

Projekt strategického rozvoje společnosti XY, spol. s. r. o.

Bc. Júlia Čamajová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Júlia Čamajová**
Osobní číslo: **M12504**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt strategického rozvoje společnosti XY, spol.
s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti strategického rozvoje podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, spol. s r. o. a analyzujte současný stav strategického řízení ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy zhodnoťte a identifikujte současné problémy společnosti v oblasti strategického rozvoje.
- Vypracujte projekt strategického rozvoje společnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
HILL, Charles W a Gareth R JONES. Cases in strategic management. 6 vyd. Boston, Mass: Houghton Mifflin, c2004, 647 s. ISBN 0-618-49773-0.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. 1 vyd. Harlow, England: Pearson, 2012, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23. 04. 2014

Čamajová¹

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca je zameraná na strategický rozvoj spoločnosti XY, spol. s. r. o. V teoretickej časti sú spracované poznatky od zahraničných či domácich autorov z tejto problematiky a tiež problematiky riadenia projektov. Ďalšia časť práce sa zaoberá predstavením spoločnosti XY, spol. s. r. o. Taktiež sú v tejto časti spracované podrobné strategické analýzy. Posledná časť práce je zameraná na oblasť ľudských zdrojov, ako na jednu z oblastí strategického rozvoja spoločnosti. V závere práce sú popísané prínosy z implementácie daného projektu

Klíčová slova: stratégia, strategický rozvoj, strategická analýza, harmonogram projektu, rizika, finančná náročnosť projektu

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on strategic development of company XY, spol. s. r. o. In theoretical part of the thesis are processed knowledge from foreign and domestic authors from the area of strategic development and also area of managing projects. The second part of the work is focused on introduction of the company XY, spol. s. r. o. In this part are also completed strategic analyses. The last part is oriented on area of human resources, as the one of areas of strategic development of company. In the conclusion are described benefits of the implementation of the project.

Keywords: strategy, strategic development, strategic analysis, schedule of the project, costs of the project

Pod'akovanie

Chcem sa touto cestou pod'akovať vedúcemu diplomovej práce pánovi doc. Ing. Romanovi Zámečníkovi, Ph.D. za odborné rady a pripomienky k práci, ktoré mi pri spracovaní pomohli.

Tiež sa chcem pod'akovať pani Ing. Anne Langerovej, vedúcej ekonomického úseku spoločnosti XY, spol. s. r. o. za čas, ktorý mi venovala, poznatky a ochotu pomôcť.

Prehlásenie

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
POSTUP SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 STRATEGICKÉ VS TAKTICKÉ RIADENIE	14
2 VÝZNAM STRATEGICKÉHO RIADENIA (MISIA, VÍZIA, STRATEGICKÉ CIELE, STRATÉGIA)	15
2.1 VÍZIA.....	16
2.2 POSLANIE (MISIA)	17
2.3 STRATEGICKÉ CIELE	18
2.4 STRATÉGIA	20
2.4.1 Jedinečná hodnotová ponuka	21
2.4.2 Na mieru prispôsobený hodnotový reťazec.....	21
2.4.3 Vylučovacie rozhodnutia, odlišné od rozhodnutí súperov	21
2.4.4 Strategický súlad hodnotového reťazca.....	22
2.4.5 Časová kontinuita.....	22
2.5 POSTUP STRATEGICKÉHO RIADENIA	22
3 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA	24
3.1 PORTER ANALÝZA	24
3.1.1 Dodávateľia.....	24
3.1.2 Potenciálni konkurenti	25
3.1.3 Rivalita medzi existujúcimi podnikmi ovplyvnená ich strategickými ťahmi	25
3.1.4 Vyjednávacia sila kupujúcich.....	26
3.1.5 Hrozba substitučných výrobkov v iných odvetviach.....	26
3.2 PEST.....	26
3.2.1 Politicko-právne faktory.....	27
3.2.2 Ekonomické faktory	27
3.2.3 Sociálno-kultúrne faktory.....	27
3.2.4 Technologické faktory.....	27
4 SWOT ANALÝZA	29
4.1 DÔLEŽITOSŤ VZŤAHOV JEDNOTLIVÝCH ANALÝZ.....	30
5 STRATEGICKÉ ALTERNATÍVY	32
5.1 HIERARCHICKÉ ÚROVNE PRE FORMULÁCIU STRATÉGIE	32
5.2 PODOBY STRATÉGIÍ	33
6 RIADENIE PROJEKTOV	35
7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
8 CHARAKTERISTIKA A INTERNÁ ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY,	

SPOL. S. R. O.	40
8.1 HISTÓRIA.....	40
8.2 PONÚKANÉ PRODUKTY, SLUŽBY	41
8.3 STROJOVÁ VYBAVENOSŤ	42
8.4 ZAISTENIE KVALITY	42
8.5 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	43
8.6 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	45
8.7 ZÁKLADNÁ EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	46
8.7.1 Finančné zdroje spoločnosti.....	49
9 ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO RIADENIA V SPOLOČNOSTI.....	50
9.1 STRATEGICKÝ PLÁN.....	51
10 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA	53
10.1 PEST ANALÝZA.....	53
10.1.1 Politicko-právne faktory.....	53
10.1.2 Ekonomické faktory	55
10.1.3 Sociálne faktory.....	58
10.1.4 Technologické faktory.....	59
10.2 ANALÝZA PORTER.....	60
10.2.1 Súčasná konkurencia	60
10.2.2 Riziko vstupu nových konkurentov.....	61
10.2.3 Sila dodávateľov.....	62
10.2.4 Sila kupujúcich.....	62
10.2.5 Hrozba substitúcie	64
11 ANALÝZA SILNÝCH, SLABÝCH STRÁNOK, PRÍLEŽITOSTÍ A HROZIEB SPOLOČNOSTI.....	66
12 PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJA SPOLOČNOSTI.....	70
12.1 ZDÔVODNENIE PROJEKTU	70
12.2 SÚČASNÝ SYSTÉM MOTIVÁCIE V SPOLOČNOSTI XY, SPOL. S. R. O.	71
12.2.1 Príplatky a náhrady mzdy	71
12.3 SOCIÁLNY PROGRAM	74
13 NOVÝ MOTIVAČNÝ PROGRAM.....	75

13.1	FLEXI PASY	77
13.2	JAZYKOVÉ KURZY	78
13.3	TEAMBUILDING	79
13.4	DNI ZDRAVOTNÉHO VOĽNA	80
13.5	ODMENA ZA DOBRÉ NÁPADY	80
13.6	HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	81
13.7	MISIA	82
13.8	VÍZIA	83
13.9	INFORMOVANIE ZAMESTNANCOV	83
14	NÁKLADY NA PROJEKT	84
14.1	NÁKLADY NA INFORMOVANIE	86
15	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	87
15.1	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH SKUPÍN	89
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	91
	ZÁVER	94
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	95
	ZOZNAM OBRÁZKOV	98
	ZOZNAM TABULIEK	99
	ZOZNAM PRÍLOH	103

ÚVOD

Neustála globalizácia, rýchle zmeny a čoraz viac silných konkurentov, sú dôvody, pre ktoré by sa každý podnik mal strategickým riadením zaoberať. Dôležitosť strategického riadenia spočíva hlavne v tom, že je zamerané na dlhodobé fungovanie podniku, čiže sa v podniku deje vždy všetko na základe nejakého dôvodu, vychádza sa pri tom z minulého vývoja podniku a očakávaného vývoja do budúcnosti. Pri strategickom riadení si podnik stanovuje priority a udáva smer, ktorým sa uberať. Na rozdiel od taktického riadenia, ktorého základom sú organizačné štruktúry a procedúry, základ strategického riadenia tvoria ľudia, trh a informačné systémy. V rámci strategického riadenia je dôležité správne formulovať misiu podniku, čiže to, čo je zmyslom jeho fungovanie a víziu, čiže to, kde sa podnik vidí v priebehu dlhšieho časového obdobia. Ďalej je potreba stanoviť ciele a rôzne projekty a postupy ako ciele dosiahnuť. Veľa organizácii sa ešte aj v súčasnej dobe takémuto riadeniu a plánovania bráni, nemá dlhodobú predstavu o svojom vývoji a preto je potom logické, že sa skôr, či neskôr dostáva do existenčných problémov.

Pri tvorbe stratégie má podnik možnosť lepšie porozumieť svojim zákazníkom a konkurentom, to znamená, že vedenie podniku si formuje predstavu, čo sa môže od zákazníkov očakávať a ako sa budú vyvíjať ich požiadavky. Schopnosť rýchlo reagovať na zmeny je faktorom úspechu a dlhodobej prosperity pre každý podnik. Naopak veľmi kritické je, keď podnik žije v presvedčení, že správanie zákazníkov a konkurencie sa meniť nebude, vtedy je objavenie problémov už aj pri menších zmenách viac ako isté. Postup strategického riadenia sa nedá presne predpísať pre všetky podniky a neexistuje univerzálny, presne stanovený návod, ako reagovať v konkrétnych situáciách, existujú však analýzy a techniky, ktoré sú pre strategické riadenie potrebné. Patrí sem napríklad definovanie faktorov, ktoré majú vplyv na podnik z vonkajšieho prostredia, či uvedomenie si svojich slabých a silných stránok, príležitostí a hrozieb.

Výsledkom strategického riadenia je stratégia. Slovo stratégia pochádza z gréckeho slova „strategos“, čo znamená generál a preto sa stratégia spájala v prvom rade s vojenskou terminológiou, ako schopnosť viesť vojsko (Slávik, 2005, s. 7). Podniky si stanovujú väčšinou jednu hlavnú stratégiu, ale existuje možnosť stanovovať stratégie aj pre iné hierarchické úrovne, napríklad informačnú stratégiu, marketingovú alebo stratégiu rozvoja ľudských zdrojov. Tieto stratégie sa prispôsobujú a nadväzujú na hlavnú stratégiu.

POSTUP SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE

Pri spracovaní diplomovej práce sa vychádza z primárneho a sekundárnych cieľov. Primárnym cieľom práce je vyhodnotiť súčasný stav strategického riadenia a strategickej pozície spoločnosti XY, spol. s. r. o. a na základe toho identifikovať možnosti ďalšieho strategického rozvoja spoločnosti.

Sekundárnymi cieľmi sú: spracovanie teoretických poznatkov o strategickom riadení, spracovanie analýz interného a externého prostredia spoločnosti XY, spol. s. r. o. a vyhodnotenie výsledkov do prehľadnej podoby.

Diplomová práca je rozdelená do troch častí:

- Teoretická
- Analytická
- Projektová

Cieľom teoretickej časti je vhodný výber a zhrnutie teoretických poznatkov z oblasti strategického riadenia. Pri práci boli použité zdroje od domácich aj zahraničných autorov.

Analytická časť nadväzuje na poznatky z teoretickej časti a obsahuje analýzy externého a interného prostredia, analýzu súčasného strategického riadenia v spoločnosti a jej doterajší vývoj. Analýza externého okolia v sebe zahŕňa analýzu makrokolia, v ktorej sú zahrnuté poznatky o vývoji z minulosti ale aj odhadovaných trendov politicko-právnych, ekonomických, sociálno-kultúrnych a technologických faktorov. Ďalej je sem zahrnutá aj analýza mikrookolia, ktorá identifikuje, ktorá sila, pôsobiaca na spoločnosť je najsilnejšia a ovplyvňuje fungovanie spoločnosti. Všetky poznatky o spoločnosti sú prehľadne zhrnuté do výslednej tabuľky, v podobe SWOT analýzy, ktorá udáva možnosti ďalšieho rozvoja, hrozby, silné a slabé stránky spoločnosti XY, spol. s. r. o.

Posledná, projektová časť je zameraná na predstavenie projektu, ktorý vychádza z dlhodobých cieľov spoločnosti a je orientovaný do oblasti ľudských zdrojov. Sú odôvodnené východiská projektu, identifikované riziká a zainteresované strany, vypísané činnosti, potrebné na uskutočnenie projektu a spracovaná finančná náročnosť projektu. Zdôrazňovaná je potreba formulácie misie a vízie pre spoločnosť. Taktiež sú uvedené možnosti, ako je možné priebeh vývoja projektu sledovať pri úspešnej implementácii v spoločnosti XY, spol. s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ VS TAKTICKÉ RIADENIE

Každý podnik predstavuje otvorený systém, na ktorý pôsobí vonkajšie prostredie, vytvára z dostupných zdrojov potrebné produkty. Tento proces je potrebné riadiť a vplývajú naňho vonkajšie či vnútorné faktory. Zjednodušene, vnútorné faktory sú viazané na taktické riadenia a vonkajšie na strategické. Rozdiely medzi strategickým a taktickým riadením sú zobrazené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Rozdiel medzi taktickým a strategickým riadením (Balaževič, 2005, s. 7)

Charakteristika	Taktické riadenie	Strategické riadenie
Misia, poslanie	Výroba výrobkov a poskytovanie služieb s cieľom zisku	Vyžitie organizácie v dlhodobej perspektíve, prostredníctvom ustanovenia dynamickej rovnováhy s vonkajším okolím; schopnosť riešiť problémy
Objekt zamerania sa managementu	Pohľad „do vnútra“ podniku, hľadanie možností efektívnejšieho využívania zdrojov	Pohľad mimo podnik, hľadanie nových príležitostí v konkurenčnom boji, sledovanie a adaptácia k meniacim sa podmienkam vonkajšieho prostredia
Faktor času	Orientácia na krátkodobú a strednodobú perspektívu	Orientácia na dlhodobú perspektívu
Základ (osnova) postavenia systému	Funkcie a organizačné štruktúry, procedúry	Ľudia, informačné systémy, trh
Prístup k riadeniu personálu	Pohľad na robotníkov ako na zdroj podniku, plníteľov rozdielnych úloh	Pohľad na robotníkov ako na základ podniku, hlavnú cenu a zdroj úspešnosti
Kritérium efektívnosti riadenia	Ziskovosť a racionálnosť použitia výrobného potenciálu	Aktuálnosť a presnosť reakcie podniku na nový dopyt trhu a potrebné zmeny v závislosti na zmene prostredia

2 VÝZNAM STRATEGICKÉHO RIADENIA (MISIA, VÍZIA, STRATEGICKÉ CIELE, STRATÉGIA)

Ako už bolo spomínané v predošlej časti práce, strategické riadenie je zamerané na dlhodobé plánovanie a smerovanie organizácie. Toto riadenie má za úlohu zabezpečiť to, aby sa v podniku nedialo niečo náhodou, ale všetko podľa vopred naplánovaných zámerov. Strategické riadenie je základom každého podniku, určuje smer, akým sa uberať. Prebieha v 4 základných opakujúcich sa fázach:

1. *Formulácia stratégie (misia organizácie, jej vízia a strategické ciele)*
2. *Plánovanie stratégie (vytvorenie strategického plánu a harmonogramu realizácie)*
3. *Realizácia stratégie (alokácia zdrojov, realizácia projektov, aktivít a opatrení na naplnenie strategických cieľov)*
4. *Kontrola stratégie, monitoring stavu a vyhodnocovanie stratégie (vyhodnotenie a prípadná aktualizácia stratégie)* (Strategické riadenie, 2013).

Podľa autora Zuzáka (2011, s. 18) spočíva dôležitosť strategického riadenia hlavne v tom, že je potreba reagovať na faktory zmien, ktoré sa v podnikovom prostredí objavujú. Medzi tieto faktory radí: globalizácia trhu, zintenzívnenie konkurencie, rýchlosť zmien ako faktor času, vznik nových výrobkov a odvetví ako výsledok inovácii, zmeny v odbyte výrobkov a vplyv štátov a nadnárodných celkov na podnikanie.

Ako ďalej uvádza, podniky musia vedieť rýchlo a adekvátne reagovať na meniace sa požiadavky trhu a to v duchu Darwinovej teórie, že neprežije najsilnejší alebo najinteligentnejší druh, ale ten, kto sa rýchlo vie prispôbiť zmene.

Pri strategickom plánovaní sa nesmie zabúdať na zostavenie harmonogramu, v ktorom je jasne špecifikované kedy sa ktoré ciele dosiahnu. Taktiež je potrebné aj stanovenie metrík na meranie dosiahnutých cieľov. Výstupom tohto zložitého procesu je stratégia. Je to formalizovaný dokument, opisujúci prvé dve fázy strategického cyklu (formulácia a plánovanie stratégie). Je len na organizácii, ako bude pri strategickom plánovaní postupovať, v podniku môže byť stanovená jedna hlavná stratégia, ale taktiež je možné rozpracovanie viacerých stratégií pre rôzne oblasti (personálna, informačná, finančná), (Strategické riadenie, 2013).

2.1 Vízia

Vízia spoločnosti predstavuje objasnenie zmyslu fungovania spoločnosti a perspektív budúceho vývoja organizácie, je to ideálny stav, ktorého spoločnosť chce dosiahnuť v priebehu dlhšieho časového obdobia. Často sa tento pojem pletie s pojmom misia, avšak pri misii je dôležitý faktor súčasnosti. V práci budú ďalej spracované rozdiely medzi týmito dvoma pojmami. Vízia objasňuje a demonštruje všetkým zamestnancom aj verejnosti súčasnú situáciu spoločnosti a akou sa spoločnosť chce stať v budúcnosti, k čomu napreduje. Formuláciou vízie sa zaoberá vrcholový management a časové obdobie, na ktoré sa vízia stanovuje sa líši od situácii v podniku, pričom pri dosiahnutí požadovaného stavu vízia stratí svoju aktuálnosť a musí byť znovu vytvorená. Vízia musí byť sformulovaná tak, aby motivovala, bola jednoduchá a vyvolávala dôveru (Geršun, 2013, Formirovanie missii i celej predprijatia, 2013).

Ako bolo uvedené v predošlej časti práci, misia a vízia nie je to isté. Misia opisuje, čo podnik chce teraz, vízia zas to, čím chce byť v budúcnosti. Porovnanie týchto dvoch pojmov na základe vybraných faktorov je znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Rozdiely medzi misiou a víziou (Mission Statement vs Vision Statement, © 2014)

Faktor	Misia	Vízia
O čom je	Misia opisuje AKO sa podnik dostane tam, kde chce byť, opisuje účel a základné ciele týkajúce sa požiadaviek zákazníkov	Vízia opisuje KDE chce podnik byť, definuje účel a hodnoty podniku
Odpovede na otázky	Čo je našim poslaním, čo nás robí odlišnými?	Kam sa snažíme dostať?
Čas	Opisuje súčasnosť, ktorá vedie k budúcnosti	Zameranie na budúcnosť
Funkcia	Uvádza všeobecné ciele, pre ktoré je podnik vytvorený. Hlavná funkcia je interná: definovať kľúčové indikátory úspešnosti podniku a jej primárnymi skupinami záujmu sú vedenie, zamestnanci a akcionári	Uvádza, kde spoločnosť vidí samu seba o niekoľko rokov, objasňuje prečo sa zaoberá danou činnosťou

2.2 Poslanie (misia)

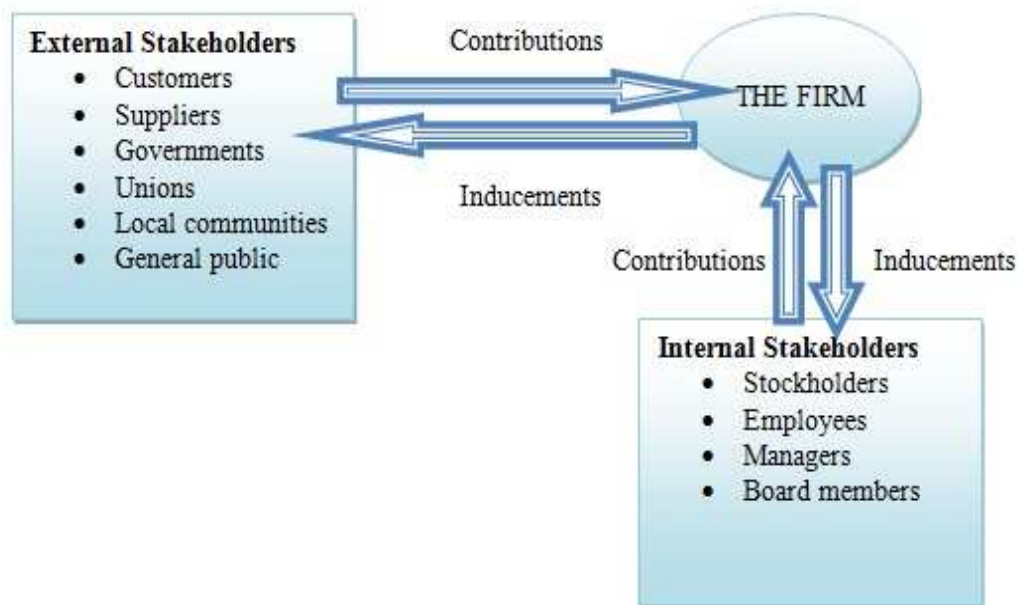
Misia je pragmatické stanovenie toho, čo sa podnik zaviazal plniť, môže sa definovať ako zmysel fungovania podniku z pohľadu vlastníkov či zamestnancov podniku, zákazníkov či iných skupín, ktoré prichádzajú do styku s daným podnikom, čiže stakeholderov.

Preto je pri stanovení misie nevyhnutné uskutočniť analýzu týchto záujmových skupín, podľa autorov Hill a Jones (© 2001, s. 45) sa analýza skladá z nasledujúcich piatich krokov:

1. *Identifying stakeholders*
2. *Identifying stakeholders' interests and concerns*

3. *As a result, identifying what claims stakeholders are likely to make on the organization*
4. *Identifying the stakeholders who are most important from the organization's perspective*
5. *Identifying the resulting strategic challenges*

Zájmové skupiny sa môžu deliť na interné a externé, delenie je znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1 Interné a externé záujmové skupiny (Hill a Jones, © 2001, s. 44)

2.3 Strategické ciele

Cieľmi rozumieme základné orientačné princípy, ktoré ovplyvňujú chovanie sa či už riadiacich alebo výkonných pracovníkov. Pri stanovení cieľov vedenie musí vyriešiť také otázky ako: Ako detailne musia byť ciele zadané? V akej miere záväznosti? Ako je vôbec možné ciele dosiahnuť? (Horváth & Partner, 2002, s. 27).

Ciele charakterizujú špecifické stavy, ktoré chce podnik dosiahnuť prostredníctvom svojich aktivít, dávajú zmysel podnikovému poslaniu a slúžia ako pomôcka pri stanovovaní stratégie. Na formulácii cieľov a okrajových podmienok sa podieľajú rôzne záujmové skupiny a ide o komplexný proces. Okrajové podmienky sú napr.:

- Vzťahy medzi pracovníkmi – sem patria faktory ako: istota pracovného miesta, odmena, seberealizácia
- Kapitálové vzťahy – dividendy
- Dodávateľské vzťahy – podpora zvyšovanie produktivity, dlhodobé dodacie zmluvy, termínované splatnosti
- Spoločenské prínosy - ochrana životného prostredia, podpora miestnych iniciatív, dane a odvody (Mallya, 2007, s. 32).

Ciele podniku by mali spĺňať niekoľko charakteristík, ktoré sa často nazývajú kritériami kvality stanovených cieľov, podľa týchto kritérií by cieľ mal byť:

- Konkrétny a merateľný – je dôležité určiť kvantifikovateľné množstvo, na ktorom sa meria, ako podnik pokračuje
- Časové obdobie plánovania – rozdelenie na dlhodobé (viac ako 5 rokov), strednodobé (1-5 rokov) a krátkodobé (zvyčajne do 1 roka) ciele.
- Dosiahnuteľnosť – ciele musia byť stanovené tak, aby nepresahovali možnosti podniku. Pri stanovení nad rámec možností je riziko nízkej motivácie pracovníkov
- Súlad medzi cieľmi – ciele si nesmú protirečiť (Formirovanie missii i celej predpriatia, 2013).

Rozšírenie týchto charakteristík poskytujú autori Fotr, Vacík a kol. (© 2012, s. 37), ktorí uvádzajú, že dobrý stanovený cieľ musí byť SMARTER, čiže „Specific“ (špecifický), „Measurable“ (merateľný), „Achievable“ (dosiahnuteľný), „Result oriented“ (orientovaný na výsledok, realistický), „Time framed“ (časovo ohraničený), „Ethical“ (v súlade s etickými hodnotami) a „Resourced“ (zameraný na zdroje).

2.4 Stratégia

Výklad pojmu stratégia sa v rôznych literatúrach líši. Ako prvýkrát bolo slovo stratégia použité vo vojenskej terminológii (ako umenie viesť vojska a uskutočňovať vojenské operácie) a základ slova je odvodený od gréckeho slova „strategos“, čo znamená generál (Slávik, 2005, s. 7).

A. Chandler uviedol jednu z najstarších definícií pojmu stratégia:

„Určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov“

Definície od iných autorov:

„Model alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele podniku, politiky a aktivity do súdržného celku“ (J. B. Quinn)

„Jednotný, súhrnný a integrovaný plán, ktorý je nevyhnutný, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku“ (W. F. Glueck)

„Šablóna (vzorec, model) v záplave (prúde) rozhodnutí alebo činov“ (H. Mintzberg)

Mintzbergova definícia sa odvíja od myšlienky, že stratégia je viac ako len to, čo podnik plánuje urobiť ale je to aj to, čo robí v skutočnosti. *„Prienik rôznych definícií Mintzberg podáva v podobe piatich P, keď stratégiu považuje za plán (plan), manéver (ploy), šablónu (pattern), postavenie (position) a budúcnosť (perspective)“ (Slávik, 2005, s. 7-8).*

Správna implementácia stratégie by mala spoločnosti pomôcť uvedomiť si vlastné postavenie na trhu a zaistiť dlhotrvajúcu istotu v konkurenčnom prostredí. Proces stanovenia stratégie, čiže strategické riadenia musí byť neustále pod dohľadom vedenia, ktorého úlohou je definovanie cieľu a vybratie vhodnej stratégie na jeho dosiahnutie.

Na identifikáciu vhodnej stratégie pre podnik je dôležité odpovedať na otázky:

1. Ktoré aktivity podniku sú kľúčové?
2. Čo sa podnik snaží dlhodobo dosiahnuť?
3. Ktoré produkty alebo služby podnik predáva a poskytuje?
4. Na ktorom trhu predáva svoje výrobky?

5. Aký je vzťah medzi cenou, variabilnými nákladmi, fixnými nákladmi, tržbami atď. (Mallya, 2007, s. 17).

Stratégiu by mal mať každý podnik, v opačnom prípade vyvoláva asociácie ako bezcieľny, neprofesionálny. Stratégia vychádza z výnosových a rastových cieľov, objasňuje ako sa tieto ciele majú dosiahnuť, aký prístup je potreba zvoliť k trhu, uvedomiť si schopnosti zamestnancov a jasne chápať potreby zákazníkov (Horváth & Partner, 2002, s. 18).

Stratégia, ako už bolo spomínané sa môže definovať viacerými spôsobmi, mnohí ju chápu ako plán alebo program, avšak autorka Magretta (2012, s. 95), blízka spolupracovníčka M. Portera uvádza, že stratégia by mala vyhovovať hlavne nasledujúcim piatim kritériám:

1. Jedinečná hodnotová ponuka
2. Na mieru prispôbený hodnotový reťazec
3. Vylučovacie rozhodnutia, odlišné od rozhodnutí súperov
4. Strategický súlad hodnotového reťazca
5. Časová kontinuita

2.4.1 Jedinečná hodnotová ponuka

Tento prvok sa obracia k vonkajšiemu prostrediu podniku, k zákazníkom, k dopytovej strane podnikateľskej činnosti. Predstavuje voľbu konkrétneho druhu hodnoty, ktorú bude podnik ponúkať. Zaoberá sa odpoveďami na otázky ohľadne štruktúry zákazníkov, potrieb, ktoré sa budú uspokojovať a výšky relatívnej ceny prijateľnej pre podnik aj zákazníka.

2.4.2 Na mieru prispôbený hodnotový reťazec

Toto kritérium stratégie sa často opomína, keďže množstvo podnikov sa pri stanovení stratégie zameriava predovšetkým na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Popri tom však podstata stratégie a konkurenčnej výhody tkvie aj v činnostiach, v rozhodnutí vykonávať činnosti odlišným spôsobom alebo uskutočňovať odlišné činnosti ako vykonávajú konkurenti.

2.4.3 Vylučovacie rozhodnutia, odlišné od rozhodnutí súperov

Na voľbách, rozhodnutiach, ktoré sú odlišné od tých konkurenčných, na vylučovacích rozhodnutiach je závislá konkurenčná výhoda. Vylučovacie rozhodnutia držia stratégiu po-

hromade a znamenajú, že je treba sa rozhodnúť buď, alebo. Sú to strategické ekvivalentné rázcestia, keď v prípade, že sa podnik vyberie jednou cestou, nemôže sa druhou, lebo voľby sú nezlučiteľné. Prijímaním rozhodnutí „buď, alebo“ sa stratégia stáva ťažšie napodobiteľná.

2.4.4 Strategický súlad hodnotového reťazca

Strategický súlad je otázkou vzájomného vzťahu činnosti v hodnotovom reťazci. Stratégia sa musí opierať o spojenie mnohých vecí a prijatie vzájomne závislých volieb. Náklady a hodnota jednej činnosti sú ovplyvňované tým, ako sú vykonávané ďalšie činnosti.

2.4.5 Časová kontinuita

Kontinuita umožňuje konkurenčnú výhodu, bez časovej kontinuity by si podnik nemohol spracovať konkurenčnú výhodu, keďže realizácia jedinečného hodnotového reťazca, vylučovacích rozhodnutí a strategického súladu vyžaduje čas. Kontinuita posilňuje identitu firmy tým, že vytvára firemnú značku, povest' firmy. Taktiež pomáha k zlepšeniu v rámci jednotlivých činností a vzájomne ich zladuje (Magretta, 2012, s. 98-165).

2.5 Postup strategického riadenia

Strategické plánovanie je proces, ktorý je dôležitý pre efektívne riadenie na každej úrovni hierarchického usporiadania spoločnosti, či už ide o štát, kraj, obec alebo podnik. Rozvoj týchto prvkov je daný víziou, prioritami a presne špecifikovanými strednodobými a dlhodobými cieľmi, termínmi a cestami ako ich dosiahnuť. O strategickom plánovaní by sa dalo hovoriť už aj na úrovni domácnosti, síce tu sa netvorí písomné dokumenty, ale rozhodovanie o tom, do čoho a kedy investovať (napr. do nákupu bytu) je v podstate tiež strategické plánovanie. Je zrejmé, že v podnikoch je potreba strategického plánovania oveľa väčšia. Keďže zdroje na dosiahnutie cieľov sú zväčša obmedzené, musia sa podniky rozhodovať na základe vonkajších či vnútorných okolností o svojich prioritách. V prípade dobre zvládnutého strategického riadenia sa riziko znižuje, dôležité je tiež dbať na aktualizáciu plánov.

Univerzálna forma strategického plánu neexistuje, ale každý plán by sa mal odrážať od stanovenia cieľov, termínov a ciest, ako ciele dosiahnuť. Taktiež je dôležité poznať vonkajšie a vnútorné prostredie. Z predošlého vyplýva, že strategický plán by mal obsahovať:

- Podrobnú a presnú analýzu stavu aj s vývojovými trendmi
- SWOT analýzu, popr. problémovú analýzu (tj. priority vyplývajúce zo slabých stránok SWOT analýzy)
- Súbor priorít a konkrétnych, kvantifikovaných strednodobých a dlhodobých strategických cieľov. Ciele musia rešpektovať princípy udržateľného rozvoja a limitné kapacity únosnosti prostredia
- Súbor konkrétnych opatrení aj so subjektmi, zodpovednými za ich realizáciu
- Odhad nákladov na realizáciu jednotlivých opatrení
- Prehľad reálnych zdrojov finančných prostriedkov na realizáciu jednotlivých opatrení
- Súbor indikátorov, ktoré sú určené managementu a verejnosti a slúžia k objektívnej kontrole plnenia strategických cieľov (Strategické plánování, 2008).

Súčasťou strategického riadenia je aj kontrola. Patria sem všetky aktivity, pomocou ktorých vedenie zisťuje, či sú výsledky skutočné také, ako tie naplánované, prípadne ako veľmi sa odlišujú. Efektívnosť kontroly závisí od stanovenia merateľných štandardov pre sledované premenné, od dostupnosti informácií a taktiež možnosti korekčných opatrení v prípade odchýlok od požadovaného stavu. Z časového hľadiska je možné rozlíšiť tri druhy kontroly a to:

- Preventívna – zameriava sa na zisťovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych odchýlok zdrojov, ktoré sú v podniku používané. Vedenie sa pri preventívnej kontrole snaží, aby sa zvýšila pravdepodobnosť priblíženia skutočných výsledkov plánovaným
- Priebežná – úlohou je zistiť, či operácie prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi
- Kontrola spätnou väzbou – zameriava sa na konečné výsledky. Tento typ kontroly je možné použiť pre sledovanie situácie na trhu a ako východisko pre ďalšie dôležité rozhodnutia (Jakubíková, 2008, s. 35).

3 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA

V nasledujúcej časti budú spracované dve analýzy okolia podniku. Ide o analýzu PORTER, ktorá je analýzou mikrookolia a analýzu PEST, ktorá analyzuje makrookolie.

3.1 Porter analýza

Analýza piatich konkurenčných síl je neodmysliteľnou súčasťou analýzy mikroprostredia. Analýza je pomenovaná po M. Porterovi, ktorý sa zaoberal skúmaním konkurencie v odvetví s cieľom poukázať na hrozby, ktoré by sa mal management pokúsiť odstrániť. Tento model obsahuje analýzu:

- Riziko vstupu potenciálnych konkurentov do odvetvia
- Rivalita medzi existujúcimi podnikmi ovplyvnená ich strategickými ťahmi
- Vyjednávacía sila kupujúcich
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Hrozba substitučných výrobkov v iných odvetviach

Firma, ktorá chce byť úspešná musí vedieť identifikovať tieto sily, vyrovnat' sa s nimi, reagovať na ne a ak je to možné, pokúsiť sa zmierniť ich pôsobenie na firmu. Porterov model definuje silnú konkurenciu ako hrozbu, pretože znižuje zisk a slabú konkurenciu naopak ako príležitosť (Srpová a Řehor, 2010, s. 131).

V niektorých literárnych zdrojoch sa uvádza, že k piatim konkurenčným silám sa niekedy môže pridať aj šiesta, a to komplementári, predstavujúci odvetvia na sebe závislé (Jakubíková, 2008, s. 85).

3.1.1 Dodávatelia

Dodávatelia sú kľúčoví pre úspešné fungovanie podniku, preto ich výberu sa musí venovať veľká pozornosť. Sleduje sa ich postavenie na trhu, kvalita a včasnosť dodávok, cena atď. S dodávateľmi súvisí využitie nákupného marketingu, spočíva v tom, že dodávatelia sa chápu ako špecifickí zákazníci firmy a je potreba ich poznaniu venovať pozornosť. Sila dodávateľov je podľa Portera väčšia ak:

- Výrobky dodávateľov majú malo substitučných výrobkov

- Podnik podniká v takom mikrookolí, ktoré nie je pre dodávateľa významné, dodávateľia tak nemajú veľký stimul znižovať cenu alebo zvyšovať kvalitu
- Pre podnik je nákladné prejsť k druhému dodávateľovi kvôli vysokej diferenciácii dodávateľov
- Môžu dodávateľia pohroziť vertikálnou integráciou smerujúcou do daného mikrookolía (Dedouchová, 2001, s. 17).

3.1.2 Potenciálni konkurenti

Sem sa zaraďujú podniky, ktoré ešte v danom mikrookolí nepôsobia, ale majú všetky predpoklady stať sa konkurentmi ak sa tak rozhodnú. Ak je riziko vstupu týchto konkurentov nízke, podniky si môžu dovoliť zvyšovať ceny a tým dosahovať aj vyšší zisk. Vstup nových konkurentov je ovplyvňovaný bariérami trhu. Medzi tieto bariéry sa zaraďujú oddanosť zákazníkov, absolútne nákladové výhody, miera hospodárnosti. Čím je bariér viac, tým vznikajú aj vyššie náklady na vstup do odvetvia. **Oddanosť zákazníkov** znamená, že uprednostňujú radšej výroby súčasných podnikov, oddanosť sa pestuje dobrou reklamou, vysokou kvalitou výrobkov, starostlivosťou o zákazníkov, inováciami či dobrým servisom po predaji. Nižšie **nákladové výhody** prinášajú výhodu pre podnik pri boji s potenciálnymi konkurentmi. Tieto výhody môžu vyplývať z dokonalejšej výrobnéj technológie, patentov, utajených procesov, špeciálnych vstupných požiadaviek pre výrobu, existencie pracovnej sily. **Miera hospodárnosti** je charakterizovaná vzťahom medzi nákladovými výhodami a veľkosťou podielu podniku na trhu. Výhody plynú napr. z rozpustenia fixných nákladov do väčšieho množstva výrobkov, masívnejšej reklamy. Pri vysokých nákladoch výhody potenciálni konkurenti neuvažujú o vstupe na trh (Dedouchová, 2001, s. 18-19).

3.1.3 Rivalita medzi existujúcimi podnikmi ovplyvnená ich strategickými ťahmi

Pri nízkej rivalite si podnik môže dovoliť zvyšovať cenu a tým dosiahnuť väčšieho zisku, v opačnom prípade však dochádza k cenovej konkurencii. Rivalita závisí od faktorov: štruktúra mikrookolía, podmienky dopytu, výška výstupných bariér z daného odvetvia. **Štruktúra mikrookolía** predstavuje výšku podielu jednotlivých podnikov v danom odvetví. Štruktúra sa rozdeľuje na atomizované (tu existuje veľký počet menších či stredných podnikov) a konsolidované (okolie, kde existuje malý počet veľkých podnikov, prípadne jeden veľký podnik). **Podmienky dopytu**, čiže klesanie alebo naopak rast dopytu vplýva

na rivalitu. Ak dopyt rastie, zvyšuje sa trh buď vstupom nových zákazníkov alebo tým, že existujúci zákazníci viac nakupujú. V tomto prípade vzniká pre podnik príležitosť rozširovať podiel na trhu. V opačnom prípade sa konkurencia zosilňuje a podnik môže dosiahnuť rastu iba v prípade, ak obsadí podiel trhu konkurenčného podniku. **Výstupné bariéry** nepriaznivo ovplyvňujú všetky podniky v odvetví, patria sem napr.: investície do strojov a zariadení, ktoré nemajú variantné využitie, neochota vystúpiť z daného odvetvia zo sentimentálnych dôvodov a iné (Dedouchová, 2001, s. 19-22).

3.1.4 Vyjednávacia sila kupujúcich

Ak je táto sila veľká, zákazníci majú možnosť tlačiť na znižovanie cien alebo na zvyšovanie kvality výrobkov. Pri zisťovaní sily kupujúcich je dôležité brať v úvahu, že okrem konečných kupujúcich majú taktiež určitú moc aj kanály, ktorými sú produkty zákazníkom dodávané. Sila kupujúcich v odvetví sa líši a kupujúci môžu byť viac či menej citliví k cenovej úrovni. Ak sú viac citliví voči cene, budú uplatňovať svoju silu. Zákazníci sú prevažne citlivejší voči cene v prípade, ak to čo kupujú je nediferencované, nedôležité z hľadiska ich vlastnej výkonnosti a vzhľadom k ich iným nákladom či príjmom drahé (Magretta, 2012, s. 47-48).

3.1.5 Hrozba substitučných výrobkov v iných odvetviach

Výrobky alebo služby, ktoré iným spôsobom uspokojujú tú istú potrebu sú substitučné výrobky. Pri väčšom množstve substitučných výrobkov je ziskovosť podniku nižšia. Je veľmi ťažké ich výskyt odhadnúť, keďže nie sú to priamy súper a často prichádzajú z neočakávaných miest. Náklady prechodu sú dôležitým faktorom pri substitučných výrobkoch, ak sú tieto náklady pre zákazníkov nízke, pre substitučné výrobky to predstavuje výhodu (Magretta, 2012, s. 50-52).

3.2 PEST

Analýza PEST je analýzou makrookolia a názov je odvodený od písmen faktorov, ktoré sa pri danej analýze skúmajú: **P**ilitical (politické, politicko-právne), **E**conomic (ekonomické), **S**ocial (sociálne) a **T**echnological (technologické). V praxi sa často rozširuje o ďalšie dva vplyvy **L**egislative (legislatívne) a **E**cological (ekologické). Existuje taktiež analýza PESTLIED, kde okrem legislatívnych a ekologických faktorov sa skúmajú taktiež **I**nterna-

tional (medzinárodné) a Demografic (demografické), (Kozel, 2011, s. 45, Dvořáček a Slunčík 2012, s. 9).

Pri analýze sa zisťujú statické dáta, ale taktiež aj predpoklad vývoja a trendov. Analýza vplyvov v sebe zahŕňa aj definíciu najväčších vplyvov, intenzitu ich pôsobenia a posúdenie časového horizontu. Autor Kozel 2011 (s. 45) uvádza, že sa má začať analýzou globálneho makroprostredia, sledovaním vývoja v krajinách najväčšieho obchodného záujmu. Faktory PEST analýzy väčšinou firma nemôže ovplyvňovať, môže však vytvárať opatrenia, ktoré eliminujú rizika alebo podporia príležitosti s daným prostredím súvisiace.

3.2.1 Politicko-právne faktory

Tieto faktory predstavujú spoločenský systém, v ktorom podnik existuje a prevádzkuje svoju činnosť. Daný systém je ovplyvnený vývojom politickej situácie v krajine a jej okolí. Môžu sem patriť faktory ako napr.: antimonopolné zákony, regulácia zahraničného obchodu, ochrana spotrebiteľa, pracovné právo, ochrana životného prostredia, daňová politika, politická stabilita, sloboda tlače, úroveň byrokracie a korupcie, obchodné právo, regulácia cien a iné (Srpová a Řehor a kol, 2010, s. 131).

3.2.2 Ekonomické faktory

Vychádzajú z hospodárskej politiky štátu a ekonomickej situácie zeme. Zaraďujú sa sem: nezamestnanosť, fázy hospodárskeho cyklu, tempo rastu ekonomiky, inflácia, výška úrokových sadzieb, priemerná a minimálna mzda, konkurencieschopnosť ekonomiky.

3.2.3 Sociálno-kultúrne faktory

Vyplývajú zo spoločenských a kultúrnych zvykov, štruktúry spoločnosti. Patria sem: demografický vývoj (vek, pohlavie), mobilita, zmeny životného štýlu, úroveň vzdelania, prístup k voľnému času a práci.

3.2.4 Technologické faktory

Predstavujú tempo technologických zmien a inovačný potenciál. Analyzujú sa nasledujúce faktory: celkový stav technológie, podpora vedy a výskumu zo strany štátu, nové objavy, rýchlosť zastarávania. Od technológii závisí konkurenčná schopnosť podniku a je ich možné rozdeliť na *základné* (môžu používať všetky podniky), *klúčové* (dostupné len pre určité

podniky a umožňují vyrábět buď diferencované produkty alebo produkty s nižšími nákladmi) a *rodice sa* (predstavujú vysoký potenciál klíčových technologií), (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 10-15).

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza sa môže označiť ako základná strategická analýza, pričom nie je len internou analýzou ale zahŕňa v sebe prvky aj externé. Názov analýzy je odvodený od začiatočných písmen štyroch slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (silné stánky), Opportunities (príležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky sa zaraďujú do analýzy internej, zatiaľ čo príležitosti a hrozby to externej. Pri sledovaní interných faktorov sa pozornosť upriamuje na ciele, systémy, procedúry, firemnú kultúru, firemné zdroje, organizačnú štruktúru, kvalitu managementu. Externé prvky sa delia na prvky z mikroprostredia (zákazníci, dodávatelia, konkurencia, verejnosť) a makroprostredia (politicko-právne, ekonomické, technologické, sociálno-kultúrne faktory). V podnikovej praxi je ale niekedy veľmi obťažné presne definovať, ktoré faktory sa radia do slabých a silných stránok a ktoré do príležitostí a hrozieb.

Cieľom SWOT analýzy je identifikovať, do akej miery je súčasná stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopné sa vyrovnat' so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. Pričom zostaviť len zoznam silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb nie je postačujúce, dôležitá je predovšetkým idea hlboko štruktúrovanej analýzy poskytujúcej užitočné poznatky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91, Jakubíková, 2008, s. 103).

Pomocou tejto analýzy má podnik možnosť odhadnúť svoje hlavné konkurenčné výhody (competitive advantage) a kľúčové faktory úspechu (key success factors). Konkurenčnú výhodu si môže podnik vytvoriť napríklad širokou ponukou sortimentu, vysokou technickou úrovňou a kvalitou, nízkymi nákladmi a cenami, prístupom k limitovaným zdrojom alebo vlastníctvom dobrého mena značky. SWOT analýza sa nemusí využívať výhradne len na strategickej úrovni, uplatnenie nachádza aj na úrovni taktického riadenia, prípadne aj na identifikáciu silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb jednotlivca.

Podklady pre spracovanie SWOT analýzy sa získavajú pomocou rôznych techník, využíva sa benchmarking (porovnanie s konkurenciou), prevzatie poznatkov z už uskutočnených jednotlivých analýz, metódou interview alebo brainstormingom (riadená diskusia expertov), (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120-122).

Výsledkom je však vždy zoznam všetkých faktorov rozdelených do štyroch oblastí. Tabuľka znázorňuje, akú podobu môže mať SWOT analýza.

Tabuľka 3 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

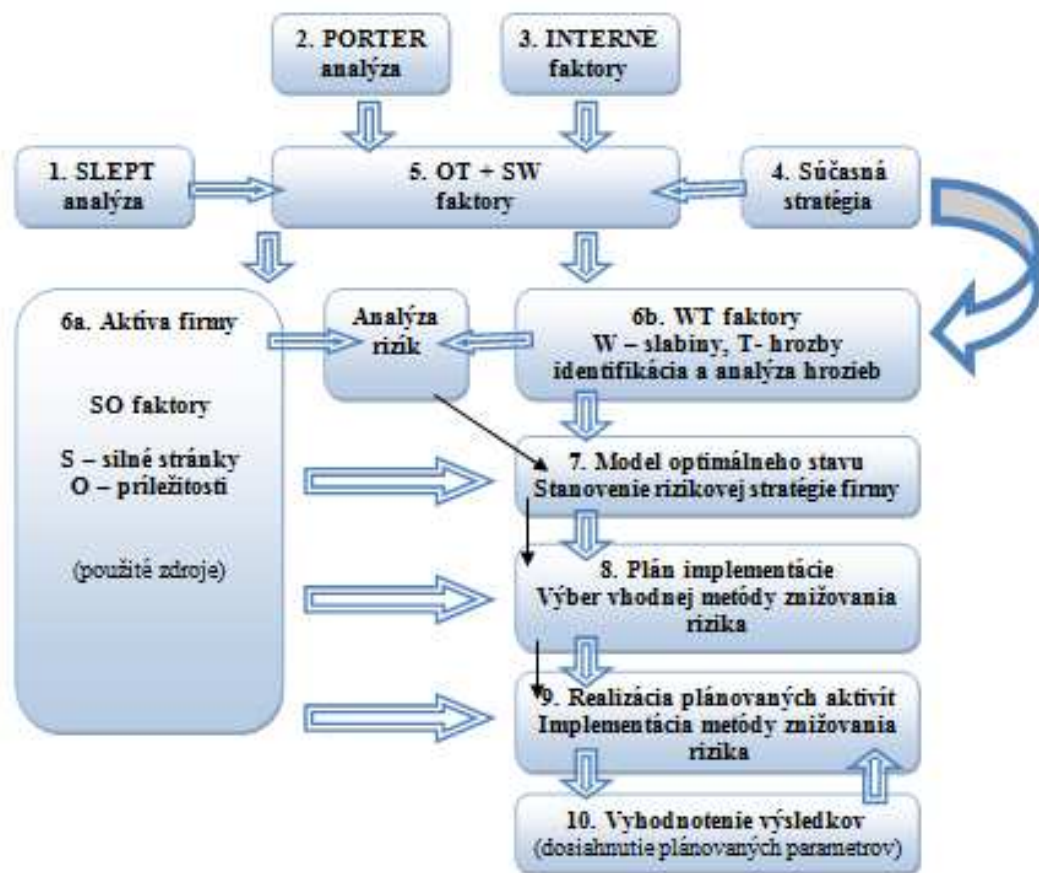
<p style="text-align: center;">Strenghts</p> <p>Zaznamenané všetko, v čom spoločnosť vyniká a prináša úžitok pre spoločnosť</p>	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <p>Zaznamenávajú sa tie faktory, ktoré robí konkurencia lepšie (využite benchmarkingu) a ktoré tým pádom treba zdokonaľiť</p>
<p style="text-align: center;">Oportunities</p> <p>Dobré potenciály spoločnosti, ktoré sa dajú zlepšovať a pomocou nich lepšie uspokojovať potreby zákazníkov</p>	<p style="text-align: center;">Threats</p> <p>Zaznamenávajú sa skutočnosti, ktoré môžu ohroziť činnosť spoločnosti a poškodiť dobrému menu, treba sa zamerať na ich odstránenie</p>

Tvorba SWOT analýza sa riadi obvykle nasledujúcimi krokmi:

1. Identifikácia a predpoveď hlavných zmien vonkajšieho okolia podniku, poznatky sa čerpajú z ďalších rozdielnych analýz. Pozornosť je treba obzvlášť venovať hybným silám, ktoré spôsobujú zmeny a kľúčovým faktorom úspechu. Odporúča sa nepresiahnuť počet 7-8 zaznamenaných faktorov.
2. Pomocou interných analýz identifikovať silné a slabé stránky a špecifické prednosti, taktiež by sa malo zaznamenať 7-8 faktorov.
3. Posúdiť vzájomné vzťahy silných a slabých stránok na strane jednej a príležitostí a hrozieb na strane druhej (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92).

4.1 Dôležitosť vzťahov jednotlivých analýz

Podnik pri zmene stratégie alebo tvorbe novej nesmie zabúdať kombinovať poznatky z jednotlivých analýz, len tak totiž dokáže robiť správne rozhodnutia. Metodický postup zavádzania zmien stratégie podniku je zobrazený na obrázku č. 2.



Obrázok 2 Podrobnejší metodický postup pri zavádzaní zmien stratégie firmy (Smejkal a Rais, © 2006, s. 70)

5 STRATEGICKÉ ALTERNATÍVY

Po vypracovaní internej či externej analýzy nastáva moment, keď je potrebné vybrať (sformulovať) vhodnú stratégiu. Pri formulácii sa nesmie zabúdať, pre ktorú hierarchickú úroveň sa stratégia formuluje. Stratégia, ktorú management podniku vyberie ako najlepšiu, by mala byť efektívna, uskutočniteľná v rámci adekvátneho času, ekonomická a taká, ktorá je akceptovaná všetkými zainteresovanými skupinami v podniku. Pri formulácii stratégie sa jej tvorcovia usilujú o to, aby:

- Definovali filozofiu podniku, jeho misiu
- Stanovili dlhodobé ciele k dosiahnutiu misie
- Vybrali takú stratégiu, ktorá by umožňovala dosiahnutie naplánovaných cieľov
- Vytvoril víziu podniku
- Vytvorili alternatívy stratégie
- Rozhodli o spôsobe alokácii zdrojov organizácie
- Uvažovali o expandovaní do zahraničia
- Uvažovali o možnosti zlúčenia s iným podnikom (Mallya, 2007, s. 110-111)

5.1 Hierarchické úrovne pre formuláciu stratégie

Hierarchickú sústavu stratégií, ktoré na seba nadväzujú tvorí corporate (podniková), business (obchodná), process (procesná) a functional (funkčná) stratégia. Corporate stratégia vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia, odpovedá na otázky: Aké podnikanie? Do čoho investovať? Ako budú zhodnocované vložené prostriedky? Business stratégia dáva odpoveď na otázku: Aké strategické ciele a možnosti konkurenčného boja pre jednotlivé trhy? Je dôležité aby jednotlivé stratégie boli v súlade a tvorili celok. Funkčná stratégia objasňuje ako podporiť business stratégiu jednotlivými strategickými aktivitami. Ide teda o rozpracovanie business stratégie, aktivity sa môžu týkať personálnych, marketingových, finančných záležitostí. Procesy sú prostriedkom dosiahnutia podnikových cieľov, preto je treba mať jasný prehľad o silných a slabých stránkach procesov a ich limitoch. Súčasťou implementácie podnikovej stratégie do podnikových procesov je zistenie dopadov stratégie na procesnú štruktúru podniku pri dosiahnutí vzájomného súladu (Fotr, Vacík a kol., 2012, s. 30-31, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013, s. 15).

Stratégia je úspešná v prípade, ak všetci zamestnanci sa stotožnia s cieľmi a majú spoločné hodnoty, stratégia by mala mať podporu zo strany vedenia, byť flexibilná, pôsobiť motivujúco pre zamestnancov, podmieňovať rast hodnoty firmy.

5.2 Podoby stratégií

Prístupov k tvorbe stratégie je niekoľko a na každej hierarchickej úrovni môže mať rôzne podoby. Každý podnik a v každej konkurenčnej situácii je možné zvoliť niektorú zo stratégií. Jedno z členení stratégií rozdeľuje stratégie na:

- Defenzívne – sú vhodné v tom prípade, ak podnik čelí tlaku okolia a je potrebné takémuto tlaku odolať.
- Stabilizačné – takáto stratégia je v podstate nadväzujúca na súčasnú podnikovú stratégiu, vyvíja sa z minulých trendov.
- Ofenzívne – vychádzajú z toho, že podnik očakáva pozitívny vývoj rizikových faktorov a vytvára sa priestor pre rastové stratégie.
- Krízové – tu sa naopak očakáva nepriaznivý vývoj a plánuje sa úspešné zvládnutie krízovej situácie (Fotr, Vacík a kol., 2012, s. 51-52).

V nasledujúcej časti práce bude spracovaných niekoľko možných stratégií, na základe Ansoffovej matice. Ako už bolo spomínané vyššie, množstvo variant stratégií je pomerne veľké, môžu to byť napr.: market penetration (rozšírenie trhu), market development (vývoj nového trhu), product development (vývoj nového výrobku), technology innovation (technologické inovácie), customization (výroba podľa individuálnych požiadaviek zákazníkov), modularization (podnik ponúka limitovaný počet typov výrobkov) a iné (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013, s. 19).

Ansoffova matica

Otec strategického managementu, ako Igora Ansoffa mnohí autori označujú spracoval maticu na základe dvoch hľadísk: výrobok a trh. Táto matica udáva, aká stratégia pripadá pre podnik v úvahu na základe toho, aké výrobky poskytuje a na akom trhu chce pôsobiť. Matica je zobrazená pomocou tabuľky.

Tabuľka 4 Ansoffova matica (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 225 – upravené)

	Súčasný trh/trhy	Nový trh/trh
Súčasná výroba a služby	Stratégia rozšírenia trhu Pretláčanie súčasných výrobkov a služieb na už existujúcich trhoch	Stratégia rozvoja trhu Hľadanie možných nových trhov pre existujúce výrobky
Nové výrobky a služby	Stratégia rozvoja výrobku Rozvoj výrobkov a služieb pre už známe trhy	Diverzifikačná stratégia Rozvoj nových výrobkov a služieb na nových trhoch

Stratégia rozšírenia trhu ako je vidno z tabuľky predstavuje udržanie súčasných výrobkov na súčasnom trhu, ide o veľmi častú stratégiu. Používa sa v prípade, ak je u súčasných výrobkov predpoklad zvyšovania predaja a vedenie nechce podstupovať vysoké riziko a snaží sa podporiť predaj výrobkov rôznymi marketingovými prostriedkami.

Stratégia rozvoja trhu predstavuje zavádzanie už existujúcich výrobkov na nový trh a to buď odlišný trh alebo len segment trhu. Táto stratégia je viac riziková ako predošlá.

Stratégia rozvoja výrobku patrí k stratégiám jednoduchším, využívajú väčšinou farmaceutické, kozmetické alebo potravinárske firmy.

Stratégia diverzifikácie je stratégia najnáročnejšia a vyžaduje si veľké náklady na výskum a vývoj. Takúto stratégiu si volia zvyčajne silné podniky so stabilným postavením na trhu (Mallya, 2007, s. 120 – 121, Srpová, Svobodová a kol., 2011, s. 178 – 179).

6 RIADENIE PROJEKTOV

V podnikoch sa čoraz častejšie vykonávajú menšie či väčšie, dlhodobé či krátkodobé projekty. Tieto projekty sú rozhodujúcou súčasťou strategického riadenia. Ciele projektu môžu byť rôzne, či už komercializácia nového produktu, inštalácia nového investičného zariadenia, vývoj nového softwaru alebo len orientačné testovanie určitej podnikateľskej aktivity.

Projekt musí mať stanovený jasný cieľ, byť jedinečný, zahrňovať zdroje a realizovať sa v rámci organizácie. Podľa autora (Rosenau, 2003, s. 19) musí cieľ projektu spĺňať tzv. trojimperatív, ten definuje projekt: špecifikácia uskutočnenia, časový plán a náklady. Projekt sa riadi manažérskymi činnosťami, ktoré je najjednoduchšie usporiadať do piatich krokov:

1. Definovanie – stanovenie a uvedenie si projektových cieľov
2. Plánovanie – stanovenie časového plánu a finančného rozpočtu, naplánovanie uskutočnenia, stanovenie zodpovedných osôb
3. Vedenie – riadenie ľudských zdrojov, podriadených či iných, sledovanie plnenia práce efektívne a včas
4. Sledovanie (monitorovanie) – kontrola priebežného stavu prác na projekte a jeho postupu. Uvedenie si odchýlok od plánu a stanovenie opatrení na ich elimináciu
5. Ukončenie – overenie, že konečný výsledok je zhodný z definíciou toho, čo sa malo urobiť a uzavretie všetkých nedokončených prác (napr. dokumentácie), (Rosenau, 2003, s. 12).

Projekt môže byť iniciovaný zo strany spoločnosti samotnej, zákazníkmi, alebo inými záujmovými skupinami. Výber vhodného projektu je dôležitý proces, postup výberu je znázornený na obrázku 3.



Obrázok 3 Stratégia k získaniu výhodných projektov (Rosenau, 2003, s. 28)

Na časové plánovanie projektu sa môžu použiť rôzne nástroje časového plánovania, patria sem napríklad úsečkové diagramy (znázorňujú časový plán úloh alebo činností), diagram míľnikov (ukazuje vybrané kľúčové udalosti), Ďalej sa sem radia sieťové grafy, ktoré znázorňujú činnosti a zobrazujú vzájomnú súvislosť s činnosťami, ktoré im predchádzajú a tiež nasledujú (Rosenau, 2003, s. 81).

Poslednou časťou stanovenia cieľu projektu je plánovanie nákladov. Častejší spôsob stanovenia nákladov je vo finančnej podobe, ale môžu byť určené aj počtom odpracovaných hodín. Pri plánovaní nákladov ako aj pri vymedzení času projektu sa často vyskytujú nepresnosti, snahou manažéra preto je ich tolerovanie a uvedomenie si, že dokonalosť je nemožná (Rosenau, 2003, s. 117).

7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Strategické riadenie a rozvoj je dôležité pre dlhodobú životnosť podniku. Okrem strategického riadenia sa v podniku ešte stretávame s taktickým, ktoré by malo tvoriť základ pre riadenie strategické. Medzi taktickým a strategickým riadením vznikajú okrem faktoru času aj iné odlišnosti. Misiou taktického riadenia je výroba výrobkov a služieb s cieľom dosiahnutia zisku, zatiaľ čo strategické riadenie sa orientuje na využitie organizácie v dlhodobej perspektíve prostredníctvom schopnosti riešiť problémy. Pri taktickom riadení sa management snaží upriamiť pohľad do vnútra organizácie, aby odhalil možnosti vhodného využitia zdrojov. Strategické riadenie naopak sa orientuje na vonkajšie prostredie podniku s cieľom hľadať nové príležitosti. Základom taktického riadenia sú funkcie a organizačné štruktúry, základom strategického sú ľudia, informačné systémy a trh. Na to, aby bolo taktické riadenie efektívne je dôležité sledovať kritérium ziskovosti a racionálnosti použitia výrobného potenciálu, pri strategickom riadení je kritériom efektívnosti aktuálnosť a presnosť reakcie podniku na nový dopyt trhu.

Význam strategického riadenia spočíva najmä v tom, že nedovoľuje, aby sa v podniku dialo niečo náhodou, v rámci strategického riadenia sa stanovuje misia, vízia a strategické ciele podniku, vytvára sa strategický plán a časový harmonogram, alokujú zdroje na naplnenie strategických cieľov a uskutočňuje sa kontrola realizácie stratégie. Dôležité je pri tomto všetkom rýchlo reagovať na zmeny na trhu. Vízia a misia sa v niektorých podnikoch pletú, ale je dôležité porozumieť odlišnostiam. Vízia predstavuje zmysel fungovania spoločnosti a perspektív budúceho vývoja podniku, opisuje kam sa podnik chce dostať. Misia je stanovenie toho, čo sa podnik zaviazal plniť pre záujmové skupiny, je tu dôležitý faktor súčasnosti, udáva ako sa podnik dopravuje tam, kde sa snaží dostať.

Strategický plán nemá presne predpísanú podobu, sú však určité prvky, ktoré by v správnom strategickom pláne nemali chýbať. Ako prvé by mal obsahovať analýzu externého prostredia, či už ide o makrookolie alebo mikrookolie. Na analýzu makrookolie je vhodné použiť analýzu PEST, ktorá je rozpracovaním štyroch faktorov, pôsobiacich na podnik. Sú to politické, ekonomické, sociálne a technologické. Analýza PEST sa často rozširuje aj o faktory ako medzinárodné, demografické či ekologické, ide však viac menej o hru zo slovami, keďže každý z týchto rozšírených faktorov si môžeme predstaviť pod jedným zo štyroch základných faktoroch. Analýza PORTER sa zameriava na analýzu mikrookolie a zahŕňa skúmanie piatich síl pôsobiacich na podnik. Sú to súčasní konkurenti, potenciálni

konkurenti, sila kupujúcich, sila dodávateľov a substitučné výrobky či služby. Dôležité je správne reagovať na pôsobenie síl a uvedomiť si, že silná konkurencia predstavuje pre podnik hrozbu, keďže znižuje zisk a slabá konkurencia tým pádom príležitosť.

V strategickom pláne by taktiež nemala chýbať SWOT analýza, je to analýza aj interného aj externého prostredia. Predstavuje definovanie silných a slabých stránok podniku (interná analýza) a príležitostí a hrozieb (externá analýza) a taktiež vplyv týchto faktorov na činnosť podniku. SWOT analýza sa môže spracovať na základe informácii získaných pomocou benchmarkingu, interview, brainstormingu alebo prevzatím údajov z už vypracovaných jednotlivých analýz.

Po uskutočnení analýz sa v strategickom pláne môžu popísať konkrétne opatrenia, zdroje a osoby, zodpovedné za ich realizáciu. V neposlednom rade nesmú chýbať indikátory, ktoré budú slúžiť pre kontrolu plnenia strategických cieľov.

Stratégii, ktoré si podnik môže stanoviť je množstvo, môžu sa deliť na defenzívne (ak je veľký tlak okolia), stabilizačné (nadväzuje na súčasnú stratégiu), ofenzívna (vychádza z pozitívneho vývoja rizikových faktorov) a krízová (vychádza z negatívneho vývoja faktorov). Stratégie môžu byť okrem toho aj: market penetration (rozšírenie trhu), market development (vývoj nového trhu), product development (vývoj nového výrobku), technology innovation (technologické inovácie).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA A INTERNÁ ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY, SPOL. S. R. O.

Spoločnosť XY, spol. s. r. o. je súčasťou holdingu, ktorý v sebe zahŕňa dcérske spoločnosti pôsobiace v oblasti elektrotechnického priemyslu, kovovýroby a zlievarenstva. Všetky spoločnosti holdingu sa nachádzajú v jednom areáli a v súčasnosti holding zahŕňa 12 dcérske spoločností.

8.1 História

Vznik spoločnosti XY, spol. s. r. o. sa datuje od roku 1997. História siaha však až do roku 1952, keď bol založený štátny podnik Aeroplan, n. p. Podnik sa zaoberal výrobou meracích a neskôr aj leteckých prístrojov. Významné mechanické diely leteckých prístrojov montovaných do lietadiel sú napr. L 29, L 39, L410. Aj v súčasnosti sa v spoločnosti XY, spol. s. r. o. zachováva tradícia leteckej výroby. Spoločnosť sa snaží presnosť, ktorá je požadovaná pre výrobu leteckých a meracích prístrojov spojiť s kvalitou a profesionalitou pracovníkov firmy (XY, 2013).

Obchodná spoločnosť XY holding a. s. ako celok bola založená zakladateľskou listinou v súlade s ustanovením § 162 odst. 1 obchodného zákonníka č. 513/1991 Sb. dňa 10. 02. 1993. Spoločnosť vznikla zápisom do obchodného registra vedeného Krajským súdom Brno-venkov, oddiel B, vložka 2008. Predmetom podnikania holdingu je poskytovanie služieb v oblasti ochrany a bezpečnosti zdravia pri práci, činnosť účtovných poradcov, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohe 1 až 3 živnostenského zákona. V tabuľke č. 5 sú zhrnuté základné údaje o spoločnosti XY, spol. s. r. o. (Holding XY, 2013).

Tabuľka 5 Základné informácie o spoločnosti (XY, 2013)

Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
Základný kapitál	80 020 000 Kč
Dátum vzniku	10. 02. 1993
Predmet činnosti	Zákazkové CNC obrábanie Výroba ozubených kôl malých modulov Jednoduché montážne práce
Orgány spoločnosti	Valné zhromaždenie Konatelia
Počet zamestnancov	94

Ako je vidno z predchádzajúcej tabuľky, firma XY, spol. s r. o. sa zaoberá zákazkovým CNC obrábaním, a to technológiou frézovania, sústruženia a brúsenia. Taktiež vyrába ozubené kola malých modulov a uskutočňuje jednoduché montážne práce. Spoločnosť má k dispozícii moderné automatizované výrobné a kontrolné technológie. Ako samozrejmosť je aj príprava výroby pomocou CAD/CAM aplikácií. Spoločnosť spracováva rôzne druhy materiálu, ako napr. oceľ, nerezová oceľ, zliatiny hliníku a mede, titan a iné. Zameriava sa hlavne na malé a stredne veľké výrobné série a preferuje zložité a technologicky náročné výrobky. Pri výbere dodávateľov na prípadnú povrchovú úpravu dbá na kvalitu a takých, ktorí sú dlhodobo preverení. Svoje výrobky spoločnosť dodáva do ľahkého priemyslu, napr. do telekomunikácií, leteckého a automobilového priemyslu, vyrába diely pre hydraulické systémy, vákuové systémy, ručné pneumatikové a elektrické náradie atď. Z celkovej výroby je 70 % určená pre tuzemských zákazníkov a 30 % pre export. Spoločnosť je certifikovaná podľa ČSN EN ISO 9001:2009 a pripravuje sa na certifikáciu podľa ČSN EN ISO 14001 (XY, 2013).

8.2 Ponúkané produkty, služby

Spoločnosť XY, spol. s r. o. disponuje vybavením na výrobu súčasti a zostáv presne podľa požiadaviek zákazníka. Podľa dodanej dokumentácie od zákazníkov je firma schopná spracovať

covať technologické postupy a prípadne aj programy pre výrobu požadovaných dielcov, polotovarov a zostáv.

Medzi hlavné činnosti, ktoré spoločnosť ponúka svojim zákazníkom teda patria:

- rotačné obrábanie – výroba tisícok rôznych mechanických častí a sústav
- nerotačné obrábanie – taktiež sa jedna o výrobu širokého sortimentu súčasti, ktoré sú podľa požiadaviek tepelne alebo povrchovo upravované
- montážne zariadenia – zostavovanie a testovanie sústav z dielov vyrobených vlastnými technológiami
- výroba presných ozubených kôl – stovky kôl a pastorkov
- brúsenie a ostatné technológie (XY, 2013)

8.3 Strojová vybavenosť

Spoločnosť XY spol. s. r. o. využíva pri svojej činnosti množstvo rôznorodých strojov od špičkových zahraničných výrobcov. Obrábanie rotačných dielcov sa vykonáva na hrotových sústruhoch, automatoch a numericky riadených sústruhoch, patria sem stroje napr.: GILDEMEISTER CTX Beta 800, GILDEMEISTER CTX 420 linear, HAAS ST 20, dokončovacie sústruhy a ďalšie. Celkovo pre výrobu rotačných dielcov je k dispozícii 35 strojov. Nerotačné obrábanie je uskutočňované na klasických frézkach ale aj na obrábacích centrách, počet rôznych zariadení sa pohybuje okolo 29. Ozubené kolá sa vyrábajú na odvalovacích frézkach WAHLI a MIKRON. Pre brúsenie spoločnosť disponuje brúskami na guľato, na otvory, pre bezhroté brúsenie a brúska na plocho. Taktiež spoločnosť využíva stroje ako: vítačky, závitorezy, valcovačka závitov (XY, 2013).

8.4 Zaistenie kvality

Pre zabezpečenie kvality sa spoločnosť XY, spol. s. r. o. riadi normami ČSN EN ISO 9001:2009. Certifikačným orgánom spoločnosti je TÜV SÜD CZ. Na základe požiadaviek normy v spoločnosti prebieha neustále zlepšovanie za účelom rozvoja tohto systému, zaručujúceho vynikajúce dodávky do rôznych priemyselných oborov. V spoločnosti sa v pravidelných intervaloch zisťuje spokojnosť medzi zákazníkmi za účelom získania podrobnejších informácií o ich názore na kvalitu produktov a služieb (XY, 2013).



*Obrázok 4 Logo certifikačné-
ho orgánu (XY, 2013)*

Taktiež v spoločnosti prebieha tvorba legislatívneho základu pre environmentálny systém podľa ČSN EN ISO 14001.

8.5 Riadenie ľudských zdrojov

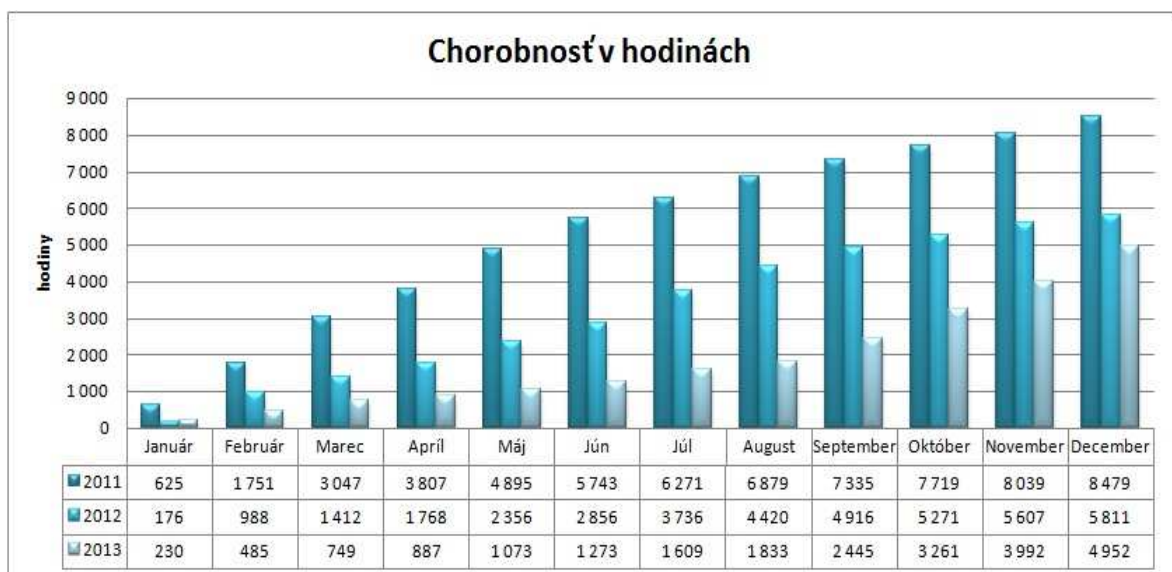
Spoločnosť nemá oddelene vytvorené personálne oddelenie, preto činnosti, ako je nábor zamestnancov, ich adaptácia, organizácia školení, príprava zmlúv, sú rozdelené do zodpovednosti rôznych pracovníkov. O administratívne zabezpečenie a reporty sa stará vedúca ekonomického úseku. Ďalej je v spoločnosti ešte jedna pracovníčka na mzdy a personalistiku, jej hlavnými kompetenciami je staranie sa o zmluvy, dochádzky zamestnancov, školenia, zdravotné prehliadky, nadčasy. Vedúci každého útvaru je ďalej zodpovedný za personálne práce na svojom útvare, napríklad analýzu potreby školenia a vzdelávania. Po uzatvorení zmluvy s novo prijatým zamestnancom sa pre zamestnanca organizuje školenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (vykonáva bezpečnostný technik) a požiarnej ochrany (príslušný vedúci zamestnanca). Ďalej školenie obsahuje taktiež oboznámenie s náplňou práce pozície, na ktorú nastupuje, systémom kvality, postupom prvej pomoci pri úrazoch a mnoho ďalších. Vzdelávanie je určené pre všetkých zamestnancov spoločnosti a závisí od potrieb spoločnosti, môže sa týkať: oblasti kvality, odbornej oblasti, ochrany životného prostredia. Kvalifikačná štruktúra je zobrazená na obrázku č. 5, 4 zamestnanci majú základné vzdelanie, vyučení sú 43 pracovníci, stredoškolské vzdelanie dosahuje 40 zamestnancov a vysokoškolské vzdelanie dosahujú piati zamestnanci spoločnosti XY, spol. s. r. o.



Obrázok 5 Kvalifikačná štruktúra (vlastné spracovanie)

Chorobnosť zamestnancov

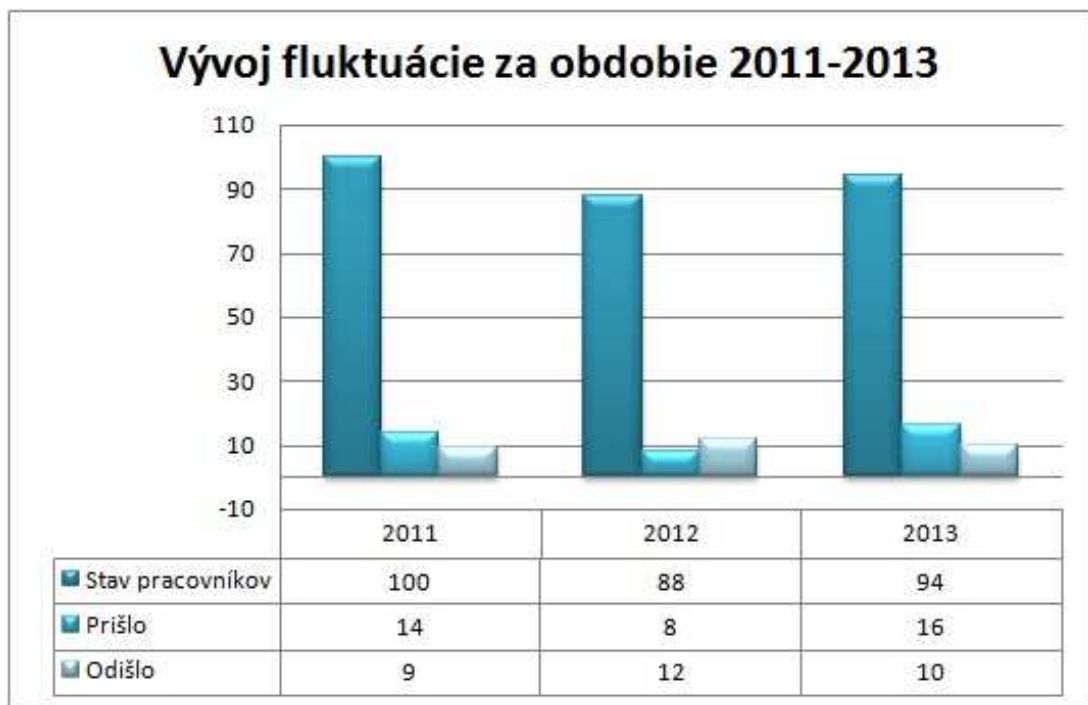
Spoločnosť XY, spol. s. r. o. sleduje podrobne stav chorobnosti zamestnancov, hodnoty od roku 2011 až po súčasnosť neboli nijak zvlášť kritické. Z obrázku č. 6 je zrejmé, že chorobnosť sa zvyšuje v jesenných mesiacoch.



Obrázok 6 Sledovanie chorobnosti v spoločnosti (interné materiály)

Fluktuácia zamestnancov

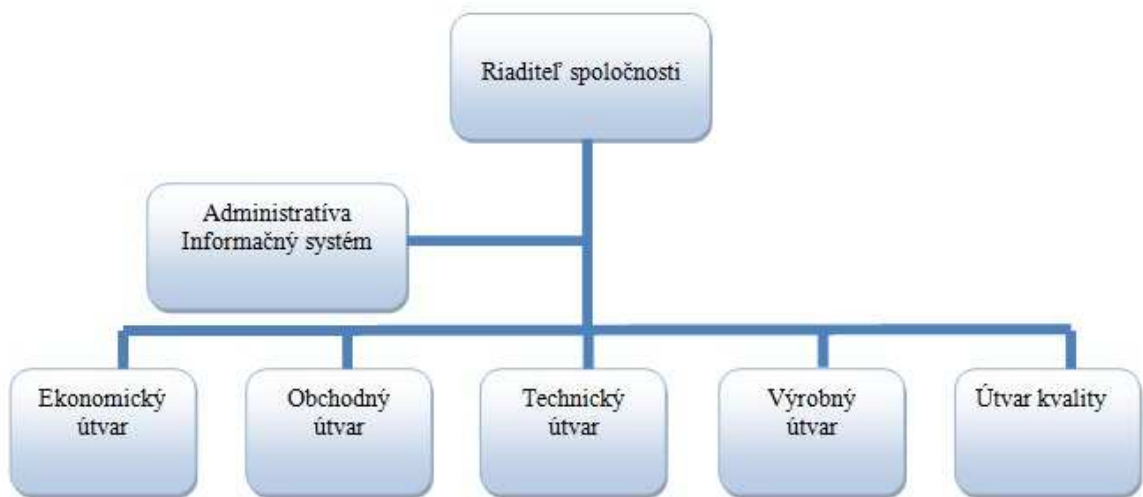
V spoločnosti sa taktiež sleduje aj fluktuácia, na základe interných materiálov je na obrázku 7 zobrazený vývoj fluktuácie a počet prichádzajúcich a odchádzajúcich zamestnancov v spoločnosti od roku 2011. Je dôležité sledovať počty odchádzajúcich zamestnancov, keďže veľký počet môže mať vplyv na plynulosť výroby, kvalitu práce a môže pôsobiť demotivujúco na ostatných pracovníkov.



Obrázok 7 Vývoj fluktuácie za obdobie 2011-2013 (interné materiály)

8.6 Organizačná štruktúra

Ako už bolo spomínané v predošlej časti práce, v spoločnosti pracuje celkovo 94 zamestnancov, väčšinou v dvojzmennej a nepretržitej prevádzke. Spoločnosť má pomerne jednoduchú organizačnú štruktúru, založenú na líniovo-štábnom rozložení. Na najvyššom stupni sa nachádza riaditeľ spoločnosti, ktorému je podriadených 5 úsekov. Štábný útvar predstavuje úsek „Administratíva, informačný systém“. Zobrazenie organizačnej štruktúry a taktiež popis jednotlivých úsekov je vidieť na obrázku 8 (XY, 2013).

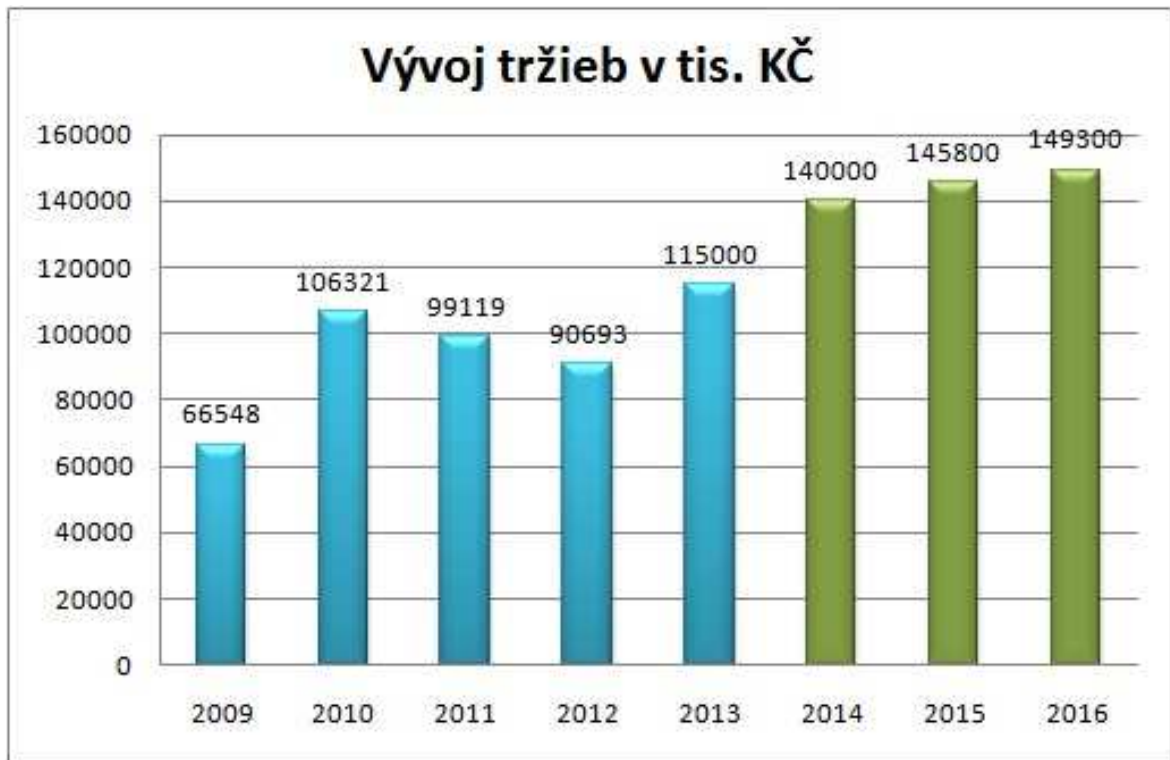


Obrázok 8 Organizačná štruktúra spoločnosti (XY, 2013)

8.7 Základná ekonomická analýza

V nasledujúcej kapitole je spracovaná ekonomická štúdia. Táto analýza vychádza z predchádzajúceho vývoja a vytvára predikcie pre ďalšie roky. Spoločnosť neplánuje rýchly a agresívny rast, ale skôr stabilizáciu s plusovým výsledkom hospodárenia, keďže v minulosti prešla nepriaznivým vývojom, s tým, že si uvedomuje potrebu prispôbovať sa požiadavkám trhu.

Na obrázku č. 9 je možné vidieť vývoj tržieb od roku 2009 a taktiež predikciu do roku 2016. V prílohe P I je možné vidieť výkaz ziskov a strát, z ktorého sú čerpané údaje. Spoločnosť predpokladá nárast tržieb hlavne vďaka novým technológiám, výška investícií do týchto technológií sa odhaduje vo hodnote 22 mil. Kč. Predikcia tržieb je vytvorená na základe poznatkov o obchodných vzťahoch a kontraktach. Spoločnosť si uvedomuje, že kontrakty s veľkými a bonitnými klientmi vyžadujú čas, vzorkovanie a skúsenosti a z tejto skutočnosti vychádza.



Obrázok 9 Vývoj tržieb minulosti a do budúcnosti (interné materiály)

Ak by spoločnosť nepokračovala v investovaní do nových technológií, s veľkou pravdepodobnosťou by došlo k stagnácii či dokonca poklesu výkonu firmy. Staršie výrobné zariadenia nie sú schopné uspokojovať náročnejšie požiadavky zákazníkov, náklady na údržbu budú mať rastúcu tendenciu. Taktiež by to malo vplyv na výrobné kapacity, ktoré by zostali obmedzené. V tabuľke č. 6 je varianta vývoja odpisov a investícií.

Tabuľka 6 Vývoj odpisov a investícií (interné materiály - upravené)

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Odpisy aktuálneho stavu majetku k 31. 12. 2012	10 749	8 850	5 380	4 300	2 100
Odpisy vložené do stratégie	10 749	10 116	10 116	10 116	10 116
Predpokladané investície		6 330	10 410	5 400	4 400

V tabuľke č. 7 sú spracované základné ukazovatele, ktorých sledovanie je požadované aj materskou spoločnosťou plus ďalšie vybrané finančné ukazovatele, ich vývoj v minulosti v spoločnosti. Následne je spracovaná aj predikcia týchto ukazovateľov do budúcnosti.

Tabuľka 7 Základné ukazovatele sledované v spoločnosti (interné materiály, vlastné spracovanie)

Ukazovatele	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledok hospodárenia [tis. Kč]	-23 002	1 112	-5 369	702	4 003	12 437	14 037	14 517
Pridaná hodnota [tis. Kč]	14 805	42 563	38 654	39 194	47 512	58 047	61 286	62 728
Osobné náklady/pridaná hodnota [%]	178,64	70,96	83,60	75,62	69,86	62,93	62,43	62,64
Tržby z hlavnej činnosti	66 548	106 321	99 119	90 693	115 000	140 000	145 800	149 300

V ďalšej tabuľke sú spracované vybrané finančné ukazovatele, pomocou ktorých je možné posúdiť zdravie podniku. V prílohe P II je zobrazená súvaha, z ktorej sú čerpané údaje pre výpočet týchto ukazovateľov. Rentabilita vlastného kapitálu predstavuje výnosnosť, to znamená, že ukazuje, koľko zisku vyprodukuje vlastný kapitál. Vývoj na nasledujúce roky, ktorý sa v spoločnosti odhaduje je veľmi priaznivý. Bežná likvidita vyhodnocuje platobnú schopnosť podniku, či je schopný kryť svoje dlhy. Dôležité je, aby hodnota bola výrazne vyššia ako 1. Obrat obežných aktív udáva, koľkokrát sa za časové obdobie (za rok) obrátia obežné aktíva podniku.

Tabuľka 8 Vybrané finančné ukazovatele (interné materiály, vlastné spracovanie)

Ukazovatele	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita VK [%]	-3,39	1,61	-8,43	1,09	5,59	14,79	14,30	12,89
Bežná likvidita	3,99	5,33	5,79	5,94	4,76	5,47	6,17	6,80
Obrat obežných aktív	1,53	1,96	2,00	1,84	2,19	2,13	1,81	1,56

8.7.1 Finančné zdroje spoločnosti

Zdroje financovania sú zobrazené v tabuľke č. 9. Údaje sú čerpané zo súvahy za rok 2012 a uvedené v tis. Kč.

Tabuľka 9 Štruktúra vlastného a cudzieho kapitálu za rok 2012 (interné materiály)

Vlastný kapitál	66 379	Cudzíe zdroje	9 049
Základný kapitál	140 697	Dlhodobé záväzky	282
Fondy zo zisku	4 980	Krátkodobé záväzky	8 767
VH bežného obdobia	702		
Nerozdelený zisk alebo strata minulých rokov	-82 000		

Podľa údajov z tabuľky sa celková zadlženosť rovná približne 12 %, čo sa môže hodnotiť ako veľmi priaznivý údaj. Čím je totiž väčšia zadlženosť podniku, tým viac sa znižuje jeho finančná stabilita, každý ďalší dlh je drahší a je ho obťažnejšie získať a obmedzuje rozhodovanie managementu. Optimálna kapitálová štruktúra sa líši v každom odvetví, celková zadlženosť by však nemala presahovať hodnotu 50 %, prípadne 70 % celkového kapitálu. Na mieru zadlženosti taktiež vplýva subjektívny postoj manažéra či výnosnosť podniku (čím je väčšia výnosnosť, tým väčší cudzí kapitál a väčšia úroková miera).

9 ÚROVEŇ STRATEGICKÉHO RIADENIA V SPOLOČNOSTI

Poznatky o strategickom riadení v spoločnosti XY, spol. s. r. o. zhrňuje nasledujúca kapitola. Z riadeného rozhovoru s vedúcou ekonomického úseku je zrejmé, že spoločnosť ako taká má skúsenosti so strategickým riadením a spracováva strategický plán. Základné otázky rozhovoru sú zobrazené v prílohe P III, pri rozhovore vznikali aj ďalšie doplňujúce otázky, v závislosti od situácie. Úroveň strategického riadenia sa v spoločnosti hodnotí ako dobrá, ale je na ňom stále čo zlepšovať. Okrem iného sa spoločnosť neustále snaží o lepšie mapovanie konkurencie, keďže si uvedomuje túto potrebu. Analýzu externého a taktiež interného prostredia sa v spoločnosti vykonáva minimálne raz za rok a podľa potreby aj častejšie. Najviac sa spoločnosť v strategickom pláne zameriava na oblasť inovácii technologických procesov. Spoločnosť nemá presne stanovenú misiu a víziu, čo je negatívny fakt. Existuje však firemný slogan, ktorým sa spoločnosť pri svojej činnosti riadi.

„Tradice, kvalita, spolehlivost“

*Obrázok 10 Slogan spoločnosti XY, spol. s. r. o.
(XY, 2013)*

V stratégii je definovaný rozvoj spoločnosti do 3 základných oblastí:

1. Rozvoj technologických možností a výrobných kapacít firmy
2. Budovanie jasne definovaných dodávateľsko-odberateľských vzťahov so strategickými obchodnými partnermi
3. Rozvoj ľudského kapitálu

Spoločnosť XY, spol. s. r. o. je súčasťou holdingu už viac ako pätnásť rokov a počas celej existencie sa snaží udržať si pozíciu výrobcu kvalitných súčiastok. Materskej spoločnosti predkladá spoločnosť XY, spol. s. r. o. požadované výkazy a ukazovatele. Hlavné sledované ukazovatele sú: hospodársky výsledok, osobné náklady/pridaná hodnota, cash flow – prírastok finančných prostriedkov, dodržanie sľúbeného rastu priemernej mzdy na pracovníka. Taktiež pravidelne prebieha porada jednatel'ov, kde sa vysvetľujú všetky odchýlky od plánu, či už pozitívne alebo negatívne.

Spoločnosť má dobré strojové vybavenie, čo sa javí ako plus pri neustále narastajúcom počte konkurentov. Napriek tomu je potreba neustálej modernizácie a inovácii do strojov. V 2012 roku bolo zakúpené nové CNC frézovacie centrum HAAS VF 2, je to už 4 frézovacie centrum rovnakého typu v spoločnosti. Taktiež sa obstaral nový CNC súradnicový merací stroj Nikon Metrology LK – V s možnosťou analógového scanningu sondou Renishaw SP 25M, čo pomohlo k podstatnému navýšeniu kapacity pracoviska 3D stojov. Okrem toho sa taktiež uskutočňuje modernizácia už zabehnutých starších strojov. Pomocou týchto nových technológií bude môcť spoločnosť lepšie spĺňať požiadavky náročných zákazníkov.

9.1 Strategický plán

Strategický plán je v spoločnosti vypracovaný na štyri roky, zodpovednosť za spracovanie nesie výkonný riaditeľ a všetci manažéri, ako sú vedúca ekonomického útvaru, vedúci obchodného útvaru, výroby, technického útvaru a útvaru kvality. Plán sa zostavuje podrobne na jeden rok a na ďalšie štyri roky sa pravidelne obnovuje. Spoločnosť sa snaží, aby s plánom boli oboznámení a stotožnení všetci zamestnanci a preto sa uskutočňujú pravidelné porady, kde má každý vedúci povinnosť informovať podriadených. Súčasťou plánu sú hlavné ciele, ktoré spoločnosť chce dosiahnuť.

Ciele sú stanovené z dlhodobého aj krátkodobého hľadiska. Súčasťou plánu je aj definovanie okolia spoločnosti a tiež výsledky analýzy ekonomickej štúdie.

Spoločnosť má z dlhodobého hľadiska stanovené nasledujúce ciele:

- Zaisťovať nárast objemu u existujúcich zákazníkov a udržať s nimi dobré vzťahy vďaka vysokej kvalite
- Rozvoj nových možných trhov a odberateľov
- Spracovávať technologicky a výrobné zložitejšie zákazky s vyššou pridanou hodnotou
- Trvalo vytvárať pridanú hodnotu tak, aby v konečnom zúčtovaní vytvárala zisk a finančné zdroje pre rozvoj spoločnosti
- Uplatňovať politiku kvality podľa prání zákazníkov
- Modernizovať technologické zariadenia

- Zvyšovať kvalitu firemných procesov prostredníctvom profesionálneho a lojálneho tímu
- Motivovať zamestnancov ku kvalitatívnemu a kvantitatívnemu výkonu a budovať dobré meno firmy
- Stať sa zaujímavým zamestnávateľom kvalifikovaných odborníkov
- Zvyšovať hodnotu spoločnosti pre vlastníkov a investorov

10 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA

V nasledujúcej časti práce bude spracovaná analýza externého prostredia spoločnosti XY, spol. s r. o. Analýza externého prostredia zvyčajne pozostáva z analýzy makroprostredia (v práci bude využitá analýza PEST) a analýzy mikroprostredia (analýza piatich konkurenčných síl podľa M. Portra).

10.1 PEST analýza

Pripomeniem, že pri tejto analýze sa jedná o zistenie vplyvu politicko-právnych, ekonomických, sociálno-demografických a technologických faktorov na činnosť podniku.

10.1.1 Politicko-právne faktory

Do politicko-právnych faktorov patrí politická situácia v krajine, antimonopolné zákony, regulácia zahraničného obchodu, ochrana spotrebiteľa, pracovné právo, ochrana životného prostredia, daňová politika, politická stabilita, sloboda tlače, úroveň byrokracie a korupcie, obchodné právo, regulácia cien a iné.

Súčasná politická situácia

Rok 2014 je pre českú politiku rokom častých politických udalostí a veľkých výdavkov na voľby, čo môže pôsobiť negatívne na stabilitu situácie. V tomto roku sa uskutoční až troje volieb – európske, komunálne a senátne, odhad výdavkov na voľby a príspevky politickým stranám je 1,9 miliardy korún. Taktiež negatívne pôsobia aj informácie o neúmernej plytvaní verejných prostriedkov a rôznych korupčných kauzách. Podľa prieskumu, ktorý uskutočnil „Centrum pro výzkum veřejného mínění“ až 90 % opýtaných je nespokojných so stavom korupcie a s celkovou politickou situáciou 70 % opýtaných. (Centrum pro výzkum veřejného mínění, 2013)

Česko ako súčasť EÚ

Česká republika je súčasťou EÚ od mája 2004. Vstup do EÚ priniesol výhody, ako otvorenie zahraničného obchodu, avšak aj vo veľkom narástol počet silných konkurentov. Okrem toho zo strany EÚ neustále prichádzajú nové vyhlášky. Vplyv EÚ sa prejavuje aj pri DPH, legislatíva umožňuje členským štátom jednu sadzbu DPH, ktorá musí byť minimálne 15 % a maximálne ďalšie dve, ktoré však nesmú klesnúť pod 5 %.

Povinnosť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

V rámci svojej činnosti sa spoločnosť musí starať o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Táto povinnosť je stanovená zo zákona a oblasť BOZP sa upravuje napr. nasledovnými zákonmi: Zákonník práce č. 262/2006 Sb. v platnom znení, Zákon č. 309/2006 Sb. v platnom znení o zaistení ďalších podmienok BOZP, Zákon č. 251/2005 Sb. v platnom znení o inšpekcii práce a mnoho ďalších. Medzi povinnosti zo strany zamestnávateľa patrí: identifikovať rizika možného ohrozenia zdravia zamestnancov, zisťovať ich príčiny a zdroje a prijímať opatrenia k ich odstráneniu alebo minimalizácii, poskytovať ochranné prostriedky a nápoje. V spoločnosti XY, spol. s r. o. ako aj v celom holdingu sa pravidelne uskutočňujú školenia s cieľom zvýšiť povedomie o tejto problematike. Dodržovanie BOZP sa pravidelne sleduje a veľký dôraz na audit BOZP kladú aj odberatelia spoločnosti. Prínos v tejto oblasti priniesla celková rekonštrukcia a revitalizácia priestorov spoločnosti, čo prispelo k zlepšeniu pracovných podmienok v oblasti výroby, kontroly, skladov. Poskytovanie ochranných pomôcok sa riadi organizačnou smernicou RO/45/10 – Poskytovanie ochranných pracovných prostriedkov. Výrobné a nevýrobné zariadenia využívajúce elektrinu sú pre zabránenie úrazov pravidelne kontrolované, riadiacim dokumentom sú v tomto prípade ďalšie dve organizačné smernice: „Provádění revizí upřesněných elektrických zařízení“ a „Údržba a opravy strojů a zařízení“. Do tabuľky č. 10 som spracovala jednotlivé faktory a úroveň ich dôležitosti (vplyv som ohodnotila škálou 1-5, pričom 1 – nízka urgentnosť a 5 – urgentný faktor).

Tabuľka 10 Politicko-právne faktory (vlastné spracovanie)

Faktor	Stručný opis	Urgentnosť
Súčasná politická situácia	Negatívne vnímanie, očakáva sa veľa politických udalostí	4
Česko ako súčasť EU	Zvýšenie konkurencie ale aj príležitostí	3
Povinnosť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	Podložené zákonmi a taktiež požiadavkami EÚ	3

10.1.2 Ekonomické faktory

V nasledujúcej časti sú spracované ekonomické faktory (ich vývoj v minulosti a predpoklad do budúcnosti), ktoré pôsobia na činnosť spoločnosti XY, spol. s. r. o.

Domáca ekonomická situácia a trendy vývoja

Medzi ekonomické faktory v prvom rade patrí HDP, predstavuje celkovú peňažnú hodnotu výrobkov a služieb vytvorených za dané obdobie (obvykle kalendárny rok) na území štátu. Pomocou tohto ukazovateľa sa určuje výkonnosť ekonomiky štátu. Rast HDP znamená aj rast ekonomiky. Podľa údajov Českého štatistického úradu hrubý domáci produkt pre rok 2013 v porovnaní s rokom 2012 bol nižší o 1,1 %. Toto zníženie bolo spôsobené slabým dopytom po investičnom tovare a taktiež sčasti aj poklesom aktívneho salda zahraničného obchodu. Výdavky na konečnú spotrebu zostali približne na takej istej úrovni ako v minulom roku. Pre rok 2014 sú odhady pozitívnejšie, predpokladá sa rast o 1,6 %, táto skutočnosť sa môže hodnotiť ako pozitívna pre firmu, keďže rast ekonomiky pôsobí pozitívne aj na prosperitu firiem. V tabuľke č. 11 je znázornený vývoj HDP za posledných 5 rokov a odhad na rok 2014. (Předběžný odhad HDP – 4. Čtvrtletí 2013, 2013)

Tabuľka 11 Vývoj HDP ČR (HDP 2014, vývoj hdp v ČR, 2014)

Ukazovateľ	Jednotky	2009	2010	2011	2012	2013	Odhad 2014
HDP	%	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-1,1	1,6

Úroveň inflácie

Inflácia znamená rast cenovej hladiny v čase. Vychádza z merania čistých cenových zmien pomocou indexu spotrebiteľských cien. Cenové indexy pomerujú úroveň cien vybraného spotrebného koša reprezentatívnych výrobkov a služieb (cca 700) v dvoch zrovnateľných obdobiach. Zvyšovanie inflácie pôsobí negatívne na kúpnu silu. V januári 2014 spotrebiteľské ceny vzrástli oproti decembru 2013 len o 0,1 %. Tento vývoj je dôsledkom najmä zvýšenia cien v oddiele potraviny a nealkoholické nápoje a alkoholické nápoje a tabak. Naopak v oddieloch bývanie a zdravie bol zaznamenaný pokles. Miera inflácie vyjadrená prírastkom priemerného indexu spotrebiteľských cien za posledných 12 mesiacov oproti priemeru predchádzajúcich 12 mesiacov bola 1,3 % v januári 2014. Podľa odhadov ČNB

by mala do konca roka dosiahnuť hodnoty 1,2 %. V tabuľke č. 12 sú zobrazené hodnoty priemernej ročnej miery inflácie za posledných 5 rokov a odhad na rok 2014.

Tabuľka 12 Úroveň inflácie (Inflace, 2013, Inflace 2014, míra inflace a její vývoj v ČR, 2014)

Ukazovateľ	Jednotky	2009	2010	2011	2012	2013	Odhad 2014
Inflácia	%	1	1,5	1,9	3,3	1,4	1,2

Priemerná mzda

Z dostupných údajov je vidieť, že priemerná mzda v Českej republike v treťom štvrtroku 2013 vzrástla na 24 836 (čiže o 322 Kč – 1,3 %) oproti rovnakému obdobiu v roku 2012. Keďže spotrebiteľské ceny sa zvýšili o 1,2 %, reálne k nárastu miezd došlo len o 0,1 %. Pre rok 2014 firmy plánujú zvýšiť mzdy o 2-3 % a to najmä priemyselní výrobcovia. Pri odhadovanej inflácii by to teda znamenalo mierne prilepšenie pre ľudí.

V podnikateľskej sfére sa priemerná mzda zvýšila nominálne o 1,4 %, reálne o 0,2 %, v nepodnikateľskej sfére vzrástla nominálne o 0,8 %, reálne sa znížila o 0,4 %. Podľa predchádzajúceho vývoja (tabuľka č. 13) sa dá predpokladať nárast priemernej mzdy. Zvyšovanie miezd predstavuje pre spoločnosť aj zvyšovanie nákladov. Priemerná mzda za rok 2012 predstavovala 20 750 Kč, za rok 2013 to bolo 21 100 Kč.

Tabuľka 13 Nárast priemernej mzdy (Mzdy – vývoj miezd, průměrné mzdy 2014, 2014)

Ukazovateľ	Jednotky	2009	2010	2011	2012	3Q/2013	Odhad 2014
Priemerná mzda	Kč	23 488	23 951	24 319	25 101	24 836	Nárast o 2-3 %

Zmenný kurz

Keďže spoločnosť XY, spol. s r. o. obchoduje aj zo zahraničím, vývoj najmä kurzu CZK/EUR je pre spoločnosť veľmi dôležitý. V priebehu roku 2013 sa kurz pohyboval v rozmedzí medzi 25-26 Kč za EUR, avšak v 4. štvrtroku došlo k oslabeniu českej koruny a priemerný kurz predstavoval hodnotu 26,6570 (viď tabuľka č. 14), pričom maximálna hodnota bola 18.12 a to 27,720 CZK/EUR. Oslabenie českej koruny mnohí hodnotia negatívne, avšak ČNB očakáva podporu exportu. Na druhej strane sa zdražia dovážané tovary, predovšetkým paliva, potravín a spotrebného tovaru. Podľa ČNB zdražovanie dovážaných výrobkov ľuďmi vyprovokuje k väčšiemu míňaniu, čo by priviedlo k nárastu domácej spotreby, čo predstavuje pozitívny vplyv na rast ekonomiky Česka. Kurz sa plánuje udržať na takej istej úrovni v najbližšej dobe.

Tabuľka 14 Kurz za jednotlivé štvrtroky 2013 roka (EUR priemerné kurzy 2013, historie kurzů měn, 2014)

Štvrtrok	Kurz
I.	25,5680
II.	25,8310
III.	25,8520
IV.	26,6570

Tabuľka 15 Ekonomické faktory (Vlastné spracovanie)

Faktor	Stručný opis	Urgentnosť
Domáca ekonomická situácia	V porovnaní s predošlými 3 rokmi sa pre rok 2014 predpokladá rast o 1,6 %	3
Inflácia	Na konci roku 2014 sa predpokladá hodnota 1,2 %	3
Priemerná mzda	Plánuje sa zvyšovanie miezd, s tým súvisí zvyšovanie nákladov	4
Zmenný kurz	Predpoklad zdražovania dovážaných surovín	4

10.1.3 Sociálne faktory

Postoje a názory zákazníkov

Spoločnosť XY, spol. s r. o. sa snaží o vytváranie takých vzťahov so zákazníkmi, ktoré by boli výhodné obojstranne a zabezpečili dlhodobú spoluprácu. Spoločnosť spolupracuje so stabilným počtom (8) stálych odberateľov po dlhú dobu. Títo zákazníci sú lojálni a oceňujú dobrú komunikáciu so spoločnosťou a vysokú kvalitu výrobkov, presnosť a montážnu čistotu.

Imidž technológie

Po technológii CNC obrábania je veľký dopyt, o čom svedčí aj stále sa zväčšujúci počet konkurentov. Pomocou CNC strojov je možné vyrobiť veľmi presné sústružené a frézované súčasti. Taktiež aj umožnenie brúsenia, frézovania ozubených kôl, frézovacích operácií je pre spoločnosť prínosné. Spoločnosť si plánuje udržať svoj imidž neustálou modernizáciou strojného vybavenia.

Nákupné správanie

Väčšina stálych odberateľov pravidelne nakupuje u spoločnosti, existujú však aj takí, ktorí nákup uskutočňujú na základe práve uskutočňovaných projektov. Okrem toho sú požiadavky zákazníkov čoraz náročnejšie a taktiež sú požiadavky na sériovú výrobu. Prioritou pre zákazníkov je plnenie stanovených termínov, na zlepšení čoho spoločnosť XY, spol. s. r. o. neustále pracuje, napríklad dôkladným zavádzaním plánovacieho systému výroby APS. (XY, 2013)

Tabuľka 16 Sociálne faktory (vlastné spracovanie)

Faktor	Stručný opis	Urgentnosť
Postoje a názory zákazníkov	Existencia stálych zákazníkov, ktorí oceňujú kvalitu	2
Imidž technológie	Veľký dopyt po technológii, ale potreba modernizácie	4
Nákupné správanie	Náročnejší zákazníci	4

10.1.4 Technologické faktory

Ako už bolo spomínané predtým, zákazníci spoločnosti XY, spol. s. r. o. majú čoraz väčšie požiadavky či už čo sa štruktúry výroby alebo kvality týka. Tak ako konkurenti, tak aj spoločnosť si uvedomuje potrebu neustáleho zlepšovania technologických procesov, skvalitňovania výrobných a technologických technológií. Spoločnosť má k dispozícii dostatočné množstvo strojov, ktorých priemerná dĺžka starnutia je 25 rokov. Okrem toho má aj novšie stroje (1-6 rokov). Taktiež plánuje investície do nových, kvôli morálnemu a fyzickému opotrebeniu. Rozvoj technologických možností patrí k hlavným záujmom spoločnosti. (XY, 2013)

10.2 Analýza PORTER

Pomocou tejto analýzy sa zhodnocujú informácie o odvetví, v ktorom spoločnosť pôsobí. Analyzuje sa päť základných síl.

10.2.1 Súčasná konkurencia

Tu treba brať ohľad na konkurenčné tlaky a či je spoločnosť schopná držať krok s konkurenciou. Čím menšia je sila konkurentov, tým väčšieho zisku môže spoločnosť dosiahnuť. Spoločnosť XY, spol. s. r. o. vykonáva svoju činnosť v odvetví, v ktorom je dôležitá kvalita výrobkov.

Štruktúra mikrookolía – spoločnosť vykonáva činnosť v okolí, ktoré sa dá definovať ako atomizované, keďže tu existuje veľký počet menších a stredných podnikov. Len v blízkom okolí spoločnosti pôsobí približne 50 malých firiem v oblasti obrábania. Keďže spoločnosť obchoduje aj so zahraničím, nebezpeční konkurenti sú teda nielen v blízkom okolí, ale aj v celej Českej republike a zahraničí. Trh je nasýtený, preto konkurenčný boj je silný. Vysoké riziko.

Podmienky dopytu – spoločnosť má konkurenčnú výhodu v tom, že sortiment obrábaného materiálu je pomerne vysoký (niektorí konkurenti sa špecializujú iba na určitú oblasť či materiál), čo pôsobí priaznivo. Taktiež spoločnosť disponuje certifikátmi kvality, táto skutočnosť prináša možnosť získania náročnejších zákazníkov. Dopyt dlhoročných zákazníkov je stály. Faktor podmienky dopytu preto hodnotím ako stredne rizikový. Všetkým faktorom som priradila body podľa dôležitosti od 1 do 5. Hodnota 1 bod znamená nízku dôležitosť a hodnota 5 naopak vysokú dôležitosť. Takéto hodnotenie bude spracované pre každú z piatich síl.

Tabuľka 17 Sila súčasnej konkurencie (vlastné spracovanie)

Faktor	Počet bodov
Súčasná konkurencia	4
<i>Štruktúra mikrookolía</i>	5
<i>Podmienky dopytu</i>	3

10.2.2 Riziko vstupu nových konkurentov

Vstup nových konkurentov je ovplyvnený bariérami trhu:

Oddanosť zákazníkov – spoločnosť má pomerne dlhú tradíciu na trhu (od roku 1997), avšak aj väčšina konkurentov je na trhu približne takú istú dobu, preto zákazníci sú pomerne stabilne rozdelení medzi konkurujúce spoločnosti. Hlavní zákazníci sú síce lojálni, ale občas dochádza k razantným výkyvom, keď sa odberateľ rozhodne obmedziť výrobu alebo presunúť do iných oblastí. Oddanosť zákazníkov si spoločnosť udržiava vysokou kvalitou výrobkov, spracovaním výrobkom podľa konkrétnych predstáv zákazníka. Faktor hodnotím ako stredne rizikový.

Nižšie nákladové výhody – môžu vyplývať z patentov, utajených procesov, existencie pracovnej sily. Výrobky spoločnosti sú certifikované, čo potvrdzuje ich kvalitu. Certifikáty sú vydávané orgánom TÜV SÜD CZ. Avšak aj viaceré konkurenčné spoločnosti majú dobré spracovaný systém kvality. Ďalšie nákladové výhody spočívajú vo využití služieb, ktoré sú centrálné poskytované v rámci holdingu – právne služby, ekológia, služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Preto faktor hodnotím ako stredne rizikový.

Pokračovanie činnosti po vstupe na daný trh – v odvetví, v ktorom spoločnosť pôsobí je dôležitá dostatočná strojová vybavenosť. Spoločnosť XY, spol. s. r. o. disponuje dostatočným počtom strojov. Pri potenciálnych konkurentoch tento faktor môže pôsobiť negatívne, kvôli finančnej náročnosti. Preto faktor hodnotím ako málo rizikový.

Tabuľka 18 Sila vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie)

Faktor	Počet bodov
Potenciálni konkurenti	2,67
<i>Oddanosť zákazníkov</i>	3
<i>Nižšie nákladové výhody</i>	3
<i>Pokračovanie činnosti po vstupe na trh</i>	2

10.2.3 Sila dodávateľov

Výber dodávateľa/dodávateľov je dôležitým prvkom pre úspešnosť podniku. Pri výbere je rozhodujúce kvalita, cena, včasnosť dodávok.

Substitúcia dodávaných výrobkov - spoločnosť spolupracuje s dodávateľmi hliníku, ocele, oceľových zliatin a v menšej časti aj mede. Dodávatelia sú väčšinou z Českej republiky alebo sú dodávateľmi nadnárodné firmy, ktoré majú na území Českej republiky svoje pobočky. Bežnou praxou v spoločnosti XY, spol. s r. o. je aj to, že zákazník si dodá vlastné dielce na obrábanie. Nahradiť tieto materiály inými nie je možné, avšak získať tie isté materiály od iných dodávateľov je jednoduché, keďže ide o pomerne bežné komodity. Preto riziko hodnotím ako nízke.

Prechod k inému dodávateľovi – ako bolo spomínané predtým, dodávateľov materiálov, ktoré spoločnosť obrába je pomerne veľa a prechod k novému dodávateľovi nie je nijak zvlášť nákladný. Avšak prechod môže byť obmedzovaný zo strany zákazníkov, ktorí kladú väčšie požiadavky na kvalitu. Faktor hodnotím ako stredne rizikový.

Značka dodávateľov – v odvetví obrábania značka nie je pre zákazníkov nijak zvlášť podstatná, preto faktor hodnotím ako málo rizikový.

Tabuľka 19 Sila dodávateľov (vlastné spracovanie)

Faktor	Počet bodov
Sila dodávateľov	2,33
<i>Substitúcia dodávaných výrobkov</i>	2
<i>Prechod k inému dodávateľovi</i>	3
<i>Značka dodávateľov</i>	2

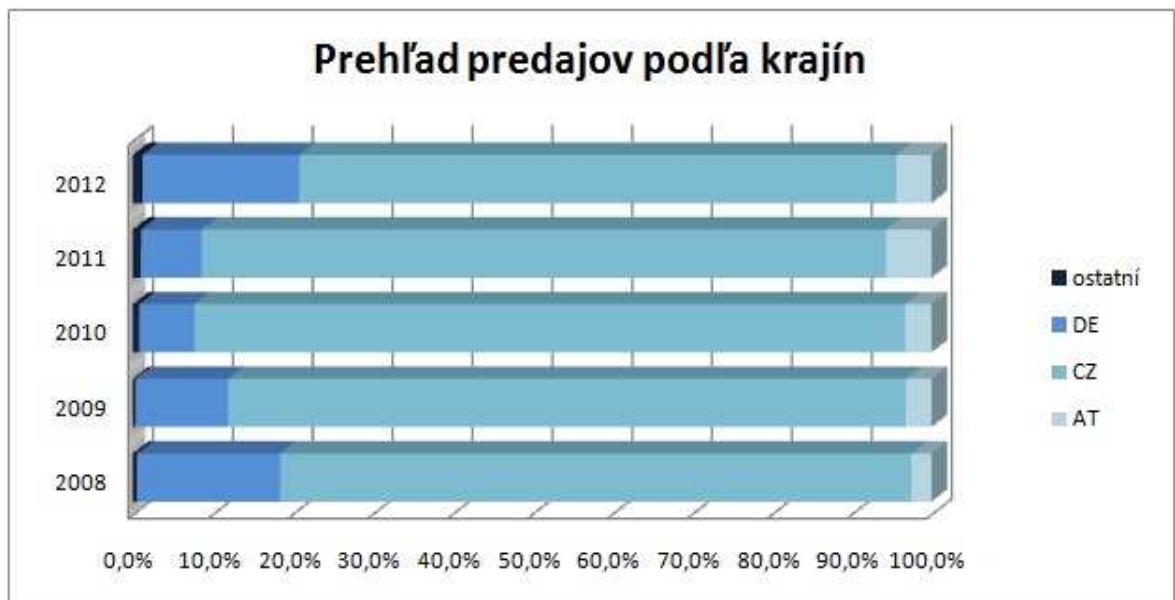
10.2.4 Sila kupujúcich

Pri zisťovaní sily kupujúcich je dôležité presne vedieť, kto sú zákazníci, aké majú potreby. Tieto poznatky napomáhajú predvídať možné ďalšie správanie sa kupujúcich. Sila závisí od viacerých faktorov:

Význam produktu pre zákazníka – zákazníci požadujú od spoločnosti vysoko kvalitné výrobky. Spoločnosť sa snaží skombinovať kvalitu s prijateľnou cenou, kvôli dôležitosti kvality hodnotím tento faktor ako stredne rizikový.

Objem jednorazového nákupu – zákazníci nakupujú kontinuálne a expeduje sa každý deň podľa potrieb zákazníka. Veľkosť nákupu je dopredu známa, faktor preto hodnotím ako málo rizikový.

Geografické rozmiestnenie klientov – spoločnosť väčšinou spolupracuje s firmami v Českej republike (až 75 % z celkového predaja). Väčšina týchto spoločností ale aj tak patrí do medzinárodných zoskupení a spoločnosť XY, spol. s r. o. obchoduje s českými pobočkami. Síce sa takáto spolupráca odráža na potrebe neustáleho zvyšovania kvality, z druhej strany sa spoločnosti otvárajú možnosti nájsť zákazníkov vo vzdialenejších oblastiach (napríklad na rastúcich trhoch Afriky či Ázie). Spoločnosť okrem Českej republiky ďalej spolupracuje s Nemeckom, Rakúskom ale aj s Anglickom. Na obrázku č. 11 je znázornený prehľad predajov podľa jednotlivých krajín. Keďže potenciálni klienti môžu byť aj z už spomínaných vzdialenejších oblastí, riziko hodnotím ako malé.



Obrázok 11 Prehľad predajov podľa krajín (interné materiály)

Prechod k inému dodávateľovi – keďže počet konkurentov v okolí je pomerne vysoký, prechod k inému dodávateľovi je jednoduchý. Pri rozhodnutí o prechode môže zohrať dôležitú rolu okrem ceny aj vzdialenosť iných dodávateľov. Faktor hodnotím ako vysoko rizikový.

Kanály dodávok - na spoločnosť môžu okrem konečného zákazníka pôsobiť rôznymi tlakmi aj sprostredkovatelia. Spoločnosť XY, spol. s. r. o. má zmluvne podloženú spoluprácu s rôznymi logistickými firmami a taktiež na trhu existuje veľa možnosti náhrady, preto tlak na znižovanie cien je skôr zo strany spoločnosti samotnej. Faktor hodnotím ako veľmi málo rizikový.

Tabuľka 20 Sila kupujúcich (vlastné spracovanie)

Faktor	Počet bodov
Sila kupujúcich	2,6
<i>Význam produktu pre zákazníkov</i>	3
<i>Objem jednorazového nákupu</i>	2
<i>Geografické rozmiestnenie klientov</i>	2
<i>Prechod k inému dodávateľovi</i>	5
<i>Kanály dodávok</i>	1

10.2.5 Hrozba substitúcie

Substitučné výrobky je veľmi ťažké odhadnúť, pretože predstavujú niečo viac ako len priamych súperov. Tí sa však tiež môžu vnímať ako hrozba substitúcie, v prípade spoločnosti XY, spol. s. r. o. sú preto dôležité nasledujúce faktory:

Podobnosť s konkurenčnými výrobkami – firma síce vyrába pomerne široký sortiment výrobkov, ale výrobky sú vo väčšine prípadov špecifické, preto ich rôznorodosť je obmedzená a tým pádom sú podobné tým konkurenčným. Preto je tento faktor vysoko rizikový.

Kvalita substitučných výrobkov – ako už bolo spomínané viackrát, spoločnosť disponuje certifikátmi kvality, čo sa javí ako veľké plus z pohľadu zákazníkov, preto tento faktor hodnotím ako málo rizikový.

Tabuľka 21 Sila substitúcie (vlastné spracovanie)

Faktor	Počet bodov
Hrozba substitúcie	3,75
<i>Podobnosť s konkurenčnými výrobkami</i>	5
<i>Kvalita substitučných výrobkov</i>	2

Zhrnutie analýzy PORTER

Z vypracovanej analýzy je zrejmé, že najväčšiu silu majú súčasní konkurenti. Je to spôsobené neustále sa rozrastajúcim počtom firiem s rovnakým zameraním a globalizáciou trhu. Spoločnosť by sa mala snažiť neustále zvyšovať kvalitu svojich výrobkov a rozširovať strojové vybavenie, čo je v tejto oblasti veľmi dôležité.

11 ANALÝZA SILNÝCH, SLABÝCH STRÁNOK, PRÍLEŽITOSTÍ A HROZIEB SPOLOČNOSTI

V tejto časti diplomovej práci bude spracovaná SWOT analýza. SWOT analýza nám poskytuje zhrnutie už spracovaných analýz.

Silné stránky

Spoločnosť pôsobí na trhu od roku 1997, za túto dobu si vybudovala pomerne stabilnú pozíciu. S viacerými kľúčovými zákazníkmi spolupracuje po dlhé roky, čo sa javí ako silná stránka oproti novým konkurenčným spoločnostiam. Ďalšou silnou stránkou spoločnosti je to, že disponuje množstvom rozličných kvalitných strojov. Či už ide o obrábanie rotačných dielcov, ozubených kôl alebo brúsenie, spoločnosť pre každú činnosť využíva prvotriedne stroje: sústruhy, frézky, vŕtačky. Okrem toho si spoločnosť uvedomuje potrebu neustálych inovácií strojov pre ešte lepšie uspokojovanie potrieb zákazníkov.

Za silnú stránku sa určite môže označiť využívanie CAD aplikácií, tie slúžia na zhotovenie technického výkresu, vytvorenie 3D modelu súčiastky. CAD/CAM systémy umožňujú operatívne riadenie výroby, správu údajov, spracovanie analýz a dokumentáciu údajov. Taktiež je dôležitá aj kvalita výrobkov, spoločnosť sa riadi normami ČSN EN ISO 9001:2009, neustále zisťovanie spokojnosti zákazníkov slúži na udržanie kvality produktov a služieb, zabezpečuje, že výrobky sú na požadovanej úrovni. Taktiež je silnou stránkou to, že spoločnosť je schopná spracovávať materiál od ocele, až po zliatiny, hliník či meď.

Silnou stránkou spoločnosti je aj snaha o výrobu, založenú na princípoch systému KANBAN. Táto snaha je podmienená tlakmi zákazníkov, ktorí systém KANBAN plne využívajú. KANBAN je zaistenia plynulého toku procesu výroby a zásobovania, založený na reakcii na požiadavky odbytu. Systém je prínosný tým, že umožňuje znižovanie skladových zásob produktov a tým teda aj znižovaním nákladov na skladovanie. Funguje na princípoch: nepodarený výrobok sa nepošle do ďalšieho kroku výrobného procesu, ďalší krok v procese prevezme z predchádzajúceho iba to, čo potrebuje, vyrába sa iba toľko, koľko sa odoberie na konci procesu. V súčasnosti si ešte stále veľa firiem neuvedomuje plusy tohto systému. Dopad výrobných procesov na životné prostredie je tiež veľmi dôležitom prvkom v činnosti spoločnosti, podáva lepší obraz o spoločnosti u zákazníkov aj u dodávateľov. Spoločnosť spolupracuje s XY, ekologie, spol. s r. o., uskutočňujú sa pravidelné kontrolné obchôdzky priestorov a stály pracovný kontakt je dlhotrvajúcim vysokým štandardom pri

riešení EMS problematiky. Odpad - triesky vychádza z hlavnej výrobnjej činnosti: obrábanie kovov.

Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť strategického riadenia a snaží sa ho rozvíjať, stanovuje si ciele, či už z dlhodobej alebo krátkodobej perspektívy.

Slabé stránky

Ako slabá stránka spoločnosti sa javí ešte nedokončený legislatívny základ pred environmentálny systém podľa ČSN EN ISO 14001. Cieľom tohto systému je ochrana životného prostredia, udržanie takej úrovne činnosti, ktorá umožní minimalizovať negatívny vplyv na životné prostredie. Toto všetko je potreba vykonať takým spôsobom, aby neutrpela kvalita výrobkov spoločnosti.

Na jednej strane má spoločnosť dobré strojové vybavenie (životnosť strojov je cca 25 rokov), aj napriek tomu však nastáva potreba neustálej modernizácie, a to hlavne kvôli neustále narastajúcim požiadavkám zákazníkov a taktiež technickému pokroku, ktorý si uvedomuje aj konkurencia spoločnosti. Spoločnosť sa na zníženie poruchovosti uskutočňujú pravidelné kontroly pomocou programu „Profilax“, je to systém pre plánovanie, riadenie a evidenciu podnikovej údržby. Program umožňuje: získať kompletný prehľad o položkách údržby, plánovať automaticky jednotlivé druhy údržby s možnosťou preplánovania, získať prehľad o uskutočnených údržbách a nákladoch na ne a mnoho ďalších činností.

Taktiež síce má spoločnosť vypracovaný strategický plán na najbližších päť rokov, týmto potreba rozvoja strategického riadenia nekončí. Je dôležité neustále sledovať rozvoj trhu, analyzovať externé a interné faktory, ktoré môžu či už napomôcť alebo uškodiť dosiahnutiu cieľov spoločnosti. Slabou stránkou spoločnosti je to, že spoločnosť nemá jasne stanovenú misiu a víziu. Misia a vízia by nemala chýbať v spoločnosti, ktorá sa snaží o dlhodobý rozvoj, mala by sa neustále pripomínať zamestnancom a pôsobiť motivačne.

Príležitosti

Spoločnosť vyrába výrobky na základe prianí zákazníkov a snaží sa vždy o ich maximálnu spokojnosť, preto ako príležitosť sa javí možnosť získania nových náročných zákazníkov, ktorí využijú tento prístup spoločnosti k uspokojeniu svojich potrieb. Ako príležitosť sa taktiež dá označiť aj skutočnosť, že niektorí konkurenti sú viac špecializovaní (napr. iba na automobilový priemysel), zatiaľ čo spoločnosť XY, spol. s r. o. vyrába strojárnské súčiastky pre potreby potravinárskeho, elektrotechnického, zdravotníckeho, automobilového,

leteckého, telekomunikačného a spotrebného priemyslu. Ako bolo spomenuté vyššie, v tvrdom konkurenčnom boji vzniká potreba mať lepšie technológie. Spoločnosť XY, spol. s r. o. je si toho vedomá a plánuje investície do nových zariadení. Spoločnosť spolupracuje s firmami, ktoré sú súčasťou veľkých nadnárodných spoločností, čo predstavuje obrovskú výhodu pri získavaní nových zákazníkov zo vzdialenejších oblastí.

Ako príležitosť sa môže spomenúť aj to, že výroba spoločnosti nezávisí od podmienok počasia ani sezónnych výkyvov a taktiež je dopyt po výrobkoch spoločnosti neustále vysoký. Je to spôsobené tým, že spoločnosť vyrába výrobky do rôznych odvetví priemyslu, ako som už spomínala predtým a dopyt po daných výrobkoch je vysoký, keďže ide o dôležité a prosperujúce odvetvia priemyslu. Do povedomia potenciálnych zákazníkov sa spoločnosť dostáva pomocou veľtrhov a oslovovaním firiem. V júni 2013 sa zúčastnila veľtrhu Subcon v anglickom Birminghame. Subcon je medzinárodný veľtrh pre najnovšie technológie, počet účastníkov dosahuje číslo približne 4 100. Na veľtrhu existujú obrovské možnosti získať nových dodávateľov či odberateľov a taktiež je to miesto, kde sa objavujú nové možnosti výroby. Pri oslovovaní firiem spoločnosť ponúka svoje technológie.

Hrozby

Najväčšou hrozbou pre spoločnosť je konkurencia. Niektorí konkurenti síce ponúkajú užšie špecializované výrobky, čo je na jednej strane pre podnik výhoda, na strane druhej to môže znamenať vyššiu kvalitu výrobkov vo vybranej oblasti.

Negatívny vývoj ekonomiky Českej republiky má aj negatívny dopad na činnosť každého podnikania. V roku 2013 sa podľa ČNB predpokladal pozitívny vývoj ekonomiky, avšak podľa údajov Českého štatistického úradu hrubý domáci produkt klesol medziročne o 1,1 %. Pre rok 2014 sa predpokladá nárast o 1,6 %. Taktiež aj výkyvy kurzov pôsobia negatívne na činnosť spoločnosti, keďže okolo 30 % z predaja spoločnosti je realizovaných zo zahraničia. V poslednej dobe došlo k oslabeniu českej koruny a podľa ČNB sa očakáva podpora exportu, zatiaľ čo dovážané tovary sa tým pádom zdražia.

K hrozbám patrí aj rýchle zastarávanie strojov v prípade neschopnosti spoločnosti inovácií a taktiež kvôli silnému tlaku zákazníkov na znižovanie cien tu existuje možnosť ich prechodu k iným dodávateľom. Keďže spoločnosť pracuje so zahraničnými spoločnosťami, vzniká potreba zvyšovania jazykovej vybavenosti zamestnancov.

Tabuľka 22 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

<p>S:</p> <p>Dlhodobá tradícia – stabilná pozícia na trhu</p> <p>Vybavenosť dostatočným počtom kvalitných strojov,</p> <p>Využitie CAD/CAM aplikácie</p> <p>Kvalitné, certifikované výrobky</p> <p>Výroba podľa prání zákazníka</p> <p>Široký sortiment obrábaného materiálu</p> <p>Previazanosť v rámci holdingu, pracuje bez externého financovania</p> <p>Výhodná geografická poloha</p> <p>Strategické myslenie</p> <p>Odbornosť zamestnancov</p> <p>Systém KANBAN</p> <p>Tvorba legislatívneho základu pre environmentálny systém podľa ČSN EN ISO 14001</p>	<p>W:</p> <p>Potreba neustálych investícií do strojov</p> <p>Potreba rozvoja strategického riadenia</p> <p>Potreba lepšieho riadenia vzťahov zo zákazníkmi</p> <p>Tlaky zo strany zákazníkov na znižovanie cien</p> <p>Motivácia zamestnancov len na základe nezaručenej časti mzdy</p> <p>Nie je stanovená misia a vízia spoločnosti</p> <p>Nízka jazyková vybavenosť zamestnancov</p>
<p>O:</p> <p>Neustála snaha o inovácie, posilnenie stojného parku</p> <p>Noví nároční zákazníci</p> <p>Špecializácia konkurencie</p> <p>Snaha o rozvoj ľudského kapitálu</p> <p>Výroba nepodlieha sezónnym vplyvom</p> <p>Účasť na veľtrhoch</p> <p>Dopyt po daných výrobkoch je stále vysoký</p> <p>Partnerstva s veľkými nadnárodnými spoločnosťami</p>	<p>T:</p> <p>Silnejúca konkurencia</p> <p>Zmeny cien vstupných materiálov alebo ich neskorá dodávka</p> <p>Negatívny vývoj ekonomiky</p> <p>Výkyvy v kurzoch</p> <p>Potreba jazykovej vybavenosti pracovníkov</p> <p>Rýchle zastarávanie strojov</p> <p>Prechod zákazníkov k inému dodávateľovi</p>

12 PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJA SPOLOČNOSTI

V nasledujúcej časti práce bude spracovaný projekt strategického rozvoja spoločnosti. Budú popísané východiska pre projekt, predstavenie projektu, zhodnotenie finančnej náročnosti projektu, časový plán a rizika projektu.

12.1 Zdôvodnenie projektu

V predošlej, analytickej časti boli spracované viaceré analýzy (Pest, Porter), ktorých rozpracovanie je dôležité z pohľadu strategického rozvoja spoločnosti. Bola spracovaná aj analýza SWOT, ktorá poslúžila ako zhrnutie poznatkov o spoločnosti. Spolu s analýzou súčasného strategického riadenia tieto analýzy pomohli identifikovať možnosti ďalšieho rozvoja spoločnosti. Osobne ako veľmi vhodne spracovaný strategický plán vidím jeho rozdelenie na funkčné oblasti, to znamená, že spoločnosť by mala mať jasne stanovenú stratégiu pre oblasť logistiky, informačných technológií, inovácii, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ľudských zdrojov a iných. V oblasti, v ktorej spoločnosť vykonáva svoju činnosť sú veľmi dôležité technológie a preto spoločnosť má dôsledne vypracovaný plán inovácii do nových strojových zariadení. Okrem toho, v stratégii je definovaný rozvoj spoločnosti aj do oblasti ľudských zdrojov. Ako bolo písané v teoretickej časti, každý projekt v podniku by mal vychádzať hlavne z jeho dlhodobých cieľov. Dlhodobé ciele spoločnosti boli spomenuté v predošlej časti práce. Po konzultácii v spoločnosti bol vybraný projekt, vyplývajúci z cieľa: „Motivovať zamestnancov ku kvalitatívnemu a kvantitatívnemu výkonu a budovať dobré meno firmy“. Projekt teda bude zameraný na funkčnú oblasť ľudských zdrojov a to konkrétne na motiváciu. V rámci projektu bude stanovená stratégia pre túto funkčnú oblasť a táto stratégia bude ďalej rozvíjaná. Dobře kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci totiž predstavujú pre spoločnosť konkurenčnú výhodu.

Východiská

Strategické plánovanie je náročný proces a predstavuje zostavenie stratégie nielen na podnikovej úrovni, ktorá vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia, ale ako bolo spomínané v predošlej časti práce, dôležité je aj stanovenie stratégie do jednotlivých funkčných oblastí. Vedenie ľudských zdrojov je podstatné a je dôležité správnym spôsobom a v správnu dobu skombinovať manažérske schopnosti. Ak má stratégia fungovať, zamestnanci potrebujú byť zapojení a vyslyšaní.

Stratégia

V tejto časti práce sa zameriam na stratégiu v oblasti ľudských zdrojov. Spoločnosť má stanovený dlhodobý cieľ: „Motivovať zamestnancov ku kvalitatívnemu a kvantitatívnemu výkonu a budovať dobré meno firmy“. Z toho vyplýva, že stratégia pre personálnu oblasť je zameraná na motiváciu, ktorú spoločnosť uskutočňuje: kolektívnym vyjednávaním, sociálnymi dávkami a sociálnym zabezpečením, variabilnou zložkou mzdy. V nasledujúcej kapitole sú popísané súčasne motivačné faktory.

12.2 Súčasný systém motivácie v spoločnosti XY, spol. s r. o.

V súčasnosti sa motivácia zamestnancov riadi organizačnou smernicou RO/40/14 – Mzdový predpis. Predmetom tejto smernice je mzdový systém spoločnosti, ktorého cieľom je motivácia zamestnancov s orientáciou na zaistenie dlhodobej výkonnosti a prosperity spoločnosti. Smernica obsahuje: výklad pojmu mzda, podmienky pre poskytovanie mzdy, mzdové rozpätie pre technicko-hospodárske a robotnícke profesie a taktiež kedy je nárok na zaručenú mzdu a mimoriadnu odmenu. THP pracovníci sa vypláca mzda za odpracovanú dobu, za ktorú mu vznikol na mzdu nárok. Pre robotnícke profesie sú stanovené mzdové tarify.

Pri technicko-hospodárskych pracovníkoch je mzdové rozpätie dané príslušnou holdingovou inštrukciou. Stanovenie mzdy prebieha na základe posúdenia jeho osobných schopností, dosiahnutého vzdelania, odbornej praxe. Mzdové rozpätie dielenských profesií vyjadruje podiel zamestnancov na raste produktivity práce s ohľadom na získané skúsenosti a schopnosti, potrebné k výkonu práce. Zamestnávateľ zjednáva so zamestnancom osobný tarifný stupeň na základe zjednaného druhu práce, a to porovnávaním zjednaného druhu práce s typickými príkladmi prací v jednotlivých tarifných stupňoch.

12.2.1 Príplatky a náhrady mzdy

V spoločnosti sa vyplácajú rôzne príplatky a náhrady miezd. V tabuľke č. 23 sú vypísané niektoré z nich. Úplná tabuľka sa nachádza v prílohe P IV pre jej rozsiahlosť.

Tabuľka 23 Príplatky a náhrada mzdy (interné materiály XY)

Príplatok a náhrada mzdy	Výška a náhrady mzdy	príplatku	Popis
Príplatok za prácu nadčas	25 % priemerného zárobku		Práca nad stanovenú týždennú pracovnú dobu. Nesmie byť viac ako 416 hodín za kalendárny rok
Mzda za prácu cez sviatok	Náhradné voľno v rozsahu práce vykonávanej cez sviatok		Práca cez sviatok je práca na zmene, ktorá začína v 00:00 v deň sviatku
Príplatok za prácu v sobotu a nedeľu	25 % priemerného zárobku		Zamestnanec má nárok na príplatok aj v prípade, že mu bolo poskytnuté náhradné voľno
Príplatok za prácu v noci	8,00 Kč za odpracovanú hodinu		Nočná práca od 22:00 do 6:00

Ako motivačná zložka v spoločnosti slúži nezaručená časť mzdy, ktorá sa odvíja od plnenia úloh, definovaných v podnikateľskom zámere spoločnosti. Nezaručená časť mzdy je stanovená jednotlivo v zmluve o mzde v nasledujúcej výške:

Tabuľka 24 Nezaručená časť mzdy (interné materiály)

Kategória zamestnancov	%
Dj (robotník výrobný)	35 – 45 %
Dr (robotník nevýrobný)	35 – 45 %
THP	35 – 45 %
THP ostatní	65 - 75 %

Nezaručená časť mzdy sa vypláca na základe zásad:

Rozdelenie na dve zložky:

- Zložka I (0 – 25 %) – je viazaná na výkonnostné plnenie zamestnanca, je to vyjadrenie konkrétnej miery zásluhovosti jednotlivca, využívanie pracovnej doby, lojality a kvality. Rozhoduje o nej priamy vedúci
- Zložka II – závisí od hospodárskeho výsledku celej spoločnosti. Vypláca sa na základe plnenia záväzných ekonomických ukazovateľov:
 - a) Dosiahnutie plánovaného hospodárskeho výsledku 0 - 25 %
 - b) Kvalita práce (dielov) 0 – 25 %
 - c) Termínové plnenie dodávok 0 – 25 %

V prípade závažného porušenia pracovnej morálky môže byť zamestnancovi odopretá celá zložka nezaručenej mzdy. Taktiež sa zamestnancovi môže vyplatiť mimoriadna odmena, o pridelenie ktorej dáva návrh riaditeľ a schvaľuje ju porada jednatel'ov. Mimoriadna odmena sa vypláca v prípade, že sú splnené rozhodujúce úlohy podnikateľského zámeru, zamestnanec splní úlohy nad rámec, alebo úlohy nim plnené boli nad rámec jeho povinností. Taktiež sa vypláca aj vernostná odmena za odpracované roky (tabuľka 25).

Tabuľka 25 Vernostná odmena pre zamestnancov (interné materiály)

Počet rokov	Výška odmeny
10	4 000
15	6 000
20	8 000
25	10 000
30	12 000
35	14 000
40	18 000
45	20 000

Odmena pri odchode do dôchodku sa vypláca, ak zamestnanec pracoval minimálne dva roky v spoločnosti XY, spol. s. r. o. alebo iných spoločnostiach holdingu a nepodal sám výpoveď. Výška odmeny sa rovná výške priemerného mesačného zárobku.

12.3 Sociálny program

Od roku 2014 sa nárok na dovolenku predlžuje o jeden týždeň nad zákonnú výmeru dovolenky. Zamestnanec má nárok na jedno dotované jedlo za každú odpracovanú zmenu, zamestnávateľ prispieva vo výške 55 % ceny stravného lístku, najviac však vo výške 32,00 Kč vrátane DPH. V prípade smrti zamestnanca majú jeho pozostalí nárok na čiastočnú náhradu nákladov na pohreb, vo výške 3 000 Kč. Ak došlo k úmrtiu v dôsledku pracovného úrazu, manželovi a nezaopatrenému dieťaťu sa vypláca každému jednorazovo odškodné vo výške 240 000 Kč.

13 NOVÝ MOTIVAČNÝ PROGRAM

Pri motivačnom programe je veľmi dôležité si jasne stanoviť, za čo bude zamestnanec odmeňovaný, či už je to plnenie termínov, ako je to v súčasnosti v spoločnosti XY, spol. s. r. o. alebo disciplína na pracovisku. Po konzultácii s vedúcou ekonomického úseku spoločnosti boli vybrané faktory, ktoré budú hodnotené u zamestnancov a ich plnenie či neplnenie bude následne finančne odmeňované. Každý faktor bude ohodnotený inými motivačnými prvkami. Taktiež sú zvolené aj nefinančné motivačné prvky. Kritéria pre získanie finančných motivátorov sú nasledovné:

1. Plnenie plánu, t. j. dosiahnutie požadovaného hospodárskeho výsledku, kvality práce a termínu dodávky pravidelne v troch po sebe nasledujúcich mesiacoch. V tomto prípade boli vybrané motivačné prvky rozdielne pre robotníkov a pre vedúcich pracovníkov (majstrov). Motivačným prvkom pre vedúcich pracovníkov, ktorých počet je 2 bude jazykový kurz. Pre robotníkov (celkový počet 65) bol vybraný motivačný prvok: Flexi Pass v hodnote 200 Kč.
2. Dodržovanie poriadku na pracovisku bez závažných porušení v priebehu 3 mesiacov. Motivačný prvok je teambuilding, v podobe firemného večierku, bowlingu apod.
3. Absencia z dôvodu ochorenia, nepresahujúca 40 hodín za rok. Ako motivačný faktor budú v tomto prípade budú slúžiť dni voľna navyše. Konkrétne 6 dní zdravotného voľna za rok, na ktoré bude mať zamestnanec nárok v nasledujúcom roku.

Ako nefinančné motivátory boli vybrané: odmeňovanie za dobré nápady, spätná väzba na hodnotenie zamestnancov. Okrem toho poukazujem na potrebu stanovenia misie a vízie v spoločnosti, keďže dobre a zrozumiteľne stanovená misia a vízia pôsobia taktiež ako motivačné prvky.

Na sledovanie toho, kedy má zamestnanec nárok na jednotlivé prvky by bolo vhodné použiť prehľadné tabuľky s jednoduchým zapisovaním. Pre prvú podmienku (dosiahnutie požadovaného hospodárskeho výsledku, kvality práce a termínov v priebehu troch mesiacov po sebe) by tabuľka obsahovala len zoznam zákaziek, mesiacov a údaj, či plán bol splnený alebo nie. Spoločnosť si v terajšej dobe vedie evidenciu o stave plnenia, nová tabuľka by čerpala údaje z tejto evidencie a pomocou nej by sa sledovalo hlavne to, či sú termíny a kvalita plnené podľa plánu v priebehu troch mesiacov. V tabuľke by mali byť zákazky

zoradené podľa mesiacov, v ktorom majú byť hotové a celkovo za tri mesiace sa bude zisťovať, či zákazky boli splnené včas. Názorný príklad je zobrazený v tabuľke č. 26.

Tabuľka 26 Návrh tabuľky na sledovanie plnenia termínov zákaziek (vlastné spracovanie)

Zákazka	Očakávaný dátum splnenia	Splnené v daný termín		Mesiac
		Áno	Nie	
XY	20. 01. 2014	X		Január
XYZ	31. 01. 2014		X	Január
XYZA	02. 02. 2014	X		Február

V takomto prípade by zamestnanci nemali nárok na motivačný bonus, keďže už v mesiaci január sa nesplnil plán.

Na sledovanie druhej podmienky (poriadok na pracovisku) by sa tiež používala tabuľka, v ktorej by bol zaznamenaný zoznam pracovísk, dátum náhodnej kontroly, ktorá by sa vykonávala raz za dva týždne a údaj o tom, či pracovisko spĺňalo na daný moment bezpečnostné pokyny alebo nie. Príklad, ako by tabuľka na sledovanie poriadku pre priradenie motivačného bonusu mohla vyzerat' predstavuje tabuľka č. 27.

Tabuľka 27 Návrh tabuľky na sledovanie poriadku na pracovisku (vlastné spracovanie)

Pracovisko	Dátum kontroly	Osoba, zodpovedná za kontrolu	Splnenie podmienky áno/nie	Mesiac
P 1	21. 10. 2014		Áno	Október

Na sledovanie absencie zamestnancov je v spoločnosti XY, spol. s r. o. spracovaná už dostatočne prehľadná tabuľka, motivačný bonus by sa teda prirad'oval na základe údajov, získaných z tejto evidencie.

13.1 Flexi pasy

Flexi Pass je poukážka, ktorá dáva zamestnancovi možnosť vybrať si sám, čo mu najviac vyhovuje. Výhodou využitia Flexi Passov je práve voľnosť a zamestnanec tým pádom nie je nútený a motivovaný tým, čo v skutočnosti naňho motivačne nepôsobí. Zamestnanec môže Flexi Passy využiť na aktivity ako: šport, kultúra, cestovanie a dovolenka v Českej republike ale aj v zahraničí, nákup zdravotných potrieb, kúpeľné pobyty a mnoho ďalších. Výhodou takýchto poukážok je pre zamestnávateľa aj to, že sú oslobodené od odvodov na sociálne a zdravotné poistenie a zamestnanec z nej neodvádza odvody ani daň z príjmu. Použitím poukážky Flexi Pass ušetrí zamestnávateľ v porovnaní so mzdou 35 % nákladov. Platnosť poukážky je vždy 2 roky. Poukážky majú rôzne hodnoty od 200 Kč až po 1 500 Kč, vzor ako takáto poukážka vyzerá, je zobrazený na obrázku č. 12 (Flexi Pass, 2014).



Obrázok 12 Vzor Flexi Passu (Flexi Pass, 2014)

Flexi Pass je len jedna z možností, okrem neho sú dostupné aj iné druhy passov, ktoré by spoločnosť mohla využívať. Prehľad niektorých z nich je zobrazený v tabuľke:

Tabuľka 28 Rôznorodosť Passov (vlastné spracovanie, Flexi Pass, 2014)

Druh Passu	Gastro Pass	Darčekový Pass	Zážitkové poukážky	Vital Pass
Popis	Stravný lístok platný v reštauráciách, predajniach	Uplatniteľný po dobu 2 rokov, vo viac ako 13 000 obchodoch	Okolo 1000 zážitkov po celej Českej republike, v oblasti wellness, gurmánstva, športu	Využíva sa na nákup zdravotných pomôcok u viac ako 3000 partnerov

13.2 Jazykové kurzy

V analytickej časti práce bolo viackrát spomínané, že spoločnosť XY, spol. s r. o. pracuje s veľkými nadnárodnými spoločnosťami. Z tohto dôvodu vzniká neustála potreba jazykovej vybavenosti pracovníkov. Táto potreba je dôležitá hlavne pre majstrov (2 pracovníci), ktorí by mali na základe komunikácie so zahraničnými partnermi posunúť ďalej informácie o výrobe a požadovaných vlastnostiach súčiastok zamestnancom. Takýto spôsob umožní rýchlejšiu komunikáciu, keďže doteraz museli so zahraničnými partnermi komunikovať iní jazykovo zdatnejší zamestnanci, čím boli ukrátení o čas, potrebný na vykonávanie ich pracovných činností. Ako možnosť preto vidím vzdelávanie majstrov v oblasti jazykov. Nárok na jazykový kurz by majster dostal za splnenia podmienky: dodržanie plánu v priebehu 3 po sebe nasledujúcich mesiacoch. Ceny jazykových kurzov sa v regióne, kde spoločnosť XY, spol. s r. o. pôsobí, líšia. Rozhodujúce je, či je kurz pre pokročilých alebo začiatníkov, ďalej je dôležité, koľko ľudí je v skupine a taktiež aj od doby vyučovania. V priemere je však cena za kurz, kde je počet účastníkov 9-12 a vyučuje sa 2 x do týždňa s celkovým počtom 30 hodín okolo 5 000 Kč. To znamená, že cena jednej hodiny je okolo 170 Kč. V tabuľke č. 29 sú zobrazené kritéria ohľadne jazykového kurzu.

Tabuľka 29 Kritéria pre získanie nároku na jazykový kurz (vlastné spracovanie)

Pracovný pomer	Hlavný pracovný pomer
Počet pracovníkov, ktorí majú nárok	2
Jazyky	Nemecký alebo anglický jazyk
Maximálna poskytnutá čiastka	5 000/rok
Vyčerpanie nároku	Do konca nasledujúceho kalendárneho roka
Podmienky pre získanie	Dosiahnutie požadovaného výsledku hospodárenia počas 3 po sebe nasledujúcich mesiacoch

13.3 Teambuilding

Teambuilding je v poslednej dobe čoraz viac obľúbený model ako stmeliť zamestnancov a vytvoriť priateľské a uvoľnené pracovné prostredie. Je veľmi vhodným prvkom najmä pri objavení nových pracovníkov v spoločnosti, ale taktiež aj pri už zabehnutých tímoch. Ide o budovanie tímu a teambuildingom sa dá riešiť také problémy ako: podráždenosť, ktorá odvádza od práce, nedostatočná komunikácia a dôvera medzi pracovníkmi, zval'ovanie viny na ostatných, vysoká absencia, apatia a nedostatok záujmu. Môže sa vykonávať priamo vo firme, napríklad aj v dĺžke pol hodiny pred poradou alebo sa využíva aj outdoor teamgilding, ktorý je tiež veľmi populárny a na trhu existuje množstvo firiem, ktoré takúto možnosť ponúkajú. Medzi outdoor teambuilding sa môže zaradiť aj obyčajný bowling alebo firemný večierok. Dôležité je, aby účasť na týchto aktivitách nebola vynucovaná zo strany zamestnávateľa a zamestnanec sa mohol rozhodnúť, či má záujem sa na daných akciách zúčastňovať alebo nie. Ako vhodné riešenie by mohlo byť to, že zamestnanci by mali možnosť vždy dopredu si vybrať aspoň medzi dvoma variantmi aktivít. Cena bowlingu sa pohybuje okolo 250 Kč za hodinu. Robotníci by sa akcie zúčastňovali v trochu skupinách po cca 21 ľudí. Pre jednu skupinu by teda dvojhodinová hra stála 500 Kč.

13.4 Dni zdravotného voľna

Dni zdravotného voľna je ďalším motivačným prvkom, pri tomto prvku je predpoklad toho, že zamestnanec sa pri menej závažných zdravotných problémoch rozhodne liečiť sám, akoby mal vyhľadávať lekára. Na dni zdravotného voľna bude mať nárok zamestnanec v závislosti od jeho absencie. Ak za celý rok počet hodín absencie z dôvodu ochorenia zamestnanca nepresiahne 40 hodín, má možnosť si vybrať 6 dní voľna navyše. Počet hodín absencie sa v spoločnosti XY, spol. s r. o. pravidelne sleduje a síce sa nevykazujú až tak veľmi kritické hodnoty, je dobré vyvíjať tlak na znižovanie absencie pre plynulý chod výroby. Náklady na tento motivačný prvok sa rovnajú sume, ktorú spoločnosť musí pri absencii vynaložiť na jedného zamestnanca (880 Kč denne vrátane odvodov) krát počet zamestnancov a počet dní. Na základe vývoja z minulosti je možné odhadnúť, že podmienku absencie menej ako 40 hodín splní okolo 45 zamestnancov. To znamená, že náklady na motivačný prvok by v tomto prípade boli 237 600 Kč za rok.

13.5 Odmena za dobré nápady

Ďalším motivačným prvkom navrhovaným do nového motivačného programu je odmena za dobré nápady. Zamestnanci s dobrými myšlienkami budú môcť okrem toho, že dostanú finančnú odmenu, dostávať aj pocit zadosťučinenia a pocit dôležitosti a zodpovednosti. Výhodou takýchto myšlienok je najmä to, že manažéri alebo iní vedúci pracovníci nemajú často až tak jasne predstavu o činnostiach na najnižších stupňoch, preto obyčajní robotníci často vidia potenciálne možnosti zlepšenia aj v neočakávaných miestach. Návrhy nie sú nijako obmedzené a môžu sa týkať oblasti výrobného procesu, komunikácie so zákazníkmi či optimalizácie usporiadania pracoviska. Odmena bude vyplácaná len v prípade úspešnej implementácie návrhu do praxe a výška odmeny sa bude odvíjať od prínosu pre spoločnosť, v rozhraní však od 500 – 2 000 Kč, najviac však 10 000 Kč za štvrt'rok. Súčasne sa však od takýchto nápadov očakávajú aj výnosy, takže pri úspešnej implementácii dopad môže byť nulový, dokonca aj pozitívny. Okrem toho zamestnanec, ktorý nápad predniesol bude verbálne pochválený a táto skutočnosť bude oznámená ostatným pracovníkom na viditeľnom mieste, aby slúžil ako motivácia pre ďalších zamestnancov.

Takéto predstavovanie svojich nápadov môže byť uskutočňované formou braingstormingu v rámci pravidelných porád. Táto metóda pomáha nápady skôr obhajovať ako im oponovať,

čo motivuje ostatných k presadzovaniu svojich myšlienok. Podstatné je, nápady nehodnotiť hneď ako sú vyslovené a tým vytvoríť príjemnú atmosféru. Musia sa dodržať pravidla: nekritizovať, originalita, inšpirácia, množstvo. Pri brainstormingu sa odporúča, aby nadriadení a podriadení boli oddelení, pre uvoľnenejšiu atmosféru bez strachu povedať svoj nápad.

13.6 Hodnotenia zamestnancov

Takéto hodnotenie by sa mohlo vykonávať raz za pol roka, prípadne aj raz ročne. Hodnotenia umožnia posilnenie komunikácie medzi vedením a zamestnancami a taktiež dajú zamestnancovi pocit, že si ho vedenie všíma ako jednotlivca ako aj jeho prácu. V rámci slovného hodnotenia by boli prebraté oblasti: odborné znalosti zamestnanca, osobné vlastnosti, účasť zamestnanca na dosiahnutí či nedosiahnutí cieľov, prípadne ďalšie oblasti podľa potrieb zamestnávateľa. Navrhujem taktiež, aby zamestnanec mal možnosť, ohodnotiť sa sám, a to pomocou jednoduchého formuláru, kde by odpovedal na základe svojho presvedčenia o vykonávanej práci. V prílohe P V sú spracované otázky hlavne z okruhu „osobné vlastnosti“, ktoré by sa mohli do tohto hodnotenia zahrnúť. Otázky sú bodované od 1 do 5, kde zamestnanec bude vyjadrovať svoj súhlas či nesúhlas s danou otázkou. Hodnota 1 znamená najmenší súhlas a hodnota 5 najväčší. Celková škála je zobrazená v tabuľke č. 30.

Tabuľka 30 Stupnica hodnotenia zamestnanca (vlastné spracovanie)

1	2	3	4	5
Úplne nesúhlasím	Nesúhlasím	Na rozhraní súhlasu a nesúhlasu	Súhlasím	Úplne súhlasím

Otázky sú zostavené tak, že pri veľkom počte bodov by sa dalo povedať, že daný zamestnanec má väčšie predpoklady byť inovatívny a je viac zainteresovaný na prosperite firmy. Pomocou tohto hodnotenia má zamestnanec možnosť si vyjadriť svoje názory, odôvodniť pozitívne či negatívne odchýlky od plánu, či sa sám podrobnejšie informovať o záležitostiach, ktoré mu nie sú jasné.

13.7 Misia

Misia pôsobí ako motivačný prvok pre zamestnancov preto, lebo objasňuje zmysel fungovania podniku. Je zrejmé, že zamestnanec vykonáva svoju činnosť s väčším zanietením v prípade, ak v práci vidí zmysel. Preto je stanovenie misie v každej spoločnosti také dôležité a mala by sa zamestnancom v pravidelných časových intervaloch pripomínať. Misia je morálny kompas, uľahčujúci prijímať správne riešenia a dáva pocit prepojenia s vyšším cieľom.

Vytvorenie vízie a misie je pomerne zložité a ako bolo spomínané v teoretickej časti diplomovej práce, mal by sa nim zaoberať vrcholový management. Preto v diplomovej práci sa nebudem presnou formuláciou zaoberať, avšak niekoľko návrhov na ich vytvorenie budú ďalej spomenuté. Podľa môjho názoru, by sa misia spoločnosti XY, spol. s. r. o. mala odvíjať od sloganu: „Tradice, kvalita, spoľehlivosť“, ktorý jasne vystihuje hodnoty spoločnosti. Myslím si, že misia by mohla byť spracovaná takým spôsobom, že do popredia by sa pretlačoval práve tento slogan a v niekoľkých odrážkach by sa mal vysvetliť zmysel každého slova.



Obrázok 13 Návrh štruktúry misie (vlastné spracovanie)

13.8 Vízia

Taktiež aj vízia pôsobí motivačne, má dlhodobý charakter, pretože nesie v sebe predstavu budúceho stavu a fungovania podniku. Pre strategické riadenie je preto vízia dôležitá, vedenie musí byť presvedčené o jej potrebe a správnosti. Správne formulovaná vízia by sa mala skladať z dvoch zložiek, a to: emocionálna zložka, útočiaca na city a z racionálnej, čiže tej, ktorá predvída budúcnosť. Pre spoločnosť XY, spol. s r. o. by som pri tvorbe vízie odporúčala sa odrážať od troch bodov, ktoré sú spomenuté už v stratégii spoločnosti:

- Rozvoj technologických možností a výrobných kapacít firmy
- Budovanie jasne definovaných dodávateľsko-odberateľských vzťahov so strategickými obchodnými partnermi
- Rozvoj ľudského kapitálu

13.9 Informovanie zamestnancov

Po schválení a doladení motivačného programu vedením budú zamestnanci oboznámení o nových možnostiach motivácie nasledujúcimi spôsobmi:

- Na pravidelných poradách, ktoré sa v spoločnosti vykonávajú, vedúci každého úseku oboznámi všetkých zamestnancov s novými podmienkami
- Zamestnanci dostanú popis nových motivačných prvkov v tlačenej podobe spolu s podmienkami ako daný bonus získať
- Všetky informácie budú taktiež prezentované na nástenke vo výrobnjej hale
- Na najbližšej schôdzke po zavedení programu budú zamestnanci požiadaní o vyplnenie ankety o preferovaných teambuildingových aktivitách
- Na nástenke bude taktiež pravidelne zverejňované plnenie podmienok na bonusy a tým pádom, kto má na bonus nárok

V prípade akýchkoľvek otázok ohľadne čerpania alebo nároku na bonus sa zamestnanci budú môcť obrátiť na vedenie spoločnosti.

14 NÁKLADY NA PROJEKT

V nasledujúcej kapitole budú rozpracované predpokladané náklady na implementáciu nového motivačného programu v spoločnosti XY, spol. s r. o. Motivačné prvky sú finančné ale aj nefinančné charakteru. Finančné ohodnotenie je spracované v maximálnej variante, čiže s predpokladom využitia všetkých motivačných prvkov, splnenia všetkých požiadaviek na získanie bonusov a využitie bonusov všetkými zamestnancami. Náklady sú spočítané na rok. Okrem nákladov na samotný projekt je potreba rátať s nákladmi na informovanie zamestnancov o novom motivačnom programe.

Prípravná fáza projektu bola spracovaná v rámci tejto diplomovej práce a náklady by sa mohli vyčíslieť ako čas strávený konzultáciami s vedúcou ekonomického úseku.

Tabuľka 31 Odhad nákladov na jednotlivé motivačné prvky (vlastné spracovanie)

Motivačný prvok	Interval vyplácania	Náklady v Kč	Popis
Flexi Pass	4 x ročne	52 000	V prípade ak všetky zákazky budú plnené v požadovanom čase a kvalite
Jazykový kurz	1 x ročne	10 000	V prípade ak všetky zákazky budú plnené v požadovanom čase a kvalite
Teambuilding	4 x ročne	6 000	Udržovanie poriadku na pracovisku
Odmena za nápady	4 x ročne	40 000	Po úspešnom uplatnení nápadu v praxi
Dni zdravotného voľna		237 600	Absencia z dôvodu chorobnosť nie vyššia ako 40 hodín ročne
Spolu		345 600	

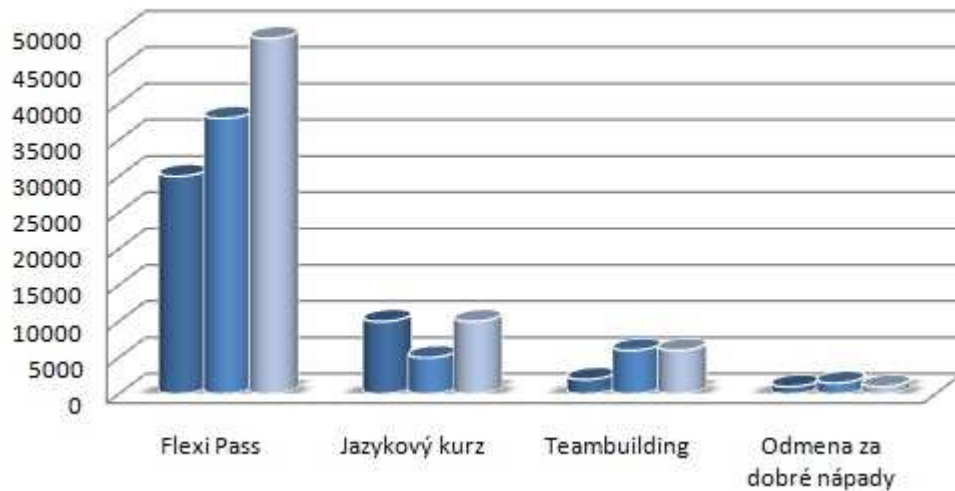
Náklady na jednotlivé motivačné prvky by sa mohli v spoločnosti sledovať podľa jednoduchých tabuliek (pomocou Excelu), kde by boli rozdelené na jednotlivých pracovníkov či skupinu pracovníkov. Takéto sledovanie by umožnilo pochopiť, ktoré motivačné prvky sú najviac využívané, teda sa o nich javí záujem zo strany zamestnancov, a ktoré sú menej. Vedenie by malo predstavu o potrebách zamestnancov a nevhodné motivačné prvky by tým pádom mohlo nahradiť inými alebo posilniť prvky, ktoré sú zamestnancami využívané najviac. Takéto sledovanie nie je zvlášť finančné náročné, keďže nie je potreba nových technológií, vyžaduje si však čas, ktorý strávi pracovníčka personálneho oddelenia spracovaním údajov do tabuľky. Náklady na túto prácu sa dajú vyčíslieť ako hodinová mzda pracovníčky, čo predstavuje 170 Kč. Predpokladaný čas, ktorý by bol potrebný na túto činnosť sú 4 hodiny mesačne. Ročne to teda predstavuje 48 hodín a sumu 8 160 Kč. Návrh, ako by mohla tabuľka na sledovanie motivačných prvkov vyzeráť je zobrazený v tabuľke č. 32.

Tabuľka 32 Návrh tabuľky na sledovanie motivačných prvkov (vlastné spracovanie)

Motivačný prvok	Robotníci	THP pracovníci	Plánované náklady na daný motivačný prvok	Skutočné náklady na daný prvok
Flexi Pass				
Jazykový kurz				
Teambuilding				
Odmena za dobré nápady				
Dni zdravotného voľna				
Spolu náklady				

Pomocou takto spracovaných tabuliek za každý mesiac sa dajú ďalej spracovávať vývoj nákladov na jednotlivé prvky v čase (najlepšie pomocou grafov) a odhadovať trendy vývoja do budúcnosti. Vývoj nákladov na jednotlivé prvky by bolo vhodné podložiť aj grafmi, pre lepšiu prehľadnosť, príklad grafu je zobrazený na obrázku č. 14.

Vývoj nákladov na motivačné prvky v Kč



Obrázok 14 Sledovanie nákladov na jednotlivé motivačné prvky (vlastné spracovanie)

14.1 Náklady na informovanie

Spoločnosť bude informovať zamestnancov o novom motivačnom programe v prvom rade na pravidelnej schôdzi. Z toho vyplýva, že týmto nevznikajú nijak zvlášť veľké náklady, keďže schôdza sa nebude organizovať zvlášť. Na schôdzi sa plánujú rozdať informačné vytlačené materiály na cca 2 stránkach formátu A4. Taktiež bude podobný informačný materiál zobrazený na nástenke.

15 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Pre stanovenie časovej náročnosti projektu sú v tabuľke č. 33 zostavené činnosti, ktoré sú pre implementáciu dôležité, trvanie činnosti a spracovanie ich závislosti navzájom. Celkový čas na všetky činnosti predstavuje 50 dní. Štart motivačného programu by bol v roku 2015.

Tabuľka 33 Činnosti, potrebné pre implementáciu nového motivačného programu (vlastné spracovanie)

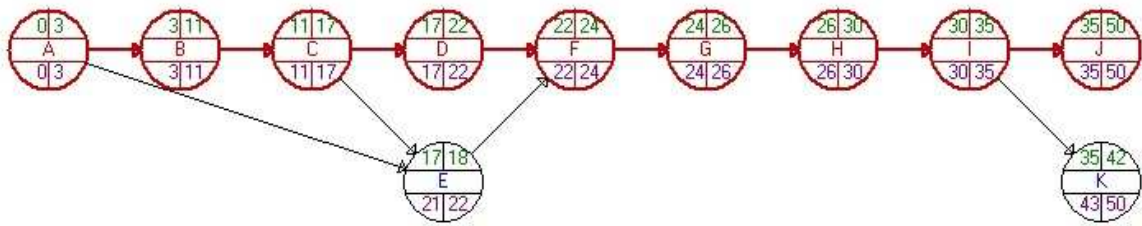
Činnosť	Označenie činnosti	Trvanie činnosti (dni)	Činnosť na ktorú nadväzuje
Riadený rozhovor pre zistenie súčasných motivátorov	A	3	-
Spracovanie poznatkov o súčasnom stave motivácie	B	8	A
Návrh nových bonusov a spôsobu informovania zamestnancov	C	6	B
Spracovanie finančnej náročnosti	D	5	C
Identifikácia rizík	E	1	C, A
Výsledný návrh projektu	F	2	D, E
Predstavenie programu vedeniu	G	2	F
Úprava programu	H	4	G
Schválenie programu	I	5	H
Zabezpečenie Flexi Passov	J	15	I
Vyhľadanie jazykových kurzov	K	7	I

Niektoré činnosti, potrebné na prípravu projektu boli uskutočnené v rámci diplomovej práce. Sú to činnosti, ktoré sa zaoberali identifikáciou možných rizík, zberom informácií, analýzou finančnej náročnosti. Ďalšie činnosti, ako je napríklad vyhľadávanie partnerov pre poskytovanie motivačných bonusov budú vykonané už spoločnosťou samostatne. Pre analýzu kritickej cesty som časový harmonogram rozpracovala pomocou programu WinQSB. Vstupné údaje sú údaje z tabuľky s činnosťami. Z obrázku č. 15 je zrejmé, že je len jedna kritická cesta ktorá zahŕňa všetky činnosti okrem činnosti E (identifikácia rizík) a K (vyhľadávanie jazykových kurzov), v prípade, že by došlo k predĺženiu týchto činnosti by sa teda celkový čas projektu nezmenil.

04-09-2014 12:05:50	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack [LS-ES]
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	8	3	11	3	11	0
3	C	Yes	6	11	17	11	17	0
4	D	Yes	5	17	22	17	22	0
5	E	no	1	17	18	21	22	4
6	F	Yes	2	22	24	22	24	0
7	G	Yes	2	24	26	24	26	0
8	H	Yes	4	26	30	26	30	0
9	I	Yes	5	30	35	30	35	0
10	J	Yes	15	35	50	35	50	0
11	K	no	7	35	42	43	50	8
	Project	Completion	Time	=	50	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obrázok 15 Riešenie pomocou WinQSB (vlastné spracovanie)

Na obrázku č. 16 je zobrazený sieťový graf vypracovaný pomocou programu WinQSB. Červené kruhy predstavujú aktivity, ktoré sa nachádzajú na kritickej ceste. V každom kruhu je v ľavej časti počet dní predchádzajúcej aktivity, v pravej je počet dní potrebných pre danú aktivitu a všetkých aktivít pred ňou.



Obrázok 16 Sieťový graf (vlastné spracovanie)

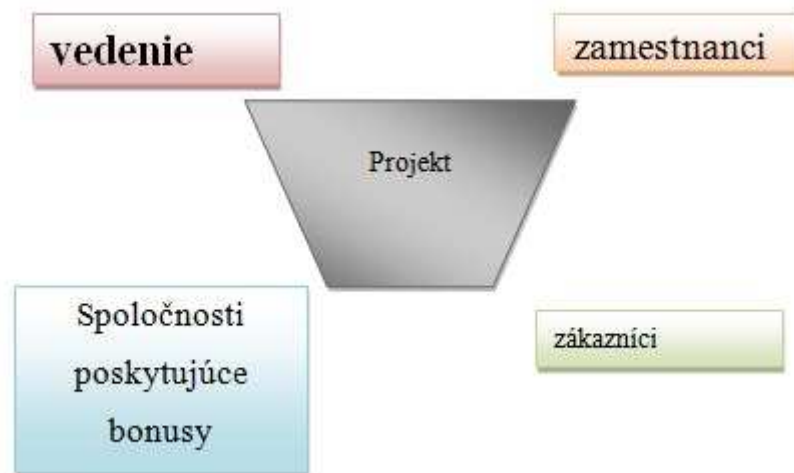
Po úspešnom spustení projektu budú jednotlivé činnosti rozdelené do jednotlivých fáz na kontrolovanie jeho priebehu a úspešnosti. Rozdelenie aktivít je zobrazené na obrázku č. 17.



Obrázok 17 Aktivity po úspešnom zavedení projektu (vlastné spracovanie)

15.1 Analýza zainteresovaných skupín

Ako už bolo viackrát spomínané v tejto diplomovej práci, vízia spoločnosti je jedným z hlavných motivačných prvkov, vízia vychádza z uvedomenia si zainteresovaných skupín. Zainteresované strany pôsobia na podnik neustále, taktiež aj pri uskutočňovaní projektov. Na obrázku č. 18 sú zobrazené zainteresované strany, ktoré môžu mať vplyv na projekt a následne je popísané, ako môžu pozitívne, či negatívne na projekt vplývať. Farbou je zobrazená úroveň vplyvu, pričom červená znamená najväčší vplyv a zelená najmenší.



Obrázok 18 Zainteresované skupiny (vlastné spracovanie)

Najväčší vplyv na realizáciu projektu má vedenie spoločnosti. Vedenie totiž rozhodne, či sa projekt bude realizovať alebo nie. Vedenie si uvedomuje potrebu spokojných zamestnancov, preto vplyv hodnotím ako pozitívny. Silný vplyv na projekt majú aj zamestnanci, od ktorých závisí úspešnosť projektu. Ak sa neprejaví záujem o motivačné prvky z ich strany, projekt sa bude musieť podrobiť zmenám, prípadne úplnému zrušeniu. Medzi záujmové skupiny patrí aj spoločnosť/spoločnosti, ktoré poskytujú bonusy, či už ide o Flexi Passy, teambuildingové aktivity alebo jazykové kurzy. Z ich strany je vplyv pozitívny, keďže sa javia dodávateľmi týchto služieb. Najmenší ale tiež podstatný vplyv majú zákazníci spoločnosti. Vyžadujú kvalitné výrobky, v stanovenom čase, lojálni zamestnanci sú preto pre podnik v tomto smere dôležití.

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V tejto časti diplomovej práce budú rozpracované riziká, ktoré by mohli ovplyvniť úspech projektu vytvorenia motivačného programu v spoločnosti XY, spol. s. r. o. Riziká sú spracované v tabuľke č. 34 a taktiež je ku každému riziku priradený stupeň rizika a pravdepodobnosť výskytu. Riziká môžu pôsobiť na projekt rôzne, sú také, ktoré ohrozia úplnú realizáciu projektu a také, ktorých pôsobenie nie je až tak kritické. Stupne rizika pre projekt sú stanovené:

- vysoké riziko, bude označené číslom 1 – výskyt tohto rizika ovplyvní projekt radikálne a toto riziko môže spôsobiť zastavenie realizácie projektu
- stredne vysoké riziko, označené číslom 2 – môžu spôsobiť navýšenie nákladov na projekt alebo predĺženie doby realizácie
- nízke riziko, označené číslom 3 – môžu spôsobiť menšie zmeny v projekte, avšak vznik samotného projektu neovplyvnia

Pri pravdepodobnosti výskytu sa stanovujú hodnoty od 1 – 100 %. Pri nízkom riziku je pravdepodobnosť vzniku do 33 %, pri strednom sa hodnoty pohybujú od 33 % do 66 % a vysoké riziko predstavujú hodnoty nad 66 % vyššie. Pomocou týchto dvoch faktorov je možné odhadnúť hodnotu jednotlivých rizík a zamerať sa na odstránenie tých, ktoré nadohľadnú najvyšších hodnôt, len riziká s nízkymi hodnotami je možné akceptovať.

Tabuľka 34 Vyhodnotenie rizík projektu (vlastné spracovanie)

Riziko	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť výskytu	Hodnota rizika
Zamietnutie zo strany vedenia	1	30 %	Stredná
Nedostatočná informovanosť medzi zamestnancami	2	20 %	Nízka
Nezáujem zo strany zamestnancov	1	30 %	Stredná
Predĺženie času potrebného na realizáciu	3	40 %	Nízka
Neschopnosť zabezpečiť všetky motivačné prvky	1	25 %	Stredná
Prekročenie pôvodne naplánovaných nákladov	2	50 %	Vysoká
Nedostatok finančných zdrojov na projekt	2	20 %	Nízka
Nerozvíjanie motivačných prvkov v budúcnosti	2	50 %	Stredná

Z tabuľky vyplýva, že je iba jedno riziko s vysokou hodnotou, jedno riziko s nízkou hodnotou a všetky ostatné, čiže 5 majú strednú hodnotu. Pre úspešnú implementáciu projektu je potrebné sa zamerať v prvom rade na opatrenia, ktoré by znižovali hrozbu vysokého rizika, avšak aj stredne a málo rizikové faktory je potreba neustále monitorovať a zisťovať ich vplyv na projekt.

Najvyššiu hodnotu získalo riziko „Prekročenie pôvodne naplánovaných nákladov“, nie je vhodné, aby projekt bol príliš finančne náročný. Preto bola v diplomovej práci venovaná zvláštna pozornosť, aby odhadované náklady sa približovali čo najviac realite. Náklady sa

počítali pre variantu maximálneho záujmu a maximálneho využitia všetkých motivačných prvkov zo strany zamestnancov.

Stredná hodnota je stanovená pre riziko „Nezáujem zo strany zamestnancov“. Podmienky, za ktorých zamestnanci dostanú motivačný prvok boli konzultované s vedením a zhodnotené ako nie príliš náročné na plnenie. Preto je potreba zdôrazňovať tieto podmienky zamestnancom, poukazovať na výhody aj samotných zamestnancov (napríklad poriadok na pracovisku prináša väčšiu pohodu a prehľadnosť na pracovisku a taktiež znižuje riziko úrazu).

Existuje riziko, že projekt bude zamietnutý vedením spoločnosti. Na zníženie tohto rizika je potrebné vedeniu predložiť taký motivačný plán, ktorý by bol spracovaný na základe logických podkladov (podmienky splnenia pre motiváciu), apelovať na ekonomickú výhodnosť benefitov (neodvádzajú sa odvody) a zdôrazňovať fakt, že motivovaný zamestnanec je viac lojálny, podáva lepší výkon a predstavuje tým pre spoločnosť konkurenčnú výhodu.

Čas potrebný na realizáciu projektu nie je prísne vymedzený, preto aj riziko má nízku hodnotu. Na úplne odstránenie rizika je preto vhodné pri analýze časovej náročnosti počítat s časovými sklzmi niekoľkých dní a zarátat ich do časového harmonogramu.

Riziko nedostatku financií je málo pravdepodobné. Spoločnosť má dobré predpoklady pre plnenie a dokonca prekročenie plánu. Prioritami spoločnosti je stabilizácia a motivácia pracovníkov z dôvodu neustále narastajúcich zákaziek a tým pádom väčšej potreby kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov. V prípade, že by sa takéto riziko predsa vyskytlo, bude potrebné modifikovať projekt či už z väčšej alebo menšej miery.

ZÁVER

Cieľom práce bolo vyhodnotiť súčasný stav strategického riadenia spoločnosti XY, spol. s r. o. a na základe toho identifikovať možnosti ďalšieho rozvoja spoločnosti. Práca vychádza z teoretických poznatkov o strategickom riadení, následne je spracovaná strategická analýza spoločnosti.

V stratégii spoločnosti je definovaný rozvoj spoločnosti do 3 oblastí: rozvoj technologických možností a výrobných kapacít firmy, budovanie jasne definovaných dodávateľsko-odberateľských vzťahov so strategickými obchodnými partnermi a rozvoj ľudského kapitálu. Spoločnosť verí, že práve vďaka zlepšovaniu technológie, vyššej efektívnosti a kvalite ľudských zdrojov dokáže plniť náročné požiadavky zákazníkov a obstať v konkurencii. Pre projekt bola vybraná práve posledná oblasť, je orientovaný na motiváciu zamestnancov, v rámci ktorej rozpracováva osobný, ale aj profesionálny (v prípade majstrov) rozvoj zamestnancov. Projekt zvýši spokojnosť zamestnancov, čo je v súčasnej dobe, keď sa neustále apeluje na dôležitosť ľudského kapitálu dôležité. Veľkým prínosom je, že pomocou nových prvkov motivácie zamestnanci získajú pocit dôležitosti, čo vedie k vytvoreniu lepšej podnikovej kultúry a väčšej lojálnosti voči firme. Lojálni pracovníci majú väčší záujem o úspešné fungovanie spoločnosti, čo sa môže odraziť na zvýšenej snahe dodržiavania dodávok a tým pádom si spoločnosť bude budovať dobrý imidž u zákazníkov. Taktiež motivačné prvky posilňujú tímového ducha, keďže podmienky na získanie bonusov sú často záležitosťou spolupráce a nie práce jednotlivca. Následne aj motivačný prvok je metódou ako stmeliť tím. Odmena za dobré nápady zamestnancov predstavujú tiež veľký potenciál, keďže s každým nápadom sa dá očakávať zlepšenie a zefektívnenie výrobného procesu. Je možné očakávať, že spoločnosť sa stane viac príťažlivou pre potenciálnych kvalifikovaných pracovníkov.

Podľa môjho názoru motivačné prvky sú adekvátne podmienkam, ktoré treba splniť na ich získanie. V rámci projektu je navrhnutý spôsob ako sa môže plnenie týchto podmienok sledovať, sú spracované prehľadné tabuľky. Pričom tabuľky sú spracované pre prvé dve podmienky, keďže sledovanie absencie na základe chorobnosti je v spoločnosti už dostatočne zabezpečené. Uskutočnenie projektu je ohrozené rizikami ako napríklad: prekročenie pôvodne naplánovaných nákladov, nezáujem zo strany zamestnancov, nezáujem zo strany vedenia. Tieto rizika boli v rámci práce ohodnotené a navrhnuté opatrenia, ako znižovať alebo úplne odstrániť ich pôsobenie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 162 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Emil VACÍK a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 284 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Anna a Miloslav KERŤKOVSKÝ a kol., 2013. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HILL, W. Charles a Gareth R. JONES, 2001. *Strategic Management*. Vyd. 5. Boston: Houghton Mifflin Company. ISBN 0-618-14720-9.

HORVÁTH & Partner, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOZEL Roman a Lenka MYNÁŘOVÁ a kol, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-7298-1.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michal Porter. Jasně a srozumitelně, o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

ROSENAU, D. Milton, Jr., 2003. *Řízení projektů*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 344. ISBN 80-7226-218-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-267-1.

SLÁVIK, Štefan, 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 404 s. ISBN 80-89085-49-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR a kol, 2010. *Základy podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka a Ivana SVOBODOVÁ a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

BALAŽEVIČ, A. Alexander, 2005. *Strategičeskij menezhment* [online]. Ufa: UGNGU [cit. 2014-01-20], 101 s. ISBN. Dostupné z: <http://www.studfiles.ru/dir/cat29/subj358/file10784/view101818.html>

GERŠUN, A, 2013. *O missii, videnii i strategii: Praktičeskaja klasifikacija*. In: KPI & Balanced Scorecard [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://balanced-scorecard.ru/strategy/mission-vision> [12] GERŠUN, A, 2013. *O missii, videnii i strategii: Praktičeskaja klasifikacija*. In: KPI & Balanced Scorecard [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://balanced-scorecard.ru/strategy/mission-vision>

VINOPAL, Jiří. CVVM, Sociologický ústav AV ČR: Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – červen 2013. [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/hodnoceni-politicke-situace/spokojenost-se-stavem-ve-vybranych-oblastech-verejneho-zivota-cerven-2013>

CENTRUM PRO VÝZKUM VERĚJNÉHO MÍNĚNÍ. *Tisková správa 2013* [online]. Praha, © 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7051/f3/ps130725.pdf

EUR průměrné kurzy 2013, historie kurzů měn, 2014. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>

Flexi Pass, 2014. *Sodexo.com* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/chci-cerpat-sve-benefity/flexipass>

Formirovanie missii i celej predprijatia, 2013. *Stplan.ru, strategicheskoje uprevlenie i planirovanie* [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm>

HDP 2014, vývoj hdp v ČR, 2014. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Inflace. *Czso.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace

Inflace 2014, míra inflace a její vývoj v ČR, 2014. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Mission Statement vs Vision Statement, © 2014. *Diffen*. [online]. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: http://www.diffen.com/difference/Mission_Statement_vs_Vision_Statement

Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2014, 2014. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Předběžný odhad HDP – 4. Čtvrtletí 2013, 2013. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>

Strategické plánování, 2008. *Občanská společnost* [online]. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1921880>

Strategické riadenie (Strategic Management), 2013. *Managementmania*. [online]. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/strategicke-riadenie-strategic-management>

Ostatné zdroje:

Interné materiály spoločnosti XY, spol. s. r. o.

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Interné a externé záujmové skupiny (Hill a Jones, © 2001, s. 44).....</i>	18
<i>Obrázok 2 Podrobnejší metodický postup pri zavádzaní zmien stratégie firmy (Smejkal a Rais, © 2006, s. 70).....</i>	31
<i>Obrázok 3 Stratégia k získaniu výhodných projektov (Rosenau, 2003, s. 28).....</i>	36
<i>Obrázok 4 Logo certifikačného orgánu (XY, 2013).....</i>	43
<i>Obrázok 5 Kvalifikačná štruktúra (vlastné spracovanie).....</i>	44
<i>Obrázok 6 Sledovanie chorobnosti v spoločnosti (interné materiály).....</i>	44
<i>Obrázok 7 Vývoj fluktuácie za obdobie 2011-2013 (interné materiály).....</i>	45
<i>Obrázok 8 Organizačná štruktúra spoločnosti (XY, 2013).....</i>	46
<i>Obrázok 9 Vývoj tržieb minulosti a do budúcnosti (interné materiály).....</i>	47
<i>Obrázok 10 Slogan spoločnosti XY, spol. s r. o. (XY, 2013).....</i>	50
<i>Obrázok 11 Prehľad predajov podľa krajín (interné materiály).....</i>	63
<i>Obrázok 12 Vzor Flexi Passu (Flexi Pass, 2014).....</i>	77
<i>Obrázok 13 Návrh štruktúry misie (vlastné spracovanie).....</i>	82
<i>Obrázok 14 Sledovanie nákladov na jednotlivé motivačné prvky (vlastné spracovanie).....</i>	86
<i>Obrázok 15 Riešenie pomocou WinQSB (vlastné spracovanie).....</i>	88
<i>Obrázok 16 Sieťový graf (vlastné spracovanie).....</i>	89
<i>Obrázok 17 Aktivity po úspešnom zavedení projektu (vlastné spracovanie).....</i>	89
<i>Obrázok 18 Zainteresované skupiny (vlastné spracovanie).....</i>	90

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 Rozdiel medzi taktickým a strategickým riadením (Balaževič, 2005, s. 7).....</i>	14
<i>Tabuľka 2 Rozdiely medzi misiou a víziou (Mission Statement vs Vision Statmenet, © 2014).....</i>	17
<i>Tabuľka 3 SWOT analýza (vlastné spracovanie).....</i>	30
<i>Tabuľka 4 Ansoffova matica (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 225 – upravené)</i>	34
<i>Tabuľka 5 Základné informácie o spoločnosti (XY, 2013)</i>	41
<i>Tabuľka 6 Vývoj odpisov a investícií (interné materiály - upravené).....</i>	47
<i>Tabuľka 7 Základné ukazovatele sledované v spoločnosti (interné materiály, vlastné spracovanie)</i>	48
<i>Tabuľka 8 Vybrané finančné ukazovatele (interné materiály, vlastné spracovanie).....</i>	49
<i>Tabuľka 9 Štruktúra vlastného a cudzieho kapitálu za rok 2012 (interné materiály)</i>	49
<i>Tabuľka 10 Politicko-právne faktory (vlastné spracovanie)</i>	54
<i>Tabuľka 11 Vývoj HDP ČR (HDP 2014, vývoj hdp v ČR, 2014).....</i>	55
<i>Tabuľka 12 Úroveň inflácie (Inflace, 2013, Inflace 2014, míra inflace a její vývoj v ČR, 2014).....</i>	56
<i>Tabuľka 13 Nárast priemernej mzdy (Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2014, 2014).....</i>	56
<i>Tabuľka 14 Kurz za jednotlivé štvrtroky 2013 roka (EUR průměrné kurzy 2013, historie kurzů měn, 2014).....</i>	57
<i>Tabuľka 15 Ekonomické faktory (Vlastné spracovanie)</i>	58
<i>Tabuľka 16 Sociálne faktory (vlastné spracovanie).....</i>	59
<i>Tabuľka 17 Sila súčasnej konkurencie (vlastné spracovanie)</i>	60
<i>Tabuľka 18 Sila vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie).....</i>	61
<i>Tabuľka 19 Sila dodávateľov (vlastné spracovanie).....</i>	62
<i>Tabuľka 20 Sila kupujúcich (vlastné spracovanie).....</i>	64
<i>Tabuľka 21 Sila substitúcie (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Tabuľka 22 SWOT analýza (vlastné spracovanie).....</i>	69
<i>Tabuľka 23 Príplatky a náhrada mzdy (interné materiály XY)</i>	72
<i>Tabuľka 24 Nezaručená časť mzdy (interné materiály).....</i>	72
<i>Tabuľka 25 Vernostná odmena pre zamestnancov (interné materiály).....</i>	73

<i>Tabuľka 26 Návrh tabuľky na sledovanie plnenia termínov zákaziek (vlastné spracovanie)</i>	<i>76</i>
<i>Tabuľka 27 Návrh tabuľky na sledovanie poriadku na pracovisku (vlastné spracovanie)</i>	<i>76</i>
<i>Tabuľka 28 Rôznorodosť Passov (vlastné spracovanie, Flexi Pass, 2014)</i>	<i>78</i>
<i>Tabuľka 29 Kritéria pre získanie nároku na jazykový kurz (vlastné spracovanie)</i>	<i>79</i>
<i>Tabuľka 30 Stupnica hodnotenia zamestnanca (vlastné spracovanie)</i>	<i>81</i>
<i>Tabuľka 31 Odhad nákladov na jednotlivé motivačné prvky (vlastné spracovanie)</i>	<i>84</i>
<i>Tabuľka 32 Návrh tabuľky na sledovanie motivačných prvkov (vlastné spracovanie)</i>	<i>85</i>
<i>Tabuľka 33 Činnosti, potrebné pre implementáciu nového motivačného programu (vlastné spracovanie)</i>	<i>87</i>
<i>Tabuľka 34 Vyhodnotenie rizík projektu (vlastné spracovanie)</i>	<i>92</i>

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha PI: Výkaz ziskov a strát

Príloha PII: Súvaha

Príloha PIII: Otázky k riadenému rozhovoru

Príloha PIV: Príplatky a náhrady mzdy

Príloha PV: Formulár na sebahodnotenie

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT

č.ř.	Text	S 2012	PZ 2013	PZ 2014	PZ 2015	PZ 2016
I.	Tržby za prodej zboží					
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží					
+	Obchodní marže					
II.	Výkony	93 005	115 200	140 200	146 000	149 500
	II.1 Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	90 693	115 000	140 000	145 800	149 300
	II.2 Změna stavu zásob vl. činnosti	1 612				
	II.3 Aktivace	700	200	200	200	200
B.	Výkonová spotřeba	53 811	67 688	82 153	84 714	86 772
	B.1. Spotřeba materiálu a energie	35 237	41 095	54 050	55 992	57 574
	B.2. Služby	18 574	26 593	28 103	28 722	29 198
+	Přidaná hodnota	39 194	47 512	58 047	61 286	62 728
C.	Osobní náklady	29 637	33 191	36 533	38 259	39 293
	C.1 Mzdové náklady	22 108	24 590	27 082	28 369	29 139
	C.2 Odměny členům stat.orgánů					
	C.3 Náklady na sociální zabezpeč.	7 333	8 361	9 208	9 645	9 907
	C.4 Sociální náklady	196	240	242	245	247
D.	Daně a poplatky	10	30	30	30	30
E.	Odpisy dlouhodob. hm. a nehm. majetku	10 749	10 116	10 116	10 116	10 116
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. maj. a materiálu	3 776	2 099	2 946	3 033	3 105
F.	Zůstatková cena prod. majetku a materiálu	777				
G.	Změna stavu rezerv, oprav.položek prov.obl.	21				
IV.	Ostatní provozní výnosy	265				
H.	Ostatní provozní náklady	558	595	937	937	937
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	1 483	5 680	13 377	14 977	15 457
VI.-VIII.	Tržby z prodeje ce.pap. a podílů					
J.+K.	Prodané cenné papíry a podíly					
IX.	Výnosy z přecenění fin. majetku					
L.	Náklady z přecenění fin.majetku					
M.	Změna stavu rezerv, oprav.položek fin.oblasti					
X.	Výnosové úroky	4	11	10	10	10
N.	Nákladové úroky	32	25	30	30	30
XI.	Ostatní finanční výnosy	397				
O.	Ostatní finanční náklady	1 150	1 663	920	920	920
*	Finanční výsledek hospodaření	-781	-1 677	-940	-940	-940
Q.	2. Běžné bankovní úvěry					
	Q.1 - splatná					
	Q.2 - odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	702	4 003	12 437	14 037	14 517
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
*	Mimořádný výsledek hospodaření					
T.	Převod podílu na výsl. hospod. společ.					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	702	4 003	12 437	14 037	14 517

PŘÍLOHA P II: SÚVAHA

č.ř.	AKTIVA	S 2012	PZ 2013	PZ 2014	PZ 2015	PZ 2016
	A k t i v a celkem	73 428	83 228	96 655	111 799	127 380
A.	Pohledávky za upsaný zákl. kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	20 939	29 591	29 555	29 359	29 244
BI.	Dlouhodobý nehmotný majetek	186		80		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20 753	29 591	29 475	29 359	29 244
	1. Pozemky					
	2. Stavby					
	3. Samost. mov. věci a soubory	20 753	29 591	29 475	29 359	29 244
	4-6. Jiný dlouhodob. hm. majetek					
	7-8. Nedok. dlouhodob. hm. majetek					
	9. Opravná položka k nabyt. majetku					
B.III	Dlouhodobý finanční majetek					
	1. Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem					
	2. Podílové CP a podíly s podstat. vlivem					
	3. Ostatní dlouhodob. CP a podíly					
	4. Půjčky podnikům ve skupině					
	5. Jiný finanční majetek					
	6. Nedokončený dl. finanční majetek					
	7. Poskytnuté zálohy na dl. fin. majetek					
C.	Oběžná aktiva	52 069	53 637	67 099	82 439	98 137
C.I.	Zásoby	20 259	21 600	22 500	23 000	23 500
	1. Materiál	8 695	8 000	8 500	9 000	9 500
	2. Nedokončená výroba a polotovary	4 683	6 800	7 000	7 000	7 000
	3. Výrobky	6 881	6 800	7 000	7 000	7 000
	4. Zboží					
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky					
	1. Pohledávky z obchodních vztahů					
	2-4. Pohledávky za ovl. a řízen. osobami					
	5-6. Jiné pohledávky					
	7. Odložená daňová pohledávka					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	14 134	23 800	24 000	24 000	24 000
	1. Pohled. z obchod. vztahů	14 057	23 800	24 000	24 000	24 000
	2-4. Pohledávky za ovl. a řízen. osobami					
	5-6. Sociální zabezpečení a stát	60				
	7-9. Jiné pohledávky	17				
C.IV	Peněžní prostředky	17 676	8 237	20 599	35 439	50 637
	1. Peníze	293				
	2. Účty v bankách	17 383	8 237	20 599	35 439	50 637
	3-4. Krátkodobý finanční majetek					
D	Časové rozlišení	420				

č.ř.	TEXT	S 2012	PZ 2013	PZ 2014	PZ 2015	PZ 2016
	P a s í v a celkem	73 428	83 228	96 655	111 799	127 380
A.	Vlastní kapitál	64 379	71 671	84 105	98 142	112 659
A.I.	Základní kapitál	140 697	80 020	80 020	80 020	80 020
	1. Základní kapitál	140 697	80 020	80 020	80 020	80 020
	2. Vlastní akcie a vlastní obch. podíly					
	3. Změny základního kapitálu					
A.II.	Kapitálové fondy					
	1. Emisní ážio					
	2. Ostatní kapitálové fondy					
	3. Oceňov. rozdíly z přeceň. majet.					
	4. Oceňovací rozd. z přecen.pří přem.					
A.III.	Fondy ze zisku	4 980	5 015	5 015	5 015	5 015
	1. Zákonný rezervní fond	4 980	5 015	5 015	5 015	5 015
	2. Statutární a ostatní fondy					
A.IV.	Výsledek hospodař.minulých let	-82 000	-17 368	-13 368	-930	13 107
A.V.	Hospodářský výsledek běž.obd.	702	4 003	12 437	14 037	14 517
B.	Cizí zdroje	9 049	11 557	12 550	13 657	14 721
B.I.	Rezervy					
	1. Rezervy podle zvl.právních předpisů					
	2.Rezerva na důchody					
	3. Rezervy na daň z příjmů					
	4. Ostatní rezervy					
B.II.	Dlouhodobé závazky	282	293	293	293	293
	1-4. Závazky k ovl. a říz. osobám					
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy					
	6-9. Jiné dlouhodobé závazky	282	293	293	293	293
	10. Odložený daňový závazek					
B.III.	Krátkodobé závazky	8 767	11 264	12 257	13 364	14 428
	1. Závazky z obchod. vztahů	6 280	8 420	10 000	11 000	12 000
	2-4. Závazky k ovl. a říz.osobám					
	5. Závazky k zaměstnancům	1 517	1 476	2 257	2 364	2 428
	6. Závazky ze sociál. zabezpečení	840	845			
	7. Stát - daňové závazky	154	523			
	8-11. Jiné závazky	-24				
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci					
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé					
	2. Běžné bankovní úvěry					
	3. Krátkodobé finanční výpomoci					
C.	Ostatní krátkodobá pasiva					

PŘÍLOHA P III: OTÁZKY K RIADENÉMU ROZHOVORU

Poradie otázky	Znenie otázky
1.	Zaoberá sa v súčasnosti spoločnosť strategickým riadením?
2.	Ako by ste ohodnotili úroveň strategického riadenia?
3.	Aká je vízia a misia spoločnosti?
4.	Kto je zodpovedný za zostavovanie strategického plánu?
5.	Na akú dobu je strategický plán zostavovaný?
6.	Ako často sa v spoločnosti uskutočňuje analýza externého a interného prostredia?
7.	Ste súčasťou holdingu, informujete materskú spoločnosť o svojej činnosti? Sú na vás kladené nároky, ktoré musíte dosiahnuť?
8.	Sú so stanovenými cieľmi oboznámení všetci zamestnanci spoločnosti?
9.	Ako sú motivovaní k plneniu cieľov?
10.	Myslíte, že je vhodné u vedúcich pracovníkov rozvíjať jazykové znalosti?
11.	Vypracovávate strategický plán rozdelený na jednotlivé funkčné oblasti?
12.	Aké nástroje využívate na propagáciu svojich výrobkov?
13.	Uskutočňujú sa v spoločnosti pravidelné kontroly strojov na zníženie poruchovosti?
14.	Aký systém spoločnosť používa na plánovanie výroby?

PŘÍLOHA P IV: PRÍPLATKY A NÁHRADY MZDY

Príplatok a náhrada mzdy	Výška príplatku a náhrady mzdy	Popis
Príplatok za prácu nadčas	25 % priemerného zárobku	Práca nad stanovenú týždennú pracovnú dobu. Nesmie byť viac ako 416 hodín za kalendárny rok
Mzda za prácu cez sviatok	Náhradné voľno v rozsahu práce vykonávanej cez sviatok	Práca cez sviatok je práca na zmene, ktorá začína v 00:00 v deň sviatku
Príplatok za prácu v sobotu a nedeľu	25 % priemerného zárobku	Zamestnanec má nárok na príplatok aj v prípade, že mu bolo poskytnuté náhradné voľno
Príplatok za prácu v noci	8,00 Kč za odpracovanú hodinu	Nočná práca od 22:00 do 6:00
Príplatok za prácu vo viacmennej prevádzke	5,00 Kč za odpracovanú hodinu	Nárok má zamestnanec, ktorý pravidelne pracuje vo viacmennej prevádzke, v popoludňajšej zmene
Odmena za pracovnú pohotovosť	10 % priemerného hodinového zárobku	Zamestnanec je pripravený mimo svoju pracovnú dobu byť povolaný na pracovisko
Mzda pri odbornom školení a preskúšaní	Mzda vo výške priemerného zárobku	Školenie vyplýva z výkonu zjednaného druhu práce
Mzda pri chybnnej práci	Nemá nárok na mzdu	Pri oprave chybného výrobku má nárok na mzdu na výrobu, nie na opravu

Mzda pri mimoriadnych prácach	Mzda najmenej vo výške priemerného zárobku	Mimoriadna práca: revízia strojov a zariadení, práca na výstavách a veľtrhoch, účasť alebo sprevádzanie na exkurziách
Náhrada mzdy v súvislosti s plnením úkonov v obecnom záujme	Riadi sa § 203 zákoníku práce č. 262/2006 Sb	

PŘÍLOHA P V: FORMULÁR NA SEBAHODNOTENIE

1. Ako má vnímajú ostatní? Ostatní o mne tvrdia:

- | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Je ťažko so mnou spolupracovať | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Som viac snaživý ako priemer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Mám schopnosť ovplyvniť ostatných | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Som výbušný | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Som zaniatený do nových vecí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Som labilný | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Ako vnímate vzťahy na pracovisku? Mám pocit, že:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Nerád spolupracujem s ľuďmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Som viac lojálny k ostatným ako oni ku mne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Som ten, kto drží tím pokope | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Sú ostatní príliš nezodpovední na pracovisku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Ako vnímam sám seba? Myslím si, že robím:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Veci skôr intuitívne, ako plánovane | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Mám chuť riadiť ostatných | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Hystericky reagujem v prípade neúspechu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Veci s nechutou, ak nechápem ich zmysel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Veci, ktoré prinesú viac úžitku inému ako mne
samému | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Aké je moje presvedčenie? Myslím si, že:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Viem rýchlo reagovať na vzniknuté,
neočakávané problémy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Sa nechám ovplyvniť materiálne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Mám šťastie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|
| d) Som pesimista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Som optimista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Mám vysoké sebavedomie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Osobné vlastnosti. Patrím k ľuďom, ktorí:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Nedokážu plánovať dopredu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Radi oponujú úplne na všetko | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Pri práci nemyslia na medziľudské vzťahy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Nedokážu udržať poriadok v svojom okolí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |