, který tyto zakázky přijímá a realizuje, pochopila, že se zdaleka nejedná o lehkou činnost, určitě bych v tomto ohledu proškolila zaměstnance. Vybrala bych zručné pracovníky, kteří by práci prováděli spolu s majitelem firmy a získali know-how. Tím by se rozšířili nejen služby poskytované společností, ale i zvýšili zisky firmy. Jelikož je nedostatek firem, které by byly schopné vykonávat tuto práci z pravého kamene, nikoli umělé náhražky.

Výše uvedená opatření nejsou finančně náročná, ale přesto důležitá. Výjimkou je monitoring vnějšího okolí společnosti, jehož výsledky mohou s sebou nést náklady. To v případě, že by byla nezbytná implementace nových technologií, softwarů či strojů. Ovšem to už by si rozhodla sama firma na základě jejího uvážení.

ZÁVĚR

Nemálo podniků nevěnuje zvýšenou pozornost strategické analýze a to i přes její významný vliv na životní cyklus a činnost podniku. Ačkoli vhodně zvolená strategie může podnik posunout před konkurencí, vize i kultura ovlivnit činnost zaměstnanců. To zejména v dnešní době, kdy je konkurence velká a každá, byť sebemenší výhoda, může podniku přinést výrazný náskok na trhu. Zvláště v odvětví, jako je stavebnictví, kde je nespočet stavebních firem, které usilují o stabilnější pozici a vyšší podíl na trhu. Proto je pravidelná analýza nezbytná k udržení či zlepšení konkurenční pozice na trhu.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat systém řízení ve firmě Callisto, s.r.o. a vyhodnotit nynější stav a možný další rozvoj podniku, také navrhnout opatření, která by pozitivně mohla ovlivnit tento budoucí vývoj společnosti. V teoretické části jsem prozkoumala literární zdroje, pro lepší porozumění jednotlivých bodů v mé práci a mohla je podrobněji popsat. Věnovala jsem se zejména podnikatelskému modelu a analýze podnikového okolí. Stanovení správné strategie, poslání, vize i kultury je pro každý podnik nezbytné. Pokud společnost zvolí nevhodný podnikatelský model, odrazí se to na špatném vnímání okolí podniku. Neurčité poslání či kultura mohou mást jednotlivé zaměstnance. Strategie je úzce spjatá s organizační strukturou, která má opět vliv na odváděnou činnost pracovníků. Proto musí být tyto složky podnikatelského modelu včetně podnikové kultury vhodně a jasně stanoveny. Naopak okolí podniku má vliv na úspěšnost firmy. Podle mého úsudku jsou hlavními hrozbami konkurenti, ať už nový nebo stávající, a změny trhu, kdy musí podnik ukázat svou flexibilitu a reagovat na ně. Všechny nové získané poznatky jsem využila při analýze společnosti Callisto v praktické části.

V další části práce, kterou jsem rozdělila do několika kapitol, jsou aplikovány teoretické poznatky. Nejdříve jsem vás seznámila se stavební firmou Callisto, s.r.o. a popsala podnikatelský model stavební společnosti. Věnovala jsem se tedy podnikové strategii, poslání, vizi, které nejsou zhmotněny. V podniku panují více méně neformální a přátelské vztahy, které jsou však opomíjeny, jedná-li se o časovou tíseň a je třeba „zabrat“.

Zjistila jsem, že společnost dbá na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců, snaží se navodit příjemnou pracovní atmosféru na pracovišti, ale zároveň vyžaduje přesné plnění zadaných úkolů. Poté jsem přešla k rozboru organizační struktury, která je pro podnik nezbytná. Jelikož určuje práva a povinnosti zaměstnanců včetně vztahů mezi nimi. Organizační struktura

této společnosti je plochá a vládne zde přímé zadávání úkolů. Zároveň s plánovanou expanzí na nové trhy bude třeba přejít na nové uspořádání podniku.

Cílem nadcházející části bylo pomocí strategické analýzy determinovat slabé, silné stránky, příležitosti i hrozby podniku. Tedy zabývat se okolím podniku. Kdy jsem zjistila, že ač u firmy převažují silné stránky, nebere ohled na svou konkurenci, což není pro společnost dobré. Jelikož se nejedná o velkou firmu či firmu s vedoucím postavením. Proto doufám, že společnost si vezme k srdci má doporučení a začne více analyzovat tuto hrozbu. Dále jsem zvolila metody PEST analýzu, analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Z provedených analýz vyplývají zejména příležitosti podniku, které by měla společnost proměnit. Ve společnosti, jak již bylo zmíněno, převažují silné stránky, ale má i slabé stránky, které je vhodné co nejvíce eliminovat v lepším případě úplně odstraněny. V závěru jsem zhodnotila analyzovanou část a doporučila opatření, které, jak doufám, budou pro společnost přínosem.

Po provedení vybraných analýz, se firma jeví jako stabilní a konkurence schopná. Nabízí se jí řada příležitostí, které je třeba proměnit a zrealizovat. V současnosti si však musí dát pozor na neustále inovující se trh, reagovat na tyto změny včas a také neustále pozorovat svou konkurenci, jenž má rostoucí charakter. Zároveň bych doporučila společnosti zapracovat na analýze konkurence, které nevěnuje tolik pozornosti a mohlo by to přinést následky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAYE, Michael R a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014, XXXVI, 636 s., ISBN 978-0-07-352322-4

BROOKS, Ian. Firemní kultura, Vyd. 1. Brno, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování, Vyd. 2., aktualizované a rozšířené, Praha, 2010, 344 s., ISBN 978-80-247-3348-7

ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu, 1. Vyd., Praha, 2009, 208 s., ISBN 978-80-86723-76-1

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

DRUCKER, Peter F. Výzvy managementu pro 21. století, Praha, 2000, 187 s., ISBN 80-7261-021-X

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK Peter. Podnik a jeho okolí, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3, 2012

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů, 1. Vyd., Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9

DYTR, Zdeněk et al. Podniková kultura pro kombinovanou formu studia, Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 109 s., ISBN 978-80-7395-135-1

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

GIBSON, Rowa, ed. Nový obraz budoucnosti. Překlad Pavel Medek. 3., dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 261 s., ISBN 978-80-7261-159-1

HAMMER, Michael. Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století, Praha: Management Press, 2002, 258 s., ISBN 80-7261-74-0

HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi, Praha: Grada, 1992. 365 s., ISBN 80-85424-88-6

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení, Vyd. 1. Brno: PC-DIR, 1998, 157 s., ISBN 80-214-1111-2

KOŠTURIÁK, Ján. Vlastní cestou, Vyd. 1. Praha, 2016, 275 s., ISBN 978-80-87917-21-3

KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s., ISBN 987-80-251-2725-4

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, Vyd. 1. Praha, 2010, 238 s., ISBN 978-80-247-2951-0

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

MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy, Vyd. 1., Praha, 2012, 148 s., ISBN 978-80-7265-075-0

PREUSS, Karel. Podnikatelské strategie, 1. vyd. Praha, 2006, 101 s., ISBN 80-7265-096-3

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000 x, 101 s., ISBN 80-7179-422-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza, 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006 xi, 121 s., ISBN 80-7179-367-1

SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. xxi, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s., ISBN 80-85839-06-7

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky II. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1997, 213 s., ISBN 80-85839-87-3

TYLL, Ladislav. Podniková strategie, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s., ISBN 978-80-7400-507-7

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Vyd. 1. Praha: 2014, 110 s., ISBN 978-80-87974-05-6

URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Vyd. 1. Praha: Management Press 2004, 162 s., ISBN 80-7261-105-4

Elektronické zdroje

MANAGEMENT MANIA: Centralizace [online]. [Cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/centralizace>

MANAGEMENT MANIA: Decentralizace [online]. [Cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/decentralizace>

MANAGEMENT MANIA: Formální organizační struktura [online]. [Cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

FSS MUNI: Formální a neformální vztahy [online]. [Cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://fsslvt.fss.muni.cz/~winkler/kapitola10.html>

FITMAG PENÍZE: W. L. Gore associates uspořádaná anarchie [online]. [Cit. 2017-03-15]. Dostupné z <http://finmag.penize.cz/ekonomika/292116-w-l-gore-associates-usporadana-anarchie>

FITMAG PENIZE: Mřížková organizační struktura [online]. [Cit. 2017-03-15]. Dostupné z <http://finmag.penize.cz/ekonomika/292116-w-l-gore-associates-usporadana-anarchie>

GORE: Mřížková organizační struktura [online]. [Cit. 2017-03-15]. Dostupné z <https://www.gore.com/about/working-at-gore>

TRETIRUKA: Státní rozpočet [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <http://www.tretiruka.cz/news/vlada-bude-resit-novelu-stavebniho-zakona-a-odpadove-statistiky/>

SFZP: Dotace na výstavbu nízkoenergetických bytových domů [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <https://www.sfzp.cz/clanek/193/3177/nzu-bilancuje-21-tisic-zajemcu-proplaceno-1-2-miliardy-korun-na-stavby-uzivatelsky-vylepseny-system-a-do-noveho-roku-ekovinky/>

MZP: Program Zelená úsporám [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/news_16050_NZU

DOTACE: Program úspory energie [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/uspory-energie>

DOTACE: program Podnikání a inovace [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <http://www.oppik.cz/dotacni-programy>

ZPRAVY.AKTUALNE: BREXIT [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ekonomika-poroste-mirne-pomaleji-inflace-bude-naopak-vyssi-c/r~d30fb4381ac311e7b2a40025900fea04/>

MPO: Konkurence ve stavebnictví [online]. [Cit. 2017-03-15]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument173221.html>

AKTUALNE: Veřejné soutěže [online]. [Cit. 2017-03-15]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/snemovnou-prosla-nova-pravidla-pro-verejne-souteze-vcracime-s/r~ae810fe8e5ce11e584160025900fea04/>

KURZY: nezaměstnanost [online]. [Cit. 2017-03-20]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/zpravy/418669-nezamestnanost-v-cr-v-unoru-klesla-na-5-1-procenta/>

INVESTICNIWEB: Stavební průmysl [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <http://www.investicniweb.cz/news-2016-11-8-analytici-stavebnictvi-brzdi-spatna-legislativa-a-malo-zakazek/>

AMSP: Nedostatek pracovních sil [online]. [Cit. 2017-04-24]. Dostupné z <http://www.amspace.cz/nedostatek-kvalifikovanych-zamestnancu-na-ceskem-trhu-prace>

NOVINKY: česká ekonomika 2016 [online]. [Cit. 2017-03-20]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/mame-vice-penez-potvrdili-statistici-se-silici-ekonomikou-ros/r~d2a63e70c98611e5a0ca0025900fea04/>

PASIVNIDOMY: pasivní domy [online]. [Cit. 2017-04-18]. Dostupné z <https://www.pasivnidomy.cz/co-je-pasivni-dum/t2>

WACHAL: 3D tisk [online]. [Cit. 2017-04-18]. Dostupné z <http://www.wachal.cz/3d-tisk-budoucnost-stavebnictvi.html>

NOVINKY: stavebnictví 2016 [online]. [Cit. 2017-03-20]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/ekonomika/428630-stavebnictvi-loni-kleslo-o-7-6-procenta-v-prosinci-ale-zacalorust.html>

KURZY: stavebnictví [online]. [Cit. 2017-03-20]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

KOMA-MODULAR: modulární stavby [online]. [Cit. 2017-04-14]. Dostupné z <http://www.koma-modular.cz/modularni-vystavba/co-je-modularni-vystavba>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NATO North Atlantic Treaty Organization

DPH Daň z Přidané Hodnoty

HPD Hrubý domácí produkt

EU Evropská unie

BREXIT spojení slov Britain a Exit

EIA Environmental Impact Assessment

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Plochá organizační struktura, zdroj: Častorál (2009, s. 89)</i>	17
<i>Obr. 2 strmá organizační struktura, zdroj: Častorál (2009, s. 89)</i>	17
<i>Obr. 3 Liniová organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 204).....</i>	19
<i>Obr. 4 Funkční organizační struktura. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 214).....</i>	20
<i>Obr. 5 Vybrané faktory související s analýzou, zdroj: Souček (s. 10)</i>	26
<i>Obr. 6 Porterova analýza pěti sil, zdroj: Souček (s.41)</i>	28
<i>Obr. 7 SWOT analýza, zdroj: strateg.cz</i>	30
<i>Obr. 8 Scheinův model organizační kultury, zdroj: Dytr, Brodský, Stříteská, Kornfeldová,</i>	33
<i>Obr. 9 Organizační typy kultur podle Handyho, zdroj: Dytr, Brodský, Stříteská, Kornfeldová (2008, s. 23)</i>	35
<i>Obr. 10 Sanace svahů, zdroj: vlastní zpracování</i>	40
<i>Obr. 11 Organizační struktura Callisto, s.r.o., zdroj: vlastní</i>	46
<i>Obr. 12 Vývoj stavebnictví, zdroj: ceskatelevize.cz</i>	55
<i>Obr. 13 Plot zděný z kamene, zdroj: vlastní zpracování</i>	60
<i>Obr. 14 SWOT analýza firmy Callisto, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	64

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Konkurence firmy, zdroj: vlastní zpracování</i>	61
---	----