

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



STRATEGICKÝ MANAGEMENT V PODNIKU

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Strategický management v podniku

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Alibek Kashakov / MF27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2021 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je zjistit, jaký je současný stav strategického managementu ve společnosti GEFCO Česká republika s. r. o., která se zabývá dopravními a logistickými službami.

2. Výzkumné metody:

Pro zpracování této diplomové práce se využilo několik odborně-výzkumných metod. Teoreticko-metodologická část se zakládala na informacích čerpaných z literárních pramenů a odborných článků, které byly zpracovány metodou literární rešerše. Pro zpracování byly zvoleny zdroje jak českých, tak i zahraničních autorů. Vzhledem k uplatňovaným opatřením na zamezení koronaviru v průběhu roku 2020, některé literární zdroje byly nalezeny přes internetovou knihovnu VŠEM. Jiné knihy a odborné články byly získány prostřednictvím platformy Google Books, Digitální internetové knihovny a JStore.

Analytická část se zaměřila na představení vybrané společnosti prostřednictvím analýzy firemních materiálů a analýzy jejího strategického managementu. Podkladem k provedení těchto analýz posloužily veřejně dostupné informace o společnosti GEFCO Česká republika s. r. o. publikované na webových stránkách společnosti a v internetových médiích. Dále byla v práci použita metoda řízeného rozhovoru provedeného s účastí manažera společnosti a metoda dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci organizace. Nedílnou součástí analýzy bylo použití metody strategické analýzy, která sestávala z řady dílčích analýz: PEST analýzy, Porterovy analýzy pět sil, analýzy vnitřních zdrojů a kompetencí a SWOT analýzy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Provedená analýza firemních materiálů dovolila zjistit, že strategickým cílem společnosti je stát se jedním z nejinnovativnějších a nejvlivnějších hráčů v transformaci dodavatelského řetězce, kdyto strategie GEFCO Česká republika s. r. o. je založena na dlouhodobé spolupráci s partnery. Hlavními hodnotami společnosti jsou agilita, péče, spolupráce, důvěryhodnost a transparentnost a odvážnost. Velkou pozornost GEFCO Česká republika s. r. o. věnuje řízení lidských zdrojů a pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými pracovními aspekty regulárně provádí vnitrofiremní průzkumy.

Analýza současného stavu dovolila zjistit, že strategický záměr společnosti má dobrý vliv na efektivitu práce. Z řízeného rozhovoru s manažerem vyplynulo, že GEFCO Česká republika s. r. o. má za úkol dosáhnout toho, aby zaměstnanci nevnímali cíle společnosti přímo jako cíle, ale spíše jako výzvu, které chtějí čelit a kterou chtějí zvládnout. Změny způsobené pandemií taktéž měly vliv na to, že se společnost rozhodla více věnovat automatizaci a inovacím. Z výsledků provedeného dotazování mezi zaměstnanci bylo patrné, že zaměstnanci se nezapojují do procesu strategického řízení, tedy většina z nich není seznámena se strategickým cílem a posláním logistického podniku.

Z analýzy prostředí společnosti bylo vidět, že GEFCO Česká republika s. r. o. má řadu silných stránek, jako sledování technologických inovací, pevná materiálně-technická základna, loajální tým zaměstnanců a dobrá image zodpovědného zaměstnavatele. Spolu s tím však i čelí mnoha hrozbám, a to nutností sledování a monitoringu velkého množství právních předpisů, nepříznivému ekonomickému dopadu pandemie koronaviru, silným konkurentům a očekávanému snížení objemu poskytovaných služeb kvůli propadu v automobilovém sektoru.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem této práce je shrnutí, že s výjimkou několika nedostatků současný stav strategického managementu ve společnosti GEFCO Česká republika s. r. o. dobrý. Za slabé stránky společnosti lze považovat nedostatečnou pozornost vůči nemateriálním zdrojům. Tomuto nedostatku je ale možné předejít díky tomu, že společnost příznivě ovlivňuje řada vnějších příležitostí, jako jsou příznivé demografické podmínky, žádné hrozby ze strany nových konkurentů a malá pravděpodobnost problémů s dodávkou zboží od dodavatelů a smluvních partnerů. Pro posílení strategické pozice společnosti bylo doporučeno věnovat se zapojení zaměstnanců do procesu strategického řízení, sledovat původně stanoveným cílům i přes vliv pandemie a v marketingové propagaci klást větší důraz na kombinaci logistických a automobilových řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza prostředí podniku, dopravní a logistické služby, GEFCO Česká republika s. r. o., strategická analýza, strategický management.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this work is to find out what is the current state of strategic management in the company GEFCO Česká republika s. r. o., which deals with transport and logistics services.

2. Research methods:

Several professional research methods were used for the elaboration of this diploma thesis. The theoretical and methodological part was based on information drawn from literary sources and professional articles, which were processed by the method of literary research. Sources of both Czech and foreign authors were chosen for processing. Due to the measures applied to prevent coronavirus during 2020, some literature sources were found through the VŠEM online library. Other books and scholarly articles have been obtained through the Google Books, Digital Internet Library and JStore platforms.

The analytical part focused on the presentation of the selected company through the analysis of company materials and analysis of its strategic management. The basis for performing these analyzes was publicly available information about GEFCO Česká republika s. r. o. published on the company's website and in the online media. Furthermore, the work used the method of an interview conducted with the participation of the company manager and the method of a questionnaire survey, which was attended by employees of the organization. An integral part of the analysis was the use of the method of strategic analysis, which consisted of a series of partial analyzes: PEST analysis, Porter's analysis of the five forces, analysis of internal resources and competencies and SWOT analysis.

3. Result of research:

The performed analysis of company materials allowed to find out that the strategic goal of the company is to become one of the most innovative and influential players in the transformation of the supply chain, while the strategy of GEFCO Česká republika s. r. o. is based on long-term cooperation with partners. The main values of the company are agility, care, cooperation, credibility and transparency and courage. Great attention GEFCO Česká republika s. r. o. is dedicated to human resources management and regularly conducts in-house surveys to determine employee satisfaction with individual work aspects.

The analysis of the current situation allowed us to find out that the strategic intention of the company has a good effect on work efficiency. The interview with the manager showed that GEFCO Česká republika s. r. o. has a task to ensure that employees do not perceive the company's goals directly as goals, but rather as a challenge that they want to face and manage. The changes caused by the pandemic also affected the company's decision to focus more on automation and innovation. The results of the survey among employees showed that employees are not involved in the process of strategic management, i.e. most of them are not familiar with the strategic goal and mission of the logistics company.

The analysis of the company's environment showed that GEFCO Česká republika s. r. o. has a number of strengths, such as monitoring technological innovations, a solid material and technical base, a loyal team of employees and a good image of a responsible employer. However, they face many threats, such as the need to track and monitor a large body of legislation, the adverse economic impact of the coronavirus pandemic, strong competitors and the expected reduction in services due to the downturn in the automotive sector.

4. Conclusions and recommendation:

The conclusion of this work is a summary that, with the exception of a few shortcomings, the current state of strategic management in GEFCO Česká republika s. r. o. good. Insufficient attention to intangible resources can be considered as weaknesses of the company. However, this shortcoming can be avoided by the fact that the company is favorably affected by a number of external opportunities, such as favorable demographic conditions, no threats from new competitors and a low probability of problems with the supply of goods from suppliers and contractors. To strengthen the company's strategic position, it was recommended to focus on employee involvement in the strategic management process, to pursue the originally set goals despite the impact of the pandemic, and to place more emphasis on the combination of logistics and automotive solutions in marketing promotion.

KEYWORDS

Analysis of the business environment, GEFCO Česká republika s. r. o., strategic analysis, strategic management, transport and logistics services.

JEL CLASSIFICATION

L21: Business objectives of the firm; L91: Transportation: General; J24: Human capital, skills, occupational choice, Labor productivity; L1: Market structure, Firm strategy and market performance.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alibek Kashakov
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Strategický management v podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Strategický management2.2 Strategická analýza2.3 Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Analýza současného stavu3.3 Analýza prostředí podniku3.4 Návrhy a doporučení pro další rozvoj4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HUNTER, P. <i>The Seven Inconvenient Truths of Business Strategy</i>. Farnham: Publishers, 2014. ISBN 978-1472412478.• HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i>. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.• TYLL, L. <i>Podniková strategie</i>. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2021• Zpracování výsledků do 1. 4. 2021• Finální verze do 30. 4. 2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 11. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535
Datum: 2020.11.05
11:24:29 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Strategický management	2
2.1.1 Definice strategického managementu	2
2.1.2 Fáze strategického managementu	8
2.2 Strategická analýza	14
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí	15
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí	19
2.3 Metodický postup	21
3 Praktická část práce	25
3.1 Představení společnosti	25
3.1.1 Strategický záměr společnosti Gefco ČR	26
3.1.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti Gefco ČR	27
3.1.3 Nabídka služeb společnosti Gefco ČR	28
3.1.4 Shrnutí kapitoly	30
3.2 Analýza současného stavu	30
3.2.1 Analýza výsledků řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR	30
3.2.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření s účastí zaměstnanců společnosti Gefco ČR	34
3.3 Analýza prostředí podniku	41
3.3.1 Analýza makroprostředí	42
3.3.2 Analýza mikroprostředí	45
3.3.3 Analýza vnitřního prostředí	48
3.3.4 SWOT analýza	50
4 Závěr	52

Literatura

Seznam grafů a tabulek

Přílohy

1 Úvod

Moderní management je charakterizován zvýšenou pozorností k neustálému rozvoji organizace v souladu s dynamicky se měnícím vnějším prostředím. Tento rozvoj obvykle probíhá v rámci strategického řízení, které předpokládá vědomé plánování změn založené na určitém postupu a v souvislosti s přizpůsobením se změn k cílům organizace. V podstatě jde o aplikování znalostí, odborných zkušeností a dovedností firmy, které zajišťují její přežití v konkurenčním boji a dosažení cílů v podmínkách nejistého a volatilního externího prostředí.

Strategie, na které ve velké míře závisí samotné strategické řízení, je dnes jedním z nezbytných atributů efektivního podnikání. Jak ukazuje praxe, žádná společnost v podmínkách hospodářské soutěže nemůže úspěšně existovat bez jejího jasného znění. Právě s ohledem na strategii je možné vypracovat charakteristiku současného postavení podniku, jeho žadoucí stav a kroky, které přivedou organizaci k takovému stavu. Vedle toho velkou roli ve strategickém řízení hraje správné stanovení cílů a poslání organizace, plánování a provedení strategických rozhodnutí, jejich objektivní hodnocení a případná úprava. Strategické řízení tak opravdu vystupuje produktem kreativity vyššího vedení organizace, určité filozofie, ideologie podnikání a managementu jako takového.

Aktivita v oblasti strategického řízení souvisí s inscenací cílů a úkolů organizace a s udržením vztahů mezi organizací a prostředím, které ji umožňují dosáhnout vyvinutých cílů, být v souladu s vnitřními možnostmi a zůstat vnímavou k požadavkům vnějšího prostředí. Podstatou strategického řízení je apelování na základní procesy, které probíhají v podniku, se zaměřením na schopnosti podniku budovat svůj vlastní strategický potenciál.

Tato diplomová práce má za cíl zjistit, jaký je současný stav strategického managementu ve vybraném podniku. Dílčími cíli práce jsou:

- představit charakteristiku vybraného podniku, popsat jeho strategický záměr;
- popsat hlavní aktivity podniku a předmět jeho podnikání;
- zhodnotit, jaké jsou konkurenční výhody podniku, a to na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zpracované pomocí veřejně dostupných informací a vlastního šetření;
- zhodnotit, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby, a to na základě SWOT analýzy.

Diplomová práce bude zpracována prostřednictvím několika výzkumných metod s použitím primárních a sekundárních informací. Primárními poslouží informace získané v průběhu vlastního výzkumu s účastí zaměstnanců analyzovaného podniku. Sekundární informace budou získány z literárních a internetových zdrojů českých a zahraničních autorů, kteří se věnují problematice strategického managementu.

Práce má následující strukturu. V teoreticko-metodologické části jsou shrnuty základní poznatky v oblasti strategického managementu a strategické analýzy s přihlednutím k takovým aspektům jako strategie, principy a funkce strategického managementu, jeho fáze a strategické plánování. V rámci strategické analýzy jsou probírána témata vnějšího a vnitřního prostředí, přičemž vnější prostředí je zkoumáno jak na makro, tak i na mikro úrovni. Metodologie práce obsahuje stručný popis postupu, dle kterého se provádí zpracování diplomové práce, a to včetně fází sběru informací, výběru nejrelevantnějších z nich, syntézy zdrojů atd. Praktická část se zabývá představením vybrané společnosti, analýzou jejího současného stavu a prostředí. Po vyhodnocení stavu se práce zaměřuje na vypracování doporučení pro zlepšení situace.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je zaměřena na shrnutí a porovnání teoretických poznatků spojených s vybraným tématem, a to na základě prací jak českých, tak i zahraničních autorů. Úvodní podkapitoly vycházejí z širších oblastí zkoumajících takové základní pojmy jako strategický management, strategie, principy strategického managementu a jeho funkce. Zvláštní pozornost se věnuje strategickému plánování jako důležité složce procesu strategického řízení, která nezbytně souvisí se stanovením firemních cílů. Dále jsou v práci probrány jednotlivé fáze strategického managementu, mezi nimiž jsou formulování poslání, cílů a zdrojů firmy; analýza vnějšího a vnitřního prostředí; formulování strategie; realizace čili implementace strategie a hodnocení strategie a kontrola výsledků. Pro detailnější zpracování praktické části je předmětem zkoumání této části strategická analýza a její dílčí složky, tedy analýza vnějšího a analýza vnitřního prostředí. Na konci této části jsou popsány metodiky a techniky používané pro zpracování diplomové práce.

2.1 Strategický management

Jak uvádí Ansoff et al. (2019, s. 8) pojem strategický management byl zaveden do běžného používání cca v 60.-70. letech minulého století s cílem zohlednit rozdíly mezi řízením prováděným na nejvyšší úrovni od běžného řízení na úrovni výroby. V roce 1965 se strategickým managementem přichází právě Igor Ansoff, který zpochybnil předchozí metody dlouhodobého plánování a navrhl model strategického plánování (Ansoff et al., 2019, s. 8). Ze stejného zdroje je také patrné, že k vytvoření strategického managementu jako nové disciplíny přispěla řada autorů, mezi které patří Alfred Chandler, Philip Selcnik, Igor Ansoff, Peter Drucker atd.

Jiné zdroje popisují, že k identifikaci příčin a hlavních předpokladů vzniku strategického managementu jako samostatného oboru došlo v 60. letech, přičemž základní poznatky spojené s tímto tématem vznikly díky pracím Alfreda Chandlera, Igora Ansoffa a Petera Druckera (Baron, Ochojski, Polko, 2014, s. 94). Fotr et al. (2020, s. 28-29) se detailněji věnují významným osobnostem strategického managementu a mezi nejvlivnější osoby zařazují Igora Ansoffa, Richarda Pascaleho, Roberta Watermana, Kenichi Ohmaeho, Henryho Mintzberga, Michaela Portera, Petera Druckera atd. Z toho vyplývá, že všichni autoři se shodují na tom, že hlavními osobnostmi, které přispěly k rozvoji strategického managementu na počátku jeho vzniku, jsou Alfred Chandler, Igor Ansoff a Peter Drucker.

2.1.1 Definice strategického managementu

V kontextu zahraniční odborné literatury strategický management je definován různě a podle Kaisera a Ringlstettera (2011, s. 37) jde o jednu z funkcí řízení, která se vztahuje na dlouhodobé cíle a aktivity společnosti. Autoři podotýkají, že součástí strategického managementu je formulace strategie neboli akčního obrazu firmy, který lze považovat za důležité znamení dobrého managementu (Kaiser, Ringlstetter, 2011, s. 237). Stejný zdroj uvádí, že strategický management předpokládá vývoj a realizaci akcí vedoucích k dlouhodobému překročení úrovně výkonnosti firmy nad úrovní konkurence. S touto definicí dále pracují Friedli, Mundt a Thomas (2014, s. 26), kteří hovoří o tom, že strategický management není funkcí řízení, protože řídicí funkce jsou spojeny s kanonickým modelem systému, kde funkce zahrnuje souhrn opakujících se homogenních akcí a operací zaměřených na dosažení určitého úkolu v rámci procesu řízení.

Friedli, Mundt a Thomas (2014, s. 26-27) taktéž uvádějí, že horizont plánování strategického managementu může být jiný. Spojují to s tím, že když změny byly pomalé, horizont strategického plánování se nejčastěji shodoval s dlouhodobou perspektivou, ale nyní se změny, které ovlivňují strategii, vyvíjejí mnohem rychleji a mohou se shodovat se střednědobou nebo dokonce krátkodobou perspektivou (Friedli, Mundt a Thomas, 2014, s. 27). Stejný zdroj taktéž zpochybňuje aspekt spojený s překročením úrovně konkurence, protože to by znamenalo, že monopolní hráč na trhu nemůže mít strategii. Friedli, Mundt a Thomas (2014, s. 27-28) proto nabízejí definice, dle které strategické řízení je určeno předmětem řízení, tedy firemní strategií a vším, co s ní přímo souvisí. Z výše uvedených definic je patrné, že strategický management není funkcí řízení, nemusí se vztahovat pouze na dlouhodobé cíle firmy a neměl by nutně překračovat úroveň konkurenčních firem, jak o tom píše Kaiser a Ringlsetter (2011, s. 237). Naproti tomu strategický management vychází ze strategie firmy (Friedli, Mundt, Thomas, 2014, s. 27-28).

Brzowska (2013, s. 76) mluví o tom, že podle nejobecnější definice strategický management je procesem vyhledávání, identifikace a realizace dlouhodobých konkurenčních výhod firmy, přičemž strategický management je obvykle zkoumán v kontextu aktivit firmy, jejíž hlavním cílem je zisk. Le Masson, Weil a Hatchuel (2010, s. 37) vysvětlují, že základem strategického řízení je systém strategií, který zahrnuje řadu vzájemně propojených konkrétních podnikatelských, organizačních a pracovních strategií. Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 69) konkrétní definici strategického managementu neuvádějí, ale hovoří o tom, že hlavním cílem strategického managementu je rozvoj lidského potenciálu a udržování strategické schopnosti podniku k přežití a efektivnímu fungování v podmínkách nestabilního vnějšího prostředí.

Na význam strategie ve strategickém managementu stejně jako Le Masson, Weil a Hatchuel (2010, s. 37) poukazuje také Mallya (2007, s. 17), dle něhož strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha, která směřuje k předem stanoveným cílům a je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu uplatňovanými managementem při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Porovnání definice Friedliho, Mundta a Thomasa (2014, s. 27-28), Le Massona, Weile a Hatchuele (2010, s. 37) s definicí Mallyy (2007, s. 17) umožňuje hovořit o tom, strategický management těsně souvisí se strategií firmy či dokonce i systémem strategií.

Co se týče české odborné literatury, již na počátku je třeba podotknout, že autoři vzájemně nahrazují pojmy strategický management a strategické řízení, které v podstatě mají stejný význam, ale pojem strategický management se považuje za modernější (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 84). Hanzelková (2009, s. 33) definuje koncept strategického řízení jako ucelený soubor názorů na strategické řízení firmy vyjadřující představu o filozofii, modelu nebo uspořádání strategií, procesech a fungování strategického řízení, a to včetně vzájemných vazeb mezi strategiemi. Model strategického řízení by měl mít logickou strukturu, která je slučitelná se strukturou organizační a s procesy strategického řízení, jež se používají v praxi; mít hierarchicky uspořádané firemní strategie; respektovat zásadu „shora-dolů“; určovat požadavky na typy informací vstupujících do strategické analýzy; být otevřený; umožňovat zapojení všech článků strategického řízení do procesu formulování strategií a umět přizpůsobit se konkrétním podmínkám dané firmy (Hanzelková, 2009, s. 33).

Za hlavní rys strategického řízení Hanzelková (2009, s. 34) označuje práci se systémem hierarchicky uspořádaných strategií. Názor Fotra et al. (2020, s. 25) na definici strategického managementu se částečně shoduje s myšlenkami Kaisera a Ringlsettera (2011, s. 237) a Brzowské (2013, s. 76), jelikož autoři mluví o tom, že je souborem instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro to, aby dosáhla strategické konkurenční výhody a zabezpečila nadprůměrné výnosy. Shodování lze nalézt především v usilování strategického

managementu o dosažení konkurenční výhody. Fotr et al. (2020, s. 25) ale navíc podotýkají, že v rozšířené definici strategického managementu je možné hovořit o jeho propojenosti s personální dimenzí, protože strategické řízení může být činností všech zúčastněných. S ohledem na to definují strategický management jako umění a vědu formulace, implementace a hodnocení ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která firmě zaručí dosažení stanovených cílů (Fotr et al., 2020, s. 26).

Jedna z dalších definic od českých autorů označuje strategický management za proces zkoumání současného a budoucího prostředí, formulace cílů a tvorby, implementování a kontroly rozhodnutí, které jsou zaměřené na dosažení těchto cílů nejen v současném, ale i v budoucím prostředí (Palatková, 2006, s. 177). Podle další definice vyvinuté v roce 1992 jde o konzistentní soustavu rozhodnutí k dosažení poslání a cílů firmy (Palatková, 2006, s. 177). Váchal a Vochozka (2013, s. 392) se shodují s Palatkovou (2006, s. 177) v tom, že strategický management je procesem, ve kterém podnik zjišťuje, jaká hodnota je poptávána a jak pak tuto hodnotu zákazníkovi nabídnout. Podobně tomu Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 4) vymezují strategický management jako nikdy nekončící proces, který sestává z opakujících se a na sebe navazujících kroků a který počínaje vymezením základního směřování a cílů firmy a konče formulací možných variant jejich naplnění (strategií), výběrem a implementací strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Autoři shrnují, že jde o kontinuální proces současně probíhajících činností (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 4). Stejný názor na význam procesu ve strategickém řízení podniku má Zuzák (2011, s. 62), který hovoří o tom, že strategický management je permanentním procesem, ve kterém úspěšným je ten podnik, který může včas identifikovat potřebu něco změnit a adekvátně na ni zareagovat. Palatková (2006, s. 177) popisuje, že všechny definice strategického managementu se shodují v tom, že se zabývá produktem, trhem, příležitostmi a hrozbami externího prostředí. Nicméně s ohledem na definice uvedené Palatkovou (2006, s. 177), Hanzelkovou, Keřkovským a Vykypělem (2017, s. 4) a také Zuzákem (2011, s. 62) je možné říct, že strategický management se charakterizuje procesualitou a orientuje se na cíle společnosti. Z těchto závěrů také vyplývá, že strategie, procesualita a cíle jsou třemi hlavními pilíři v oblasti strategického řízení.

Strategie

Podle Mintzberga, Ahlstranda a Lampele (2009, s. 56) pod pojmem strategie je chápán propojený komplex dlouhodobých opatření nebo přístupů ve jménu posílení životaschopnosti a síly organizace vůči svým konkurentům. Autoři zpřesňují, že v podstatě jde o soubor pravidel pro rozhodování, kterými se organizace řídí ve své činnosti (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2009, s. 56). Nejvíce komplexně však strategii pojímají v rámci koncepci 5P, kde je souhrnem pěti prvků: pozice v životním prostředí, zásad obchodního chování společnosti, perspektiv a vize budoucnosti, technik z hlediska konkurenčního boje a akčního plánu (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2009, s. 57). Podobnou definici uvádějí Kaiser a Ringlstetter (2011, s. 238), pro které strategie je komplexním plánem řízení, který obsahuje kombinaci metod organizace práce a podnikání za podmínek konkurence zaměřených na dosažení organizačních cílů.

Fotr et al. (2020, s. 25-26) popisují, že strategie je jádrem strategického řízení, a prezentují definici strategie podle Portera, která naznačuje, že je široce založeným konceptem, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Stejný zdroj taktéž podotýká, že vypracování strategie není jen tvorbou konkurenční výhody, ale i kreativní destrukcí výhody konkurentů. O vztahu mezi strategií a strategickým řízením také zmiňují Armstrong a Taylor (2015, s. 115), dle kterých strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení.

Mailya (2007, s. 17) přichází s myšlenkou, dle které strategie může mít různé významy pro různé lidi, tedy může být vyjádřením strategického záměru organizace; určováním a ukazováním na důvod dlouhodobých cílů organizace, její aktivit a priorit alokace zdrojů; výběrem podnikatelského prostředí, do kterého může organizace vstoupit; definováním povahy nebo vlastností ekonomických nebo neekonomických přínosů pro organizaci; dosažením udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě; sjednocujícím a integračním způsobem či postupem rozhodnutí a nakonec způsobem, jak investovat do vybraných zdrojů tak, aby se vytvořily schopnosti zajišťující konkurenční výhodu organizace. Z informací uvedených Mailyem je patrné, že pojetí strategie se mění v závislosti na kontextu a může se tak shodovat s definicemi Fotra et al. (2020, s. 25-26), Armstronga a Taylora (2015, s. 115), Mintzberga, Ahlstranda a Lampele (2009, s. 56) a také Kaisera a Ringlsetterera (2011, s. 238).

Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 71) nahlíží na strategii ze dvou perspektiv, kde jedna definuje strategii jako dlouhodobý plán dosažení cíle zahrnující definovaný konečný stav, přesně stanovené aktivity k dosažení tohoto stavu a vypracovaný akční plán s časovým rozložením; druhá definice pojímá strategii jako dlouhodobý směr rozvoje společnosti, přičemž porozumění strategie vylučuje determinismus v chování, protože strategie směřující ke konečnému stavu ponechává svobodu volby s ohledem na měnící se situaci.

Z toho vyplývá, že první definice uváděná Fitzroyem, Hulbertem a Ghobadianem (2012, s. 71) se podobá definici předložené Kaiserem a Ringlsetterem (2011, s. 238), druhá definice od stejných autorů spíše navazuje na definici od Fotra a el. (2020, s. 25-26) s jedinou podmínkou, že věnuje větší pozornost případným změnám strategie. Druhá definice uvedená Fitzroyem, Hulbertem a Ghobadianem (2012, s. 71) také je velmi podobná definici Armstronga a Taylora (2015, s. 115), podle nichž strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Armstrong a Taylor (2015, s. 115) taktéž zdůrazňují, že strategie souvisí se získáváním konkurenční výhody a její efektivní vytváření a realizace jsou závislé na strategických schopnostech manažerů organizace.

Závažnou myšlenku přináší Kocianová (2012, s. 91), která hovoří o tom, že formulace strategie sestává ze dvou úrovní, a to ze strategie organizace vztahující se k vizi, poslání a cílům organizace, na nichž se orientuje nebo aspiruje, a ze specifických strategií v rámci strategie organizace týkajících se kvality, produktivity, inovací a snižování nákladů. Šmída (2007, s. 75) taktéž rozvíjí téma vytvoření a realizace strategie a popisuje, že její kvalita a úspěch závisí na rozhodování top managementu o zpracování strategie; na tom, že strategii mají sdílet všechny členy vedoucího top managementu; na znalosti principů strategického myšlení a schopnosti jeho aplikování v praxi; na týmové práci vrcholového vedení a jmenování správce strategie; na specifických způsobilostech členů top managementu; na schopnosti shromáždění informací, vynalezení a využití základních kompetencí a na zapojení do procesu formování strategie relevantních pracovníků, kteří ji mohou svými znalostmi zlepšit.

Principy strategického managementu

Jak uvádí Baron, Ochojski a Polko (2014, s. 63) strategický management předpokládá sledování určitých principů, které zároveň vystupují základními pravidly činnosti organizace pro dosažení stanovených cílů, mezi nimiž jsou jednota směru umožňující organizaci, která působí v dynamických podmínkách vnějšího prostředí, mít jednotu cílů, zájmů a principů řízení; systematický přístup ke sledování personálního chování; hospodárnost a efektivita strategie rozvoje a implementace strategie organizace na základě dostupných zdrojů; optimální poměr mezi centralizací a decentralizací v závislosti na konkrétních podmínkách; práce vedoucích zaměstnanců organizace na motivaci personálu a harmonizace zájmu všech zaměstnanců. Žaludek (2020, s. 19) také hovoří o principech v této oblasti, ale pouze v kontextu strategického myšlení. Jimi jsou schopnost myslet ve variantech, využití exaktního a intuitivního myšlení,

aktualizace strategie a také uvědomění si práce s rizikem a orientace na nejlepší výkon v odvětví v rámci celosvětového přístupu (Žaludek, 2020, s. 19). V podstatě principy popsané Žaludkem (2020, s. 19) se zakládají na principech uvedených Součkem (2015, s. 53), a to princip maximální kreativity, interdisciplinarity, orientace na budoucnost, variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů, vědomí práce s časem, kombinace intuitivních a exaktních metod, agregovaného myšlení a myšlení zpětnovazebného.

Principy uvedené Baronem, Ochojskim a Polkem (2014, s. 63) se částečně shodují s principy Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 148), kteří popisují, že dobré strategické řízení je založeno nejen na analýzách, vědě nebo umění racionálního rozhodování, ale i na řadě principů, mezi nimiž jsou: úspěšnost firmy, zejména v porovnání s jejími konkurenty; respektování omezení či strategických cílů, které jsou dané vnějším prostředím; respektování rozhodujících vývojových trendů; zajištěnost potřebných zdrojů ve firmě a jejich efektivní využití; usilování o bezpečnou pozici firmy na trhu; zajištění trvalejších výhod (třeba výhodu nízkých nákladů nebo vlastní majetek); spolupráce se silnými a spolehlivými partnery; respektování moderních trendů managementu a etické a ekologické chování. Celkově je však možné zdůraznit, že Baron, Ochojski a Polko (2014, s. 63), Žaludek (2020, s. 19), Souček (2015, s. 53) a Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 148) mají dost odlišné názory na principy strategického řízení, i když na sebe vzájemně navazují a spolu těsně souvisejí.

Funkce strategického managementu

Podle Brzozowské (2013, s. 78) strategický management se vyjadřuje v pěti funkcích, jimiž jsou plánování strategií, organizace vykonání strategických plánů, koordinace aktivit na realizaci strategických úkolů, motivace pro dosažení strategických výsledků a kontrola strategického procesu. S Brzozowskou (2013, s. 78) zcela souhlasí Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 79), kteří se navíc věnují detailnímu rozboru těchto funkcí. Plánování strategie zahrnuje provádění dílčích funkcí, jako je prognóza, vývoj strategie a rozpočtování, přičemž samotnému vypracování strategických plánů předchází prognózování, které je založeno na analýze široké škály vnitřních a vnějších faktorů neboli podmínek fungování podniku za účelem předvídání možností rozvoje a hodnocení rizik (Fitzroy, Hulbert, Ghobadian, 2012, s. 79). Stejný zdroj dále hovoří o tom, že systematické prognózování umožňuje vypracovat informovaný přístup k podnikové strategii a samotná prognóza tradičně používá tři metriky: čas (jak daleko firma chce se podívat?), směr (jaké jsou trendy budoucnosti?), velikost (jak podstatná bude změna?).

Z výše uvedených zdrojů vyplývá, že Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 79) v podstatě vymezují prognózování jako samostatnou funkci strategického managementu. Dále Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 80) mluví o tom, že s ohledem na výsledky provedené analýzy vedení podniku formuluje poslání (rozsah podnikání, globální cíl), určuje vyhlídky na rozvoj organizace a vyvíjí strategii, přičemž propojení strategických cílů podniku s výsledky činnosti jednotlivých jednotek se provádí prostřednictvím rozvoje potřebné agendy a sestavování rozpočtu, kde rozpočtování zahrnuje hodnocení nákladů programu a přidělování zdrojů.

Co se týče dalších funkcí, Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 80) se zabývají organizací strategických plánů a aktivit a uvádějí, že tato funkce naznačuje vznik budoucího potenciálu podniku, sladění struktury a systému řízení na zvolené strategii rozvoje, budování firemní kultury podporující strategii. Funkce koordinace činnosti manažerů na tvorbě a realizaci valné strategie dále spočívá v koordinaci strategických rozhodnutí různých úrovních a konzistentní konsolidace cílů a strategií strukturálních jednotek na vyšších stupních řízení (Fitzroy, Hulbert, Ghobadian, 2012, s. 80-81). Motivace jako funkce strategického řízení je spojena s vývojem stimulačního systému, který vede k dosažení strategických výsledků, zatímco kontrola spočívá

v nepřetržitém sledování procesu realizace strategických plánů a je navržena tak, aby předem určovala hrozící nebezpečí, identifikovala chyby a odchylky od přijatých strategií a podnikové politiky (Fitzroy, Hulbert, Ghobadian, 2012, s. 81-82).

Strategické plánování

Fotr et al. (2020, s. 84) hovoří o tom, že „*strategické řízení a zpracování firemní strategie a strategických plánů je nejdůležitějším a prioritním úkolem vrcholového vedení, přičemž participace vrcholových manažerů, zejména potom nejvyššího představitele firmy, na tvorbě strategie a strategických plánů je nezastupitelná*“. Podle stejného zdroje strategické plánování vystupuje důležitou složkou procesu strategického řízení a slouží rozhodovacím procesem zaměřeným na stanovení cílů a prostředků jejich dosažení. Tady je také třeba podotknout vysvětlení Váchala a Vochozky (2013, s. 343), kteří uvádějí, že strategické řízení je možné vymezit ve vztahu ke strategickému a dlouhodobému plánování, protože jde o pojmy, které se často vzájemně zaměňují. Stejný zdroj však objasňuje, že „*stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc než jen strategické plánování*“. Z toho vychází, že názory Fotra et al. (2020, s. 84) a Váchala a Vochozky (2013, s. 343) se v tomto ohledu shodují.

Fotr et al. (2020, s. 84) taktéž podotýká, že strategické plánování se zakládá na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků spojených s objektivními vývojovými tendencemi v řízení a stává se významnou aktivitou vedoucích pracovníků. Palatková (2011, s. 26) však zdůrazňuje, že strategické plánování zahrnuje delší časový horizont a vymezuje daný pojem jako stanovování firemních cílů na základě dostupných zdrojů, vyhledávání tržních příležitostí destinace k tomu, aby docházelo k realizaci ekonomických efektů na makro a mikroúrovni. Fotr et al. (2020, s. 84) a Palatková (2011, s. 26) se shodují v tom, že strategické plánování souvisí s rozhodováním nebo stanovením firemních cílů. Fotr et al. (2020, s. 84) se zaměřuje spíše na způsoby dosažení cílů, zatímco Palatková (2011, s. 26) preferuje vycházet z alokovaných nebo potenciálně dostupných do budoucna zdrojů.

Palatková (2011, s. 27) hovoří o tom, že strategické plánování zahrnuje určení poslání firmy, stanovení strategicky důležitých obchodních jednotek, analyzování a vyhodnocení financování aktivit jakož i vyhledávání a identifikování nových obchodních příležitostí, respektive konkurenčních výhod. Kotler a Keller (2013, s. 105) se zaměřují na tržně orientované strategické plánování, které podle nich je manažerským procesem rozvíjení a udržování životaschopného sladění cílů, schopností a zdrojů společnosti s měnícími se tržními příležitostmi. Definice uvedená Kotlerem a Kellerem (2013, s. 105) stejně jako definice Fotra et al. (2020, s. 84) a Palatkové (2011, s. 26) akcentuje vazby mezi strategickým plánováním a cíli a zdroji společnosti.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 105) cílem strategického plánování je utvářet podnikatelské činnosti společnosti a produkci výrobků takovým způsobem, aby dosáhly cílových zisků a růstu. Podobně tomu Palatková (2013, s. 105) za cíl strategického plánování označuje vytváření a přetváření obchodů a výrobků firmy tak, aby jejich kombinace mohla zabezpečit uspokojivý zisk a růst.

Fotr et al. (2020, s. 84) zpřesňuje, že pro zlepšení orientace v systému firemního plánování se obvykle vyčleňují podnikové plány, a to podle určitých hledisek. Stejný zdroj vychází z poznatků uvedených Veberem a Bártem (2016, s. 103), dle kterých plány mohou být členěny z časového hlediska, z hlediska úrovně rozhodovacího procesu, z hlediska věcné náplně plánu a z hlediska jeho účelu. Jinou klasifikaci nabízí Palatková (2013, s. 57), která dělí jednotlivé typy plánů na plány druhu plánovacího dokumentu, plány organizační úrovně, plány věcnosti a plány ohledně délky časového období. Je vidět, že Veber a Bárta (2016, s. 103) a Palatková (2013, s. 57) se shodují ve vyčlenění plánů z časového hlediska, a dělí je na krátkodobé,

střednědobé a dlouhodobé. Stejně zdroje také mluví o rozdělení strategických plánů na základě věcného aspektu, jimiž může být propojení technických, finančních obchodních a dalších typů plánů a také vnitrofiremní procesy a činnosti.

Fotr et al. (2020, s. 85) navíc vyčleňuje taktické roční plány, které dovolují posoudit schopnost podniku naplňovat rozvojový program a měřit efektivitu práce manažerů, a operativní plány, které jsou rozpracováním strategických a taktických plánů na nejnižší úroveň podniku. Pod pojmem úroveň rozhodovacího procesu Veber a Bártil (2016, s. 103) v podstatě rozumí organizační úroveň, kterou podle Palatkové (2013, s. 57) může být pobočka firmy, divize, její oddělení apod. O organizační úrovni strategického plánování také mluví Kotler a Keller (2013, s. 105), podle nichž strategické plánování se odehrává na čtyřech úrovních, kterými jsou korporace, divize, podnikatelské jednotky a výrobky. Druh plánovacího dokumentu pak u Palatkové (2013, s. 57) je totožný tomu, co Veber a Bártil (2016, s. 103) označují za účel plánu.

Co se týče aktivit strategického plánování, podle Kotlera a Kellera (2013, s. 105) sestává z takových aktivit jako jsou definice poslání podnikatelské jednotky, analýza externích příležitostí a hrozeb, analýza vnitřních silných a slabých stránek, formulování cílů, formulování strategií, formulování podpůrných programů a jejich realizace, shromáždění zpětné vazby a kontrolování. Rešerše české odborné literatury a prací Fotra et al. (2020, s. 34), Hanzelkové (2009, s. 7), Ochraný et al. (2018, s. 96), Slavíka (2014, s. 30) a Jakubíkové (2013, s. 40) však ukázala, že aktivity označené Kotlerem a Kellerem (2013, s. 105) za aktivity z oblasti strategického plánování spádají pod jednotlivé fáze strategického managementu s několika odlišnostmi v názorech jednotlivých autorů.

2.1.2 Fáze strategického managementu

Ve strategickém managementu existuje několik fází, které různě autoři definují zcela různě. Podle Fotra et al. (2020, s. 34) je tři základní fáze strategického managementu, kterými jsou formulace strategie, implementace strategie a její hodnocení. Stejný zdroj však uvádí, že v nástupujícím prostředí Průmysl 4.0 stávající třífázový model lze rozšířit na čtyřfázový model, kde zvláštní pozornost bude věnována generování scénářů pro hledání cest zvládajících potenciální rizika, tvorbě alternativních variant strategií, jejich posouzení a výběr varianty pro tvorbu strategického plánu. Hanzelková (2009, s. 6) ve srovnání s Fotrem et al. (2020, s. 34) hovoří o tom, že formulaci strategie by měla předcházet strategická analýza, která konzistentně a důvěryhodně zhodnotí externí a interní faktory ovlivňující firmu nyní a do budoucna.

Fázi hodnocení strategie, kterou popisují Fotr et al. (2020, s. 34) Hanzelková (2009, s. 6) jmenuje jako fázi kontroly realizace strategie. Navíc stejný zdroj podotýká, že strategické řízení není jednorázovou sekvencí aktivit, kterými firma prochází, ale cyklem, jehož je v praxi nutné neustále opakovat. Hanzelková (2020, s. 7) také zdůrazňuje, že během tohoto cyklu ne všechny fáze strategického managementu budou probíhat ideálně uspořádaně, ale budou se nejspíše překrývat nebo dokonce i probíhat současně. Podobný názor na cykličnost strategického řízení mají Ochraný et al. (2018, s. 96), ale tito autoři na rozdíl od Hanzelkové (2020, s. 7) uvádějí jiný postup aplikování strategického managementu, který předpokládá sdílení strategie a respektování principů; přijetí rozhodnutí o uplatňování strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci; provedení nezbytných analýz; plánování strategie; vytvoření systému strategického řízení a nakonec ověření trvalého zavedení a změny strategického plánu podniku. Při porovnání jednotlivých postupů, kterými procházejí Ochraný et al. (2018, s. 95-96), Hanzelková (2009, s. 6) a Fotr et al. (2020, s. 34), je vidět, že Ochraný et al. (2018, s. 95-96) mají mnohem obecnější fáze zobrazení procesního modelu, zatímco Fotr et al. (2020,

s. 34) klade důraz na strategickou analýzu a vyhodnocení rizik, Hanzelková (2009, s. 6) akcentuje význam nekonzistence jednotlivých fází.

Jakubíková (2013, s. 40) člení proces strategického řízení na šest kroků, které doplňují fáze vymezené Fotrem et al. (2020, s. 34). Jedná se o definování současného poslání, cílů a zdrojů firmy; analýzu prostředí; identifikaci příležitostí a hrozeb; analýzu zdrojů a kapacit organizace; identifikaci silných a slabých stránek; formulování strategií; realizaci strategií a hodnocení výsledků (Jakubíková, 2013, s. 40). Stejný zdroj zmiňuje, že prvních šest kroků strategického řízení dle tohoto postupu spadají do strategického plánování.

Algoritmus strategického managementu podobný Jakubíkové (2013, s. 40) popisuje Harrison a John (2014, s. 194), dle nichž hlavními fázemi strategického řízení jsou analýza prostředí; určení poslání a cílů organizace; tvorba a výběr strategie; realizace strategie; hodnocení a kontrola plnění strategie. Základní rozdíl mezi informacemi uvedenými v práci Jakubíkové (2013, s. 40) a Harrisona a Johna (2014, s. 194) spočívá v tom, že Jakubíková (2013, s. 40) se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace po definování poslání, cílů a zdrojů, zatímco Harrison a John (2014, s. 194) považují za vhodné v první řadě vymezit faktory ovlivňující činnost organizace.

Zcela jiný přístup k fázím strategického řízení mají Baron, Ochojski a Polko (2014, s. 73), podle kterých mezi hlavní fáze patří definice oblasti podnikání a rozvoj poslání firmy; transformace poslání firmy na soukromé dlouhodobé a krátkodobé cíle; definici strategie pro dosažení cílů; vývoj a implementaci strategie; hodnocení činnosti, sledování situace a zavedení nápravných opatření v případě potřeby. Nestandardní přístup ke strategickému managementu lze také zaznamenat v práci Le Massona, Weile a Hatchuele (2010, s. 93), kde obsahem strategického řízení jsou určení poslání a hlavních obchodních cílů firmy; analýza vnějšího prostředí firmy; analýza jejího vnitřního prostředí; výběr a vývoj strategie; analýza portfolia diverzifikované firmy; návrh organizační struktury; výběr stupně integrace a řídicích systémů; správa řetězce strategie-struktura-kontrola; definice norem chování a zásad firmy v jednotlivých sférách její činnosti; poskytování zpětné vazby ohledně výsledků a strategie společnosti a nakonec zlepšení strategie, její struktury a procesu řízení.

Podobně členění procesu strategického řízení nabízeného Ochranou et al. (2018, s. 95-96) přístup Le Massona, Weile a Hatchuele (2010, s. 93) vypadá chaotickým, matoucím a velice obecným. Vzhledem k tomu je možné zaměřit se na klíčové fáze rozhodovacího procesu vymezené Fotrem et al. (2020, s. 34), Jakubíkovou (2013, s. 40) a Harrisonem a Johnem (2014, s. 194), podle nichž základními fázemi strategického řízení jsou:

- 1) formulování poslání, cílů a zdrojů firmy;
- 2) analýza vnějšího a vnitřního prostředí (strategická analýza);
- 3) formulování strategie;
- 4) realizace čili implementace strategie;
- 5) hodnocení strategie a kontrola výsledků.

Formulování poslání a cílů firmy

Jak uvádí Le Masson, Weil a Hatchuel (2010, s. 95) proces určení mise a cílů firmy se skládá ze tří dílčích procesů, a to formulace poslání organizace, která v konkrétní podobě vyjadřuje smysl její existence; stanovení dlouhodobých cílů a definice střednědobých cílů. Fotr et al. (2020, s. 34) zařazují tyto procesy pod společný pojem definování strategického záměru, kterým se rozumí prověření poslání firmy, od něhož se odvíjí přesné vymezení vize a na jejímž

základě jsou vyvozeny strategické cíle korespondující s časovou působností vize a návrhy postupů k jejich dosažení.

Slavík (2014, s. 112) shrnuje, že dlouhodobá strategie firmy je zpravidla shrnuta do poslání organizace a vize organizace, kde poslání znamená základní smysl existence organizace a její strategie, zatímco vizí je její perspektivní cíl. Zavádějící formulace poslání a vize může mít velký vliv na další směřování organizace, tudíž i na její úspěch nebo neúspěch (Slavík, 2014, s. 112). Stejný zdroj uvádí, že při určení poslání a vize je možné vycházet z nejdokonalejšího kompromisu mezi obsažností sdělení (pro stávající okamžik a pro delší období), přesností formulací pro přecházení nedorozumění a srozumitelností použitého jazyka). Podobně jako Slavík (2014, s. 112) i Hanzelková (2009, s. 39) je přesvědčena, že poslání firmy musí korespondovat se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, „*co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat*“.

Ochrana et al. (2018, s. 49) definuje cíle jako očekávané stavy, kterých firma chce dosáhnout, ve kterých je očekáván společenský užitek a pro jejichž dosažení je třeba vynaložit určité zdroje. Jakubíková (2013, s. 25) zpřesňuje, že strategickým cílem je žádoucí stav, kterého má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli. Cíle mohou být klasifikovány podle různých kritérií, jako jsou například pořadí jejich významu, velikost, časové hledisko, vztah mezi nimi nebo obsah (Jakubíková, 2013, s. 25-26). Důležité je však mít na vědomí to, že ve firmě by měla být hierarchie cílů (Jakubíková, 2013, s. 26).

Hanzelková (2009, s. 10) popisuje, že strategické cíle by měly být správně formulovány, a to nejlépe za pomoci metody SMART, jejíž název je odvozen od počátečních písmen tzv. vlastností, které by měly mít stanovení firmou cíle. Jedná se o stimulování k dosažení co nejlepších výsledků (S), měřitelnost dosaženého cíle (M), akceptovatelnost cílů pro všechny zájmové skupiny (A), reálnost cílů, možnost jejich dosažení jako takového (R) a určení cílů v čase. Ze stejného zdroje také vychází, že jedním z nejpodstatnějších vlastností tady je měřitelnost cílů, protože pouze tak je možné zhodnotit, zda stanovených cílů bylo ve skutečnosti dosaženo.

Fotr et al. (2020, s. 37) vedle metody SMART uvádí také rozšířenou metodu SMARTER, kde je význam některých písmen pozměněn. Reálnost cílů tady je nahrazena orientací na výsledek, určení cílů v čase je pozměněna na časovou vymezenost (Fotr et al., 2020, s. 37). Navíc tato metoda formulace strategických cílů předpokládá jejich soulad s etickým přístupem k podnikání a zaměřenost na zdroje. Nezbytnou součástí formulování strategických cílů je to, že musí zohledňovat změny v podnikatelském prostředí či přizpůsobit se tomu, jak jsou stávající cíle realizovány (Hanzelková, 2009, s. 39).

Analýza prostředí

Analýza prostředí je považována za nástroj identifikování faktorů, které ovlivňují strategický záměr (Fotr et al., 2020, s. 34). Za pomoci tohoto nástroje je možné definovat externí příležitosti a hrozby, vymezit vnější a vnitřní silné stránky firmy (Fotr et al., 2020, s. 34). Podle Hanzelkové (2009, s. 150) strategická analýza může být realizována prostřednictvím soustavy dílčích analýz v následujícím pořadí: analýza nadřazeného patra, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, další externí analýzy (analýza trhu, analýza tržního potenciálu apod.), analýza konkurence, interní analýza a zpracování sumární SWOT analýzy.

Jakubíková (2013, s. 95) podrobný popis dílčích analýz, které jsou součástí strategické analýzy, neuvádí, ale přetrvává na tom, že problém trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz je kritickým bodem strategické situační analýzy. Důležitým podle ní jsou hodnocení firmy

samotné a hodnocení faktorů prostředí, kde hodnocení firmy předpokládá analýzu zdrojů a schopností firmy, která má za cíl odhalit silné a slabé stránky a určit firemní kompetence, a hodnocení faktorů prostředí znamená monitorování prostředí firmy, jehož cílem je odhalit příležitosti a hrozby, kterými firma čelí. Zjednodušený postup provedení situační analýzy podobně Fotrovi et al. (2020, s. 34) nabízejí Keřkovský a Vykypl (2006, s. 40), dle nichž strategická analýza by se měla zaměřit na vnější prostředí firmy, očekávání důležitých stakeholderů a interní prostředí firmy.

Formulování strategie

Široký pohled na proces formování strategie nabízí Brzozowska (2013, s. 182), která uvádí, že v závislosti na různých faktorech (velikosti, tvaru organizace, stylu řízení) v každém podniku jsou strategie vyvíjeny různými způsoby. Například, v malých organizacích řízených autoritářským způsobem probíhá formulace strategie neformálně; často strategie neexistuje v písemné podobě, ale je pouze v mysli podnikatele nebo ve formátu ústní dohody s hlavními podřízenými (Brzozowska, 2013, s. 182-183). Podle stejného zdroje velké organizace mají tendenci pracovat na strategii každoročně. Palatková (2006, s. 93) souhlasí s názorem Brzozowské (2013, s. 182-183) a podotýká, že obvykle strategické plány velkých společností jsou doplněné popisem nezbytných postupů, forem a dočasných faktorů, což vyžaduje rozsáhlou administrativní účast firmy v této fázi strategického řízení, provedení četných studií a schůzek k projednání navrhovaných řešení.

Podle Barona, Ochojskiho a Polka (2014, s. 102) strategie je nezbytná jak pro celou společnost jako celek, tak i pro jednotlivé její vazebné útvary, tedy vědecký výzkum, prodej, marketing, finance, pracovní zdroje atd. Vzhledem k tomu při formulování strategie vedení každé firmy by mělo zohledňovat dostupné zdroje jednotlivých útvarů a jejich možnosti vybrané strategii sledovat (Baron, Ochojski a Polko, 2014, s. 102). Avšak, jak vychází z práce Friedliho, Mundta a Thomasa (2014, s. 41), formování strategie se má opírat nejen na vnitřní situaci v podniku, ale i vnější podmínky, kterými jsou konkurenční pozice firmy v její strategické oblasti hospodaření a vyhlídky na rozvoj strategicky důležité oblasti hospodaření. Podle stejného zdroje v některých případech strategie by měl být vyvinuta s přihlédnutím k technologiím, kterými firma disponuje, což se částečně překrývá s názory Barona, Ochojskiho a Polka (2014, s. 102).

Harrison a John (2014, s. 77) popisují, že formulace a výběr strategie předpokládá vznik alternativních směrů rozvoje organizace, jejich vyhodnocení a výběr nejlepší strategické alternativy pro realizaci. Současně se používá speciální sada nástrojů, která zahrnuje kvantitativní metody predikce, vývoj scénářů budoucího vývoje a analýzu portfolia (Harrison, John, 2014, s. 78). S Harrisonem a Johnem (2014, s. 78) souhlasí také Mintzberg, Ahlstrand a Lampel (2009, s. 90), kteří navíc uvádějí hlavní typy možných strategií, a to:

- strategii koncentrovaného růstu (strategie posilování pozic na trhu, strategie rozvoje trhu, strategie vývoje produktů);
- strategii integrovaného růstu (strategie reverzní vertikální integrace, strategie vpřed probíhající vertikální integrace);
- strategii diverzifikace růstu (strategie centované diverzifikace, strategie horizontální diverzifikace);
- strategii snížení výdajů (eliminační strategie, strategie snižování nákladů).

Jiný názor na tvorbu a výběr strategie má Jakubíková (2013, s. 31-32), podle které při tvorbě strategie je důležité identifikovat rozdíly mezi celopodnikovou strategií (corporate strategy), strategií SBU (business strategy), funkční strategií (operational strategy) a marketingovou

strategií (marketing strategy). To znamená, že Jakubíková (2013, s. 31-32) má detailnější přístup k procesu formulování strategie, protože dává pozornost jednotlivým firemním útvarům, kde může být dílčí strategie z velké míry odlišná od hlavní firemní strategie.

Dedouchová (2001, s. 107) nabízí otázky, které je vhodné použít při výběru nejvhodnější strategie:

- Využívá vybraná strategie plně silných stránek podniku, jimiž jsou třeba kvalifikace zaměstnanců nebo nové technologie, případně využívá příležitostí v konkurenčním okolí?
- Do jaké míry může vybraná strategie zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku či překonat ohrožení vycházející z vnějšího prostředí?
- Může vybraná strategie zapadnout do celkové struktury podnikových cílů či záměrů?

K faktorům, které dovolují určit nejvhodnější strategii společnosti, patří vnější a vnitřní faktory (Kotler, Keller, 2013, s. 120). Tyto faktory mohou být podmíněně rozděleny do dvou skupin, tedy na vnější a vnitřní ve vztahu ke společnosti, ale je třeba mít na paměti, že jejich interakce je obvykle komplexní a má specifické rozdíly pro průmysl a společnost (Kotler, Keller, 2013, s. 120). Hodnocení a analýza zformované strategie se provádí podle takových kritérií, jako jsou dodržování strategie situace, zajištění konkurenční výhody a efektivita práce společnosti. Kocianová (2012, s. 112) zdůrazňuje, že hlavním kritériem při výběru zformované strategie je to, že musí odpovídat cílům firmy. Pokud tato podmínka je splněna, pak by se měla strategie vyhodnotit podle následujících kritérií: soulad zvolené strategie se stavem a požadavky okolí; sladění zvolené strategie s potenciálem a možnostmi firmy a přijatelnost rizika vloženého do strategie.

Výběr zformované strategie založený na kriteriálním přístupu používá také Brzozowska (2013, s. 183). Nicméně na rozdíl od Kocianové (2012, s. 112) Brzozowska (2013, s. 183) se opírá na přizpůsobení se strategie vnějšímu prostředí (podmínkám průmyslového odvětví a hospodářské soutěže, tržním příležitostem a hrozbám, dalším aspektům vnějšího prostředí), zajištění firmy konkurenční výhodou díky vybrané strategii a efektivitě strategie, která by měla přispět ke zvýšení efektivity provozu společnosti.

Realizace strategie

Fotr et al. (2020, s. 35) mluví o tom, že realizace čili implementace strategie je procesem tvořícím logický soubor vzájemně propojených aktivit, které umožňují uvést formulovanou strategii do života. Stejný zdroj akcentuje, že dobře implementovaná strategie požaduje stanovit krátkodobé operativní cíle pro dílčí aktivity, které umožňují alokaci disponibilních zdrojů a následné stanovení politiky uplatnění strategie. Podobný názor na danou problematiku má Hanzelková (2009, s. 147), dle které implementace znamená uvedení strategie do života a podle které implementace probíhá na úrovni taktického a operativního řízení neboli řízení střednědobého a krátkodobého. Jakubíková (2013, s. 38) na rozdíl od Hanzelkové (2009, s. 147) a Fotra et al. (2020, s. 35) je přesvědčena, že k implementování strategie dochází prostřednictvím nástrojů operativního řízení. Těmito nástroji pak jsou určení taktických a operativních plánů, zabezpečení vhodných provozních faktorů, koordinování průběhu provozních procesů, řešení zjištěných v průběhu koordinace odchylek a reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 81-82) ve své práci mluví o tom, že implementace strategie je kritickou a nejdůležitější etapou strategického řízení, protože právě realizace strategie v případě úspěšného jejího provedení povede podnik k dosažení stanovených cílů. Podobně Hanzelkové (2009, s. 147) Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 82) popisují, že realizace strategie probíhá prostřednictvím rozvoje programů, rozpočtů a postupů,

kteří lze považovat za střednědobé a krátkodobé plány realizace strategie. Jakubíková (2013, s. 38) uvádí mnohem propracovanější nástroj upřesnění a podpory strategie než Hanzelková (2009, s. 147) a Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 82), který se nazývá Balanced Scorecard (BSC). Jedná se o strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti (Jakubíková, 2013, s. 38).

Hlavními složkami úspěšné realizace strategie jsou: pochopení cílů strategie a seznámení se všech zaměstnanců firmy s plány její realizace; včasné zajištění společnosti všemi nezbytnými zdroji pro realizaci strategie; rozdělení úkolů podle jednotlivých úrovní managementu firmy nebo její útvarů; vyhodnocení výsledků implementace strategie a kontrola činnosti organizace pomocí systému zpětné vazby, během níž může dojít k úpravě předchozích fází (Fitzroy, Hulbert, Ghobadian, 2012, s. 83). Fotr et al. (2020, s. 35) popisují, že úspěšná implementace je závislá na kooperaci řídicích a výkonných složek působících na střední a nižší úrovni řízení (marketingové útvary, útvary finančního řízení, útvary věnující se výzkumu a vývoji, výrobní útvary, personální útvary apod.). Podle Dedouchové (2001, s. 216) závisí na procesech používaných podnikem a na funkcích, které podnik řídí. Z toho je patrné, že se názory Fitzroye, Hulberta a Ghobadiana (2012, s. 83), Fotra et al. (2020, s. 35) a Dedouchové (2001, s. 216) značně liší.

Hodnocení strategie a realizace výsledků

Podle Fotra et al. (2017, s. 27) fáze hodnocení strategie se zabývá měřením a hodnocením výkonnosti strategie, a to jak v určitých časových úsecích, které jsou důležité pro operativní řízení, tak i v celém plánovacím horizontu. V jiné své práci Fotr et al. (2020, s. 228) poznamenává, že hodnocení strategie metodologicky musí vycházet z formulovaného strategického záměru a jeho postupných kroků následné implementace. Šmída (2007, s. 66) zařazuje proces hodnocení strategie do procesu ověření její realizovatelnosti, k němuž dochází při odpovídání na otázku, zda provedena změna skutečně vedla k realizaci strategických cílů. Podobně jako Šmíd (2007, s. 66) Harrison a John (2014, s. 173) mluví o tom, že se hodnocení strategie může zaměřit na porovnání výsledků strategie s úrovní dosažení cílů a na posouzení vypracovaných konkrétních strategických možností pro určení jejich vhodnosti, proveditelnosti, přijatelnosti a konzistence pro organizaci.

Le Masson, Weil a Hatchuel (2010, s. 97) uvádějí, že efektivní systém hodnocení strategie vyžaduje čtyři základní prvky, a to motivaci pro hodnocení, dostatečné informace pro hodnocení, stanovení kritérií hodnocení a vypracování budoucích řešení ohledně finálního hodnocení realizované strategie. Zcela jiný názor na metodiku hodnocení strategie nabízejí (Friedli, Mundt, Thomas, 2014, s. 45), dle kterých je třeba brát v úvahu nikoli kvalitativní, ale kvantitativní ukazatele. Podle stejného zdroje hodnocení účinnosti strategie rozvoje podniku může být představeno jako poměr prognózovaných výsledků realizace a vypočtených celkových nákladů na její implementaci. Friedli, Mundt a Thomas (2014, s. 47) taktéž hovoří o tom, že výsledkem vyvinuté strategie rozvoje podniku je peněžní příjem z akcí provedených v rámci zvolené strategické alternativy, zatímco náklady na realizaci vypracované strategie mohou být reprezentovány množstvím investic potřebných k implementaci navržených aktivit.

Hanzelková (2009, s. 39) zdůrazňuje, že hodnocení strategie může probíhat jen na základě vybraných kritérií, kterými jsou shoda (konzistence), uskutečnitelnost a přijatelnost. V tomto ohledu se názor Hanzelkové (2009, s. 39) částečně shoduje s názory Harrisona a Johna (2014, s. 173). Hanzelková (2009, s. 39) dále popisuje, že kritérium shody hodnotí to, do jaké míry implementovaná strategie odpovídá situaci zjištěné během strategické analýzy a jak by mohla podpořit nebo zlepšit konkurenční postavení organizace; kritérium

uskutečnitelnosti čili proveditelnosti poukazuje na to, zda strategie byla kompletně a úspěšně realizována, zda se nezapomnělo na nějaké důležité prvky; kritérium přijatelnosti neboli způsobnosti je dostatečně obtížné posoudit, protože je silně spojeno s očekáváním lidí a hledá odpověď na otázku, zda jsou výsledky strategie přijatelné pro vedení podniku, její klíčové partnery, zaměstnance, stakeholdery apod. S kritérii uvedenými Hanzelkovou (2009, s. 39) souhlasí také Vochozka a Mulač (2012, s. 353) s tou výjimkou, že pojmenují tato kritéria o něco jinak (vhodnost, přijatelnost, proveditelnost). Jako alternativní kritéria stejný zdroj nabízí zkušenosti, experiment a výzkum a analýza.

2.2 Strategická analýza

Jak popisují Sedláčková a Buchta (2006, s. 8-9) strategická analýza je důležitou součástí vědecké metody, která umožňuje rozložit určitý komplex na jednotlivé součásti a postupovat od celku ke složkám, z nichž se skládá. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 189) definují strategickou analýzu jako proces shromáždění a vyhodnocení relevantních fakt a informací, které jsou zapotřebí pro formulaci strategií. To znamená, že Sedláčková a Buchta (2006, s. 8-9) vidí strategickou analýzu primárně jako nástroj dekomponování úkolu a možnost práce s jednotlivými jeho úseky, zatímco Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 189) používají strategickou analýzu jako základ pro formulování strategie.

S Keřkovským a Vykypělem (2006, s. 189) souhlasí Jakubíková (2013, s. 79), dle které strategická analýza předpokládá komplexní přístup k zachycování podstatných faktorů, které ovlivňují činnost firmy, ve vzájemných souvislostech a jehož výsledky slouží podkladem pro vytvoření návrhu budoucích strategií chování firmy. Podobnou definici strategické analýzy nabízí i Hanzelková (2009, s. 91), která navíc zdůrazňuje, že strategická analýza je schopna faktory působící na firmy nejen odhalovat, ale i pracovat s nimi a využívat je pro vlastní účely. Keřkovský a Miloš (2003, s. 99) akcentují to, že strategická analýza se liší podle formulované strategie, aplikovaného konceptu strategického řízení, prostředí, ve kterém se firma pohybuje při analýze atd.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 9) cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a hodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Stejný zdroj zdůrazňuje, že strategická analýza se tak stává základem pro posouzení vhodnosti současné strategie nebo rozhodnutí o výběru zcela nové strategie. Podobně jako Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) Srpová stanoví hlavním cílem strategické analýzy nalezení klíčových faktorů vnějšího prostředí a vnitřních faktorů firmy, které ji ovlivňují.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) popisují, že strategická analýza se provádí v několika fázích, jimiž jsou analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností. Jakubíková (2013, s. 79) pojmenuje tyto fáze jako hodnocení firmy a hodnocení faktorů prostředí, kde hodnocení firmy předpokládá provedení analýzy zdrojů a schopností pro odhalení silných a slabých stránek a určení kompetencí, zatímco hodnocení faktorů prostředí vyžaduje monitorování prostředí s cílem odhalit firemní příležitosti a hrozby, jimž čelí. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 189) rozšiřují strategickou analýzu na řadu dílčích analýz, kterými jsou analýza vnějšího prostředí (SLEPT analýza), analýza odvětví (Porterova analýza), analýza existující firemní kultury, analýza konkurentů, analýza trhu, respektive zákazníků a analýza dodavatelů. Srpová (2011, s. 163) rozděluje strategickou analýzu na externí a interní, kde externí analýza zahrnuje analýzu makrookolí a mikrookolí. V tomto ohledu se její názor částečně shoduje se Sedláčkovou a Buchtou (2006, s. 9) s nepatrnými rozdíly v pojmenování dílčích částí strategické analýzy.

V rámci zkoumání tématu strategické analýzy je nezbytné uvést, co v tomto kontextu znamená prostředí. Podle Jakubíkové (2013, s. 80) jde o soubor okolností, v nichž někdo žije a které

ho nějakým způsobem ovlivňují. Stejný zdroj podotýká, že těm něčím je subjekt neboli v podnikatelském prostředí firma, která může být prostředím ovlivněna jak kladně, tak i záporně. Srpová (2011, s. 163) však zmiňuje, že důležitým prvkem prostředí zkoumaného v rámci strategické analýzy je možnost sledovat vzájemné vazby a působení jednotlivých faktorů.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí neboli okolí organizace identifikuje a probírá okolní faktory ovlivňující strategickou pozici podniku a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10). Významnou charakteristikou tohoto prostředí je to, že jeho vlivu se nelze vyhnout, i když hodnocení tohoto vlivu a jeho dopad na hospodářskou činnost je pro každý podnik odlišný (Vašítková, 2014, s. 58). Podle Jakubíkové (2009, s. 118) vnější prostředí do sebe shrnuje lokální (bezprostřední) prostředí, národní prostředí, prostředí integračního seskupení (regiony, které přesahují území státu) a světové prostředí.

Vašítková (2014, s. 58) poukazuje na to, že analýza vnějšího prostředí podniku předpokládá zkoumání a hodnocení stavu a možností dalšího rozvoje podnikatelských organizací a faktorů vnějšího prostředí, tedy trhu, průmyslového odvětví, dodavatelů a jiných globálních aspektů, na které podnik nemůže zpětně působit. Analýza se provádí hlavně za účelem získání údajů o faktorech, které představují největší nebezpečí nebo naopak nabízejí nové příležitosti pro podnik (Hunter, 2014, s. 49). S tím souhlasí i Vochozka a Mulač (2012, s. 344), kteří navíc dodávají, že analýza vnějšího prostředí pomáhá zjistit situaci, v jaké se podnik nachází vůči svým konkurentům, a stává se základem pro tvorbu strategie společnosti.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 10) je vnější prostředí rozděleno na makrookolí a mikrookolí, někdy označovaná jako makroprostředí a mikroprostředí. Jakubíková et al. (2019) k tomu podotýkají, že mikroprostředí je některými autory zaměňováno na termín mezoprostředí, ale v podstatě znamená to stejné.

Makroprostředí

Podle Vašítkové (2014, s. 58) makroprostředí je složeno z takových složek jako přírodní, ekonomické, politické, legislativní, demografické, technologické, kulturní a sociální prostředí, stejně jako vlivy globálního prostředí. Jakubíková (2009, s. 118) shrnuje, že do makroprostředí patří faktory působící na makroúrovni. Podle stejného zdroje důležité je však to, že neustále se měnící makroprostředí poskytuje firmě velké množství tržních příležitostí a firmy s nimi musí počítat v první řadě pro to, aby zapadly do moderních trendů a včas si všimly potenciálních hrozeb.

Za hlavní cíl analýzy makroprostředí Vašítková (2014, s. 58) považuje určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit podniku, stejně jako pro identifikaci možných rizik a ohrožení. Jakubíková (2009, s. 118) vidí primární cíl této analýzy v pochopení nutnosti vnímání širších souvislostí, aby bylo možné poukázat na stávající hrozby či příležitosti firmy. O něco odlišnější názor mají Sedláčková a Buchta (2006, s. 19), dle nichž smysl analýzy makrookolí spočívá primárně v tom, aby podnik na základě výsledků analýzy byl schopen přijímat taková manažerská rozhodování, která zajistí aktivní reakci na případné hrozby, připraví podnik na určité alternativy a ovlivní či změní směr svého vývoje. Z toho vyplývá, že se Vašítková (2014, s. 58) a Jakubíková (2009, s. 118) spíše zaměřují na identifikaci faktorů, které ovlivňují podnik v makroprostředí, zatímco Sedláčková a Buchta (2006, s. 19) využívají analýzu makroprostředí zejména pro plánování firemních aktivit do budoucna.

Jednou z hlavních metod analýzy makroprostředí je PEST čili STEP analýza (Jakubíková, 2009, s. 118). Jde o analýzu, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin,

a to na politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T) (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-18). Cíl PEST analýzy se v podstatě shoduje s cílem analýzy makroprostředí a spočívá ve sledování změn makroprostředí ve čtyřech uzlových směrech a také v identifikaci trendů, které nejsou kontrolovány organizací, ale mají vliv na výsledky strategických rozhodnutí (Hunter, 2014, s. 54). Nicméně podle Vašítkové (2014, s. 58) cílem PEST analýzy je nejen identifikování daných trendů, ale i hodnocení intenzity hrozeb, které plynou z makroprostředí.

Pokud jde o jednotlivé součásti makroprostředí, politicko-legislativní čili politicko-právní faktory tvoří společenský systém, ve kterém podnik uskutečňuje svou činnost, přičemž tento systém je dán mocenským zájmem politických stran, rozvojem politické situace v zemi nebo regionu a vývojem politické situace v bezprostředním okolí podniku (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131). Mezi konkrétní příklady politicko-právních faktorů Blažková (2007, s. 53) zařazuje legislativu regulující podnikání a určující zdanění, předpisy pro mezinárodní obchod (pokud firma působí nejen na domácím trhu), ochranu spotřebitelů, pracovní právo, předpisy, které regulují konkurenční prostředí a monopoly, vládní rozhodnutí a nařízení, předpisy na ochranu patentů. Váchal a Vochozka (2013, s. 97) k tomu také dodávají politickou orientaci vládní reprezentace, liberalizaci zahraničních vztahů, sociální politiku a legislativu týkající se ochranu životního prostředí a bezpečnosti práce. Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 116-117) vláda se neustále a aktivně podílí na obchodních záležitostech a podniky by měly pečlivě sledovat politické aktivity.

Ekonomické faktory zkoumané v rámci PEST analýzy vyplývají z makroekonomických trendů a fázi hospodářského cyklu, formují rámec pro podnikatelské možnosti a determinují kupní sílu (Vašítková, 2014, s. 58). Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, přičemž mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17). K dalším makroekonomickým faktorům Srpová a Řehoř (2010, s.131) dodávají tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fázi hospodářského cyklu, inflaci, vývoj HDP, jakož i úroveň výdajů a příjmů státního rozpočtu. Důležité je však mít na vědomí, že tyto parametry mají na různé podniky nejednoznačný dopad, tedy co je pro jednoho ekonomickou hrozbou, druhý vnímá jako příležitost (Fitzroy, Hulbert, Ghobadian, 2012, s. 85).

Zkoumání sociálních faktorů v rámci PEST analýzy je důležité ze dvou důvodů (Hunter, 2014, s. 55). Za prvé proto, že jsou všeprostupující, tedy podmiňující vnitřní prostředí podniku, a, za druhé proto, že ovlivňují další složky vnějšího prostředí a mají tak na firmu další vliv. Podle Vašítkové (2014, s. 60) analýza sociálních faktorů je zaměřena na to, aby firma pochopila dopad na její podnikání takových sociálních jevů a procesů jako postoj lidí k práci a kvalitě života, existující ve společnosti tradice a zvyky, sdílené lidmi hodnoty, mentalita obyvatel, úroveň vzdělání a mobilita lidí. Demografické faktory pak odrážejí změny v demografické struktuře, které mohou ovlivňovat určení cílových skupin zákazníků podniku, a úroveň stárnutí obyvatelstva přímo ovlivňující úroveň příjmů, tedy i spotřebitelskou poptávku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Někdy v rámci zpracování PEST analýzy sociálně-demografické faktory jsou nahrazeny sociálně-kulturními faktory (Srpová, Řehoř, 2010, s. 131). Kulturní faktory plynou z kulturního prostředí, které je tvořeno institucemi a jinými aspekty, jež mají vliv na základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti (Jakubíková, 2009, s. 125). Stejný zdroj uvádí, že mezi kulturní faktory jsou zařazeny hodnoty, postoje, očekávání, návyky, vnímání společnosti, kulturní dimenze, náboženství atd.

Analýza technicko-technologických faktorů jako součásti vnějšího prostředí umožňuje včas identifikovat příležitosti, které otevírá vývoj vědy a techniky pro výrobu podniku (Kotler,

Keller, 2013, s. 117). Sedláčková a Buchta (2006, s. 18-19) mluví o tom, že definování technologických faktorů působících na podnik je zapotřebí k tomu, aby se podnik mohl vyhnout zaostalosti a prokázat svou aktivní inovační činnost. Obvykle do technologického prostředí patří technologické trendy a vývoj, rychlost technologického pokroku, výzkum a vývoj, vládní regulace při realizaci technologických aktivit aj. (Jakubíková, 2009, s. 126-127). Vedle toho Sedláčková a Buchta (2006, s. 18-19) podotýkají, že schopnost podniku předvídat vývoj směru technického rozvoje může vystupovat významným činitelem jeho úspěšnosti.

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 99) variantou metody PEST slouží podobný analytický postup, který se označuje jako PESTEL analýza. Tato analýza ve vnějším okolí určuje nejen výše uvedené faktory, ale i environmentální neboli ekologické faktory, což souvisí hlavně s tím, že prohlubující se globalizace dělá četné faktory ekologického prostředí relevantnějšími (Váchal, Vochozka, 2013, s. 99).

Ekologické faktory se při detailní analýze makroprostředí zařazují do skupiny důležitých faktorů a plynou z vztahů člověka (tudíž i firmy) k životnímu prostředí (Jakubíková, 2009, s. 127). Podle stejného zdroje k těmto faktorům patří geografické a klimatické podmínky ovlivňující spotřebu konkrétního zboží nebo poptávku po nějakým službám, přírodní zvláštnosti, kvalita životního prostředí aj. Fotr et al. (2020, s. 367) navíc vymezují takové ekologické faktory jako prosazování environmentálních standardů na evropské úrovni a vytvoření trhu s emisními povolenkami. Zvýšená pozornost k ekologickým faktorům a jiným faktorům působícím na životní prostředí klade na spoustu firem požadavky k tomu, aby věnovaly větší pozornost novým formám balení, recyklaci, likvidování obalů a výrobků, stejně jako potřebě formování nových konceptů v této sféře (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 22).

Co se týče základního postupu provedení PEST, případně PESTLE analýzy, Hunter (2014, s. 68) nabízí následující. Za prvé, by bylo vhodné identifikovat trendy hlavních skupin a vytvořit jasnou představu o dopadu jednotlivých faktorů na organizace (Hunter, 2014, s. 68). Za druhé, je zapotřebí popsat strukturu každého externího makroekonomického faktoru a vyhodnotit dopad každé události na strategii organizace (Hunter, 2014, s. 68). Pouze poté je možné posoudit pravděpodobnost výskytu každého faktoru (události) pro danou organizaci, na základě toho zformulovat různé varianty strategie a vybrat z nich tu, která nejlépe odpovídá zájmům rozvoje organizace s přihlédnutím k dostupným a perspektivním kompetencím a zdrojům (Hunter, 2014, s. 68-69). Podobně tomu Jakubíková (2009, s. 127) mluví o tom, že proces zpracování PEST analýzy začíná určením faktorů, které mohou mít vliv na prodej a zisk společnosti; pokračuje shromažďováním informací o dynamice a povaze změny každého faktoru; prochází přes dílčí analýzu významu a rozsahu vlivu každého faktoru a končí sestavením kontingenční tabulky PEST analýzy. V tomto ohledu se názory Huntera (2014, s. 68-69) a Jakubíkové (2009, s. 127) skoro zcela shodují s výjimkou finalizace výsledků.

Kromě PEST a PESTLE analýzy prováděné pro zhodnocení vlivu makroprostředí na podnik se také využívá několik dalších analytických metod, mezi nimiž jsou metoda 4C, LONGPEST a SWOT (Váchal, Vochozka, 2013, s. 100). Metoda 4C analyzuje informace týkající se zákazníků firmy (customers), národních specifik (country), konkurence (competition) a nákladů (cost), přičemž všechny získané informace jsou selektivně rozděleny podle jejich důležitosti a nejdůležitější z nich jsou probrány do podrobností (Jakubíková, 2009, s. 119). LONGPEST analýza se liší od PEST analýzy v zásadě tím, že umožňuje posoudit vliv faktorů na místní (local), národní (national) a globální (global) úrovni (Kaiser, Ringlsetter, 2011, s. 265).

Mikroprostředí

Jak uvádí Růčková (2019, s. 60) analýza mikroprostředí je v podstatě zaměřena na charakteristiku trhu, na kterém firma působí. Oproti tomu Kislingerová (2001, s. 32) hovoří

o tom, že analýza mikroprostředí umožňuje identifikovat vliv na podnik základních faktorů určitého odvětví a prognózovat vývoj tohoto odvětví. Podle Vašítkové (2014, s. 40) analýza mikroprostředí se snaží zanalyzovat a vyhodnotit blízké okolí firmy, do kterého patří zákazníci, dodavatelé, konkurence a veřejnost. Podobně Vašítkové (2014, s. 40) Hunter (2014, s. 77) je přesvědčen v tom, že analýza mikroprostředí je zaměřena na analýzu stavu těch složek vnějšího prostředí, s nimiž je podnik v přímé interakci. Hunter (2014, s. 77) však dělá důraz na tom, že na rozdíl od makroprostředí může podnik mít významný vliv na charakter a obsah interakce, tedy i aktivně se podílet na tvorbě dalších příležitostí pro svůj rozvoj a zabránit ohrožení své budoucí existence.

Fotr et al. (2020, 367) uvádějí, že pro analýzu mikrookolí je vhodné používat Porterova analýzu pěti sil, která je zaměřena na analýzu struktury odvětví. V tomto ohledu se názor Fotra et al. (2020, s. 367) shoduje s názorem Růčkové (2019, s. 60). Šafrová Drášilová (2019, s. 81) hovoří o tom, že Porterova analýza pěti sil neboli Porterův model je založen na tom, že intenzita konkurence na trhu je závislá na charakteru pěti základních skupin subjektů a na tom, jak na sebe vzájemně působí. Předmětem hodnocení mikroprostředí prostřednictvím Porterovy analýzy jsou ukazatele determinující strukturu odvětví, a to hlavní současní konkurenti, konkurenti nově vstupující na trh, substituty, zákazníci a dodavatelé (Sieglová, 2020, s. 240). Kozel (2006, s. 31) rozvíjí téma popsané Sieglovou (2020, s. 240) a hovoří o tom, že tyto ukazatele vytvářejí konkurenční síly ohrožující podnik, tedy rivalitu firem působících na trhu, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu zákazníků a vyjednávací sílu dodavatelů.

Konkurence v rámci odvětví je podmíněna snahou firem získat co největší podíl na trhu a upevnit svou pozici v myslích spotřebitelů, přičemž boj o nejlepší pozici často vede k cenovým válkám nebo boj o marketingové rozpočty (Brzozowska, 2013, s. 121). Podle stejného zdroje konkurence mezi firmami se zesiluje v případě, že počet hráčů na trhu je dostatečně vysoký a nikdo z nich nemá výraznou vedoucí pozici. Jakubíková (2013, s. 131) k tomu dodává, že vyjednávací síla stávajících konkurentů stoupá, když ambice konkurenčních společností jsou tak vysoké, že jsou ochotny pohlcovat nejmenší hráče nebo jít do fúze společností s cílem posílit své postavení na trhu. Názor Šafrové Drášilové (2019, s. 99) se částečně shoduje s Brzozowskou (2013, s. 121), přičemž autorka poukazuje na to, že charakter vztahů mezi stávajícími konkurenty do značné míry definuje situaci na trhu a trh samotný a může se pohybovat od vzájemného respektu přes příležitostnou spolupráci až po trvalou rivalitu a konkurenční boj.

Při určení hrozby stávající konkurence je zapotřebí určit kdo jsou konkurenti firmy a jejich zákazníci, počet těchto konkurentů a jejich velikost, rozdělení trhu mezi těmito konkurenty, jaké mají mezi sebou vztahy, jaké mají výhody a nevýhody, jaké mají plány a jaké jsou jejich možné perspektivy (Šafrová Drášilová, 2019, s. 99). Podle Kislingerové (2001, s. 36) při analýze stávajících konkurentů by také bylo vhodné zjistit rozdíly mezi výrobky firmy a její konkurence a určit, jaké jsou překážky odchodu z odvětví. Smysl analýzy této oblasti Brzozowska (2013, s. 121) vidí v odhalení silných a slabých stránek konkurentů, které umožní podniku vyhodnotit a neustále posilovat svůj strategický potenciál, upravit cíle činnosti, stejně jako platnou a budoucí strategii podnikání.

Hrozba nově vstupujících na trh konkurentů vychází především z toho, jsou-li vstupní a výstupní bariéry do odvětví vysoké (Kozel, 2006, s. 31). Mezi nejčastější bariéry jsou považovány velká investiční náročnost, legislativní a jiné regulování ze strany státu, nutnost vlastnit specifickou znalost či know-how, silná pozice současných konkurentů na trhu a loajalita jejich zákazníků k již prodávané produkci, omezená nabídka technologií či odborných pracovníků a nedostatečná, příp. nedostupná infrastruktura (Šafrová Drášilová, 2019, s. 100).

Podle stejného zdroje rozhodnutí podniku o vstoupení na trh lze nalézt při zkoumání různých veřejných prohlášení, účastí v soutěžích a prezentacích atd.

Hrozba substitučních neboli nahraditelných výrobků podle Kozla (2006, s. 31) je charakteristická tím, že substituty mohou omezovat ceny produktů, tedy i nepřímo působit na zisk podniku. Vzhledem k tomu by se měly pečlivě sledovat vývoj trendů cen substitučních výrobků a ochota zákazníků přejít na nový výrobek (Kislingerová, 2001, s. 36). Šafrová Drášilová (2019, s. 100) se snaží poukázat na to, že při analýze hrozby substitutů je třeba jednotlivé nahraditelné výrobky analyzovat zvlášť, a to pokud jde o řešení zákaznických problémů v různých cílových skupinách.

Vyjednávací síla dodavatelů spočívá hlavně v tom, že dokonce i ty nejmenší podniky musí počítat s nákupem potřebných zařízení, spotřebního materiálu a využití služeb pro provozování běžných záležitostí (Šafrová Drášilová, 2019, s. 100). Kozel (2006, s. 31) zpřesňuje, že dodavatelé ovlivňují podnik primárně cenovými podmínkami a objemem dodávek, zatímco jejich síla se stává vysokou, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní, na trhu nejsou jiné substituty a dodávky jsou pro podnik velmi důležité. Za rozhodující aspekty, které mohou mít vliv na úspěšnost podniku Kislingerová (2001, s. 36) považuje náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, koncentraci dodavatelů, důležitost objemu dodávek pro dodavatele a náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků se projevuje v tom, že klienti tlačí na snížení cen, vyžadují od podniku kvalitnější výrobky nebo služby a tím i vyvolávají napětí mezi konkurenty (Kozel, 2006, s. 31). Brzozowska (2013, s. 126) navíc k těmto aspektům přidává koncentraci kupujících; podíl, který zabírají nákupy podnikového produktu v rozpočtu kupujícího a také nízkou míru ziskovosti obchodů s kupujícími. Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 310) společně zvažovaná síla kupujících je jednou z klíčových konkurenčních sil, které určují potenciální ziskovost průmyslu a společnosti, což je spojeno primárně s tím, že zákazníci jsou schopni diktovat firmám své podmínky.

Pokud jde o postup zpracování Porterovy analýzy, Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 76-77) jsou přesvědčeni, že je třeba začínat identifikací základních hrozeb a poté identifikovat příležitosti, které by mohly identifikované hrozby oslabit, nejlépe však eliminovat. Jakubíková (2013, s. 108) při provedení Porterovy analýzy doporučuje vycházet z profilů konkurentů a pracovat s jejich silnými a slabými stránkami. Pouze poté by se měla analýza zaměřit na jiné vyjednávací síly (Jakubíková, 2013, s. 108).

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Jak popisuje Jakubíková (2009, s. 119) analýza vnitřního prostředí se zabývá posouzením vnitřních zdrojů podniku a toho, do jaké míry jsou to zdroje nenapodobitelné a jedinečné, zda jsou to zdroje s konkurenční výhodou. V jiné své práci Jakubíková (2013, s. 109) mluví o tom, že identifikované zdroje a schopnosti podniku vynalezené pomocí analýzy vnitřního prostředí poskytují informace o strategické způsobilosti podniku, tedy o tom, zda je schopen reagovat na kroky a příležitosti v jeho okolí. Názor Jakubíkové (2013, s. 109) se tak shoduje s názorem Šafrové Drášilové (2019, s. 102), podle které cílem analýzy vnitřního prostředí je uvědomění si silných a slabých stránek podniku.

Na význam analýzy vnitřního prostředí poukazuje Hunter (2014, s. 153), který hovoří o tom, že aby strategické plánování a implementace strategií měly úspěch, informace o vnějším prostředí firmy nestačí. Podle stejného zdroje ale vnitřní prostředí má přímý dopad na výrobu a realizaci produktů a lépe podléhá kontrole ze strany vedení firmy. Hunter (2014, s. 153) dále dodává, že analýza vnitřního prostředí by se měla provádět rovnou po analýze vnějšího

prostředí a měla by být zaměřena na definování možností, potenciálu a také silných a slabých stránek firmy v porovnání s jejími hlavními konkurenty na trhu. Stejný názor na danou problematiku uvádí také Brzozowska (2013, s. 127). Váchal a Vochozka (2013, s. 414-415) k tomu dodávají, že úspěšnost strategie podniku záleží na souladu mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí čili v nalezení způsobu, jak využít příležitosti v externím prostředí prostřednictvím disponibilních zdrojů.

Zpravidla jsou podnikové zdroje rozdělené na čtyři základní skupiny, a to fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje, přičemž právě tyto zdroje umožňují nalézt klíčové kompetence podniku, které nejsou jednoduše napodobitelné (Jakubíková, 2009, s. 119). Srpová a Řehoř (2010, s. 234) zmiňují, že analýza těchto interních zdrojů se obvykle provádí metodou VRIO analýzy sloužící pro hodnocení zdrojů organizace a její konkurence a často vystupující doplňkem k PEST analýze. Podle Harrisona a Johna (2014, s. 194) jde o součást metodologického souboru strategické analýzy, která předpokládá určení potenciálu podniku a jeho konkurenční výhody prostřednictvím analýzy zdrojů a schopností.

VRIO analýza je soustředěna na zkoumání finančních (vlastní prostředky, přístup k financování), lidských (dovednosti, znalosti, kontakty), materiálních (nástroje, materiály, zařízení) a nemateriálních zdrojů (značka, firemní kultura aj.) (Blažková, 2007, s. 131). Tyto zdroje je zapotřebí ohodnotit podle čtyř základních kritérií, jimiž jsou hodnota, vzácnost, napodobitelnost a organizace (Jakubíková, 2013, s. 110). Stejný zdroj uvádí, že zvláštností této metody je to, že umožňuje snížit seznam všech zdrojů v podniku, a vyčlenit z něj pouze ty, které vysvětlují rozdíl mezi prací konkurentů a prací podniku. Zdroje odpovídající všem výše uvedeným kritériím tvoří trvalou konkurenční výhodu podniku (Blažková, 2007, s. 131).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 115) pro analýzu vnitřního prostředí využívají metodu 7S analýzy, která zkoumá sedm hlavních interních zdrojů či schopností společnosti. Jimi jsou strategie, struktura (obsahová a funkční naplnění organizačního uspořádání), systémy řízení, styl manažerské práce (přístup managementu k řešení problému), spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 115-116). 7S analýza může sloužit doplňkem k VRIO analýze, ale při jejím zpracování je třeba brát na vědomí případné duplicity při zkoumání jednotlivých skupin zdrojů (Fotr et al., 2020, s. 182).

Harrison a John (2014, s. 198) stejně jako Baron, Ochojski a Polko (2014, s. 159) mluví o tom, že v rámci analýzy vnitřních zdrojů se zkoumají takové prvky jako výroba, organizační struktura, finanční zdroje, marketingové aktivity, personální zdroje a firemní kultura. Každý z prvků analýzy je spojen s ostatními prvky, přičemž posoupnost analyzování těchto prvků je libovolná (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 86).

Tak v rámci analýzy výrobních procesů jsou zkoumány přístup k novým materiálům, závislost na dodavateli, úroveň služeb a inovace při použití výrobních zařízení, politika zadávání veřejných zakázek, systém kontroly kvality apod. (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2010, s. 103). Analýza marketingových aktivit předpokládá rozbor metod implementace produktu na trh, strategie určování positioningu na trhu, cenové politiky, komunikační kanály a nástroje při propagaci produktu na trhu (Jakubíková, 2009, s. 81). Blažková (2007, s. 152) k tomu dodává distribuční systém a prodejní trhy firmy.

Podle Palatkové (2013, s. 113) finanční procesy a zdroj obvykle jsou analyzovány z hlediska identifikace nevyužitých finančních rezerv a jejich přerozdělování, možnosti získání půjčky (krátkodobé a dlouhodobé), možnosti využití nových finančních strategií a hodnoty kapitálu organizace. Avšak Hanzelková (2009, s. 73) vidí jako nejdůležitější základní finanční ukazatele, tedy tržby a zisk společnosti v posledních několika letech, její vlastní kapitál a celkovou zadluženost, stejně jako poměrové finanční ukazatele (rentabilita, likvidita, obrát aktiv). S postupem Hanzelkové (2009, s. 73) souhlasí také Brzozowska (2013, s. 129).

V rámci analýzy organizační struktury by se měl brát na vědomí hierarchický systém lidských zdrojů, zatímco v rámci firemní kultury se zkoumá povaha interakce zaměstnanců (Hanzelková, 2009, s. 73). Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 91) analýza těchto dvou prvků může být zařazena do analýzy personálních zdrojů. Analýza lidských (personálních) zdrojů podle názoru Harrisona a Johna (2014, s. 102) probírá odměňovací a motivační systém, úroveň fluktuace zaměstnanců, systém školení a zvyšování kvalifikace a také kompetence vedení a úroveň jeho přípravy.

Jakubíková (2009, s. 93) a Blažková (2007, s. 154) se shodují v tom, že výsledky analýzy vnějšího prostředí a vnitřního prostředí je možné zpracovávat prostřednictvím SWOT analýzy. Podle Fotra et al. (2020, s. 368) SWOT analýza v sobě kombinuje prvky analýzy makro a mikrookolí. Blažková (2007, s. 155) považuje SWOT analýzu za součást komplexní analýzy, podklady pro kterou se obvykle získávají z provedené komplexní analýzy, i když může být tento analytický nástroj samostatným krokem. Jakubíková (2013, s. 129) podotýká, že se jedná o jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí, která má za cíl identifikovat to, do jaké míry je současná strategie podniku schopna vyrovnat se se změnami, jež plynou z prostředí. Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) v porovnání s Jakubíkovou (2013, s. 129) vidí hlavní cíl SWOT analýzy v tom, že poskytuje užitečné poznatky na základě hluboce strukturované analýzy. Vedle toho díky SWOT analýze může firma rozvíjet své slabé stránky a potlačovat slabé, stejně jako být připravena na potenciální hrozby.

Jakubíková (2013, s. 103) hovoří o tom, že SWOT analýza sestává ze dvou analýz, a to analýzy SW (analýzy silných a slabých stránek) a analýzy OT (analýzy příležitostí a hrozeb), přičemž při zpracování se doporučuje vycházet z analýzy OT, protože tyto vlivy přicházejí z vnějšího prostředí. Dále by se měly ohodnotit faktory vnitřního prostředí (SW), jimiž jsou cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiály, podniková kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, management apod. (Jakubíková, 2013, s. 103). Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) souhlasí s názorem Jakubíkové (2013, s. 103) a dodávají, že vypracovaný přehled vlivů každého prostředí (vnějšího a vnitřního) by neměl přesáhnout 7 až 8 charakteristik. Stejný zdroj dále zmiňuje, že posouzení vzájemných vztahů vlivů může být provedeno prostřednictvím znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT. Kozel (2006, s. 40) k tomu dodává, že nejdůležitější faktory určené během SWOT analýzy mohou být také zhodnoceny podle své důležitosti a pravděpodobnosti výskytu.

2.3 Metodický postup

Pro zpracování této diplomové práce byly využity odborné výzkumné metody aplikované jak v teoretické, tak i v praktické části. Teoretická část byla založena na výňatcích získaných z literárních zdrojů a monografií týkajících se tématu strategického managementu a strategické analýzy. S ohledem na opatření uplatněná z důvodu pandemie koronaviru, která se vyskytla v průběhu roku 2020, některé tištěné zdroje byly nalezeny v elektronické podobě v internetové knihovně VŠEM. Ostatní tištěné zdroje byly vypůjčeny ve veřejně dostupných knihovnách v té době, kde se prováděla rozvolňování opatření. Většinu zdrojů, které se předpokládalo využít pro zpracování teoretické části práce, nahradily internetové analogy. Tyto literární prameny se podařilo vyhledat prostřednictvím takových platforem jako Google Books, Digitální internetová knihovna a JStore.

Pro lepší přehlednost se práce rozdělila na kapitoly a podkapitoly, čímž se vytvořil úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. Úvod práce shromáždil informace o významu strategického managementu, aktuálnosti zpracovaného tématu, hlavních a dílčích cílech práce. Zároveň s tím v úvodu byla stručně popsána struktura práce, která dovolila udělat přehled o její náplni. Teoreticko-metodologická část probrala a zmapovala základní východiska

v oblasti strategického managementu, přičemž nejdůležitějším součástí strategického řízení se věnovala zvláštní pozornost.

Praktická část diplomové práce analyzovala současný stav v oblasti strategického managementu ve vybrané společnosti, kterou se stala česká pobočka logistické společnosti GEFCO, tedy GEFCO Česká republika. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která z velké míry sdílí strategické parametry své mateřské skupiny, na počátku praktické části byla představena základní charakteristika skupiny GEFCO, popsána její historie, organizační struktura, hlavní finanční ukazatele a další kvantitativní údaje, které pomohly vytvořit stručný přehled o činnosti organizace.

Zároveň s tím byly uvedeny klíčové informace pro zhodnocení úrovně strategického řízení ve společnosti. V první řadě se jednalo o strategický záměr společnosti, konkrétně pak strategické cíle GEFCO a Gefco ČR, vizi, strategii, poslání, přesvědčení společnosti a její hodnoty. Nedílnou součástí se stalo vymezení základních aspektů personální práce, procesu řízení lidských zdrojů ve společnosti Gefco ČR a nakonec nabídky poskytovaných služeb. Dané informace byly získány prostřednictvím sekundárních zdrojů, zejména webových stránek Gefco Česká republika (2021) a mateřské skupiny GEFCO (2021). Pro lepší znázornění shrnutých informací bylo provedeno shrnutí kapitoly, které dovolilo nastínit hlavní poznatky o strategickém managementu ve vybrané společnosti.

Dále v této části práce došlo k analýze současného stavu v oblasti strategického managementu společnosti Gefco ČR, která se uskutečnila v podobě vlastního výzkumu. Tento výzkum sestával ze dvou klíčových podvýzkumů, i když zahrnoval mnohem více dílčích kroků. Přípravná fáze provedení výzkumu zahrnovala následující aktivity:

- hledání a výběr vhodných, aktuálních a relevantních zdrojů informací o firmě;
- analýza současného stavu v oblasti strategického managementu na základě veřejně dostupných zdrojů;
- stanovení cílů a příprava materiálů pro provedení vlastního výzkumu, který měl za cíl získat objektivní informace o skutečném stavu věcí ve společnosti Gefco ČR;
- vypracování seznamu otázek pro řízený rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR a dotazníku pro zaměstnance společnosti;
- komunikace s manažerkou PR oddělení společnosti a následná komunikace s odpovědnou osobou, která měla poskytnout informace o strategickém záměru společnosti během řízeného rozhovoru;
- konzultace připravených materiálů s vedoucím diplomové práce, úprava otázek;
- domluvení se na vhodný termín provedení řízeného rozhovoru se zaměstnancem společnosti Gefco ČR;
- sdílení odkazu na elektronický dotazník pro zaměstnance společnosti Gefco ČR přes PR manažerku s cílem sběru odpovědí přes interní systém;
- získání potřebných dat;
- analýza a vyhodnocení získaných údajů a informací;
- shrnutí výsledků provedeného výzkumu a vyvození relevantních závěrů.

Důležitou roli pro naplnění cílů diplomové práce hrál řízený rozhovor provedený s účastí jednoho ze zaměstnanců společnosti Gefco ČR, který pracuje na pozici Business Manager. Na požadavek respondenta jeho jméno však nebylo uvedeno, aby nedošlo ke kompromitaci zaměstnance a samotné společnosti. Zároveň s tím bylo dohodnuto, že získané z rozhovoru informace budou použity pouze pro účely zpracování této diplomové práce a nebudou sdíleny třetím osobám. Kontakt na tohoto zaměstnance byl získán přes PR manažerku společnosti, která byla předem kontaktována prostřednictvím e-mailu uvedeného na portálu LinkedIn. Během navázání spolupráce se zaměstnancem společnosti

Gefco ČR došlo k detailnímu projednání otázek, které mu měly být položeny v průběhu rozhovoru. Otázky se projednávaly spolu s vedoucím práce, aby došlo k co nejefektivnějšímu využití času zaměstnanců a zároveň získání co nejdůležitějších informací pro tuto diplomovou práci.

Po schválení otázek bylo domluveno na konkrétní termín provedení řízeného rozhovoru, který se uskutečnil telefonicky. Tato forma provedení výzkumu byla zvolena z toho důvodu, že závěrečná práce se zpracovávala v období uplatnění restriktivních opatření, která omezovala osobní setkání osob pouze na nezbytně nutné důvody. Respondent tedy preferoval provést rozhovor na dálku, což nakonec vyhovělo obou stranám. Celkem mu bylo položeno sedm otázek, přičemž některé z nich obsahovaly podotázky a snažily se získat detailní informace o procesu strategického řízení ve společnosti Gefco ČR. Odpovědi poskytnuté manažerem byly převedeny z audiálního záznamu do písemné podoby a přehledně předloženy v následujících podkapitolách praktické části práce.

Druhou část vlastního výzkumu tvořilo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci pracující ve společnosti Gefco ČR. Hlavním cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda jsou pracovníci vybrané organizace seznámeni se základními aspekty strategického záměru svého zaměstnavatele a do jaké míry jsou zapojeni do procesu rozpracování a realizace jeho jednotlivých složek (strategie, cílů, poslání apod.). V přípravné fázi bylo vypracováno 11 otázek, které měly většinou uzavřený charakter a nabízely respondentům několik odpovědí na výběr. Jedna otázka byla otevřená a dvě otázky nabízely jak předem vypracované odpovědi, tak i možnost uvést vlastní názor respondenta nebo informace. Po konzultaci vypracovaných otázek s vedoucím diplomové práce, dotazník byl zveřejněn na internetu pomocí platformy Google Forms.

Organizaci tohoto výzkumu napomohla PR manažerka, která umístila odkaz na elektronický dotazník v interním systému společnosti Gefco ČR a poslala zaměstnancům informační newsletter s prosbou o jeho vyplnění. Díky tomu za relativně krátkou dobu, tedy 2 týdny, bylo získáno 103 kompletně vyplněných dotazníků. Příznivým aspektem na jeho vyplnění se stalo to, že dotazník vyplňovali jak pracovníci výrobního oddělení, tak i řídicí pracovníci a vedoucí jednotlivých útvarů, což napomohlo diverzifikovat získané informace a najít souvislosti v odpovědích zaměstnanců zcela různého zaměření. Výsledky odpovědí respondentů byly shrnuty do jednoho dokumentu v programu Microsoft Excel, aby bylo možné zjistit jejich procentuální vyjádření. Spolu s tím při zpracování výsledků se nahlíželo na to, zda existují korelace mezi odpověďmi respondentů na různých pozicích a s odlišnou délkou zaměstnání ve společnosti.

Analýza prostředí ve společnosti Gefco ČR proběhla prostřednictvím zpracování dílčích strategických analýz, konkrétně pak analýzy makroprostředí provedené metodou PEST analýzy a mikroprostředí, pro kterou se využila Porterova analýza pěti sil. Základními zdroji, ze kterých se čerpaly informace pro provedení analýzy makrookolí, byly elektronické zdroje. Informace o politicko-právních faktorech působících na společnost byly čerpány z webových stránek ZákonyProLidi.cz, které se věnují sbírce zákonů a jiných legislativních předpisů v ČR. Ekonomické faktory se hodnotily s přihlednutím k ukazatelům publikovaným Ministerstvem financí při vypracování makroekonomické predikce České republiky na nejbližší rok. Sociálně-demografické faktory se vymezily pomocí statistických dat zveřejněných Českým statistickým úřadem.

Analýza mikrookolí využívala informací získané prostřednictvím rozhovoru s manažerem, webových stránek společnosti Gefco ČR, její výroční zprávy za rok 2019 a jiných internetových zdrojů, které dovolily nastínit základní charakteristiky hlavních konkurentů společnosti Gefco ČR. Analýza vnitřního prostředí byla provedena metodou VRIO analýzy, která brala v úvahu

finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje společnosti. Podkladem pro provedení této analýzy také posloužily informace z webových stránek společnosti a její výroční zprávy za rok 2019. Na konci práce se vypracovala SWOT analýza, která shrnula výsledky dílčích analýz.

3 Praktická část práce

Tato část diplomové práce začíná představením vybrané pro analýzu společnosti, kterou je logistická a přepravní firma GEFCO Česká republika s. r. o. Na začátku se uvádí strategický záměr společnosti, proces řízení lidských zdrojů a nabídka její služeb. Následně dochází k analýze současného stavu, která je založená na vlastním výzkumu. Tento výzkum sestává ze dvou částí, a to rozhovoru se zaměstnancem a dotazníkového šetření s účastí jiných pracovníků společnosti. Dále je v práci provedena analýza prostředí, ve kterém se pohybuje vybraná společnost a její výsledky jsou následně shrnuty do přehledné SWOT analýzy.

3.1 Představení společnosti

GEFCO Česká republika s. r. o. (dále v práci Gefco ČR) je světový expert na řešení dodavatelského řetězce. Jedná se o společnost, která působí v České republice od roku 2003 a nabízí širokou škálu dopravních a logistických služeb pro automobilový a elektronický průmysl, maloobchod a výrobce jednostopých vozidel (Emis.com, 2021). Mateřská skupina Gefco se může pochlubit dlouhou historií v oblasti automobilového průmyslu, protože původně začínala jako outsourcingová společnost zajišťující uskladnění, transport a distribuci produktů pro společnost Peugeot. Její hlavní činnost proto byla umístěna ve Francii a s postupným vývojem v 80. letech, který souvisel primárně s akvizicí Citroenu, Gefco rozšířilo svou působnost po celém světě (GEFCO Česká republika, 2021).

Skupina GEFCO se prezentuje jako špičková společnost v oblasti poskytování dodavatelských služeb a lídr v oblasti automobilové logistiky. Její odbornost je vybudována na základě růstu logistických problémů partnerů a zákazníků společnosti. Díky tomu v současné době má GEFCO vedoucí postavení v průmyslových odvětvích, v nichž má 70letou zkušenost. Zároveň s tím společnost patří do žebříčku 10 největších globálních partnerů dodavatelského řetězce na světě a roční obrat všech dceřiných společností skupiny činil 4,7 miliard eur v roce 2019 (BPS – Byznys pro společnost, 2021).

Globální rozsah působení společnosti se dobře odráží na jejích ukazatelích. Tak GEFCO má více než 300 poboček po celém světě a sedm globálních bran, které se umísťují na pěti světadílech. Ve společnosti je nyní zaměstnáno celkem 15 tisíc lidí 90 národností, kteří pracují ve 47 zemích po celém světě (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Založení Gefco ČR bylo provedeno s cílem zabezpečit logistické toky pro nově vytvořenou společnost Toyota Peugeot Citroen Automobile (TPCA) v Kolíně, která vznikla jako joint-venture dvou velkých automobilek, a to Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroen. Za další cíl si Gefco ČR stanovila posílení distribuční sítě skupiny poskytující komplexní logistické služby svým výrobcům a dealerům (GEFCO Česká republika, 2021).

V současné době roční obrat Gefco ČR činí 105 milionů eur a ve společnosti pracuje 400 zaměstnanců. Díky jejich práci se společnosti daří provádět 110 tisíc celozozových a dokladových zásilek a organizovat 300 tisíc přepravených vozidel ročně. Společnost působí na tří pobočkách. Centrála Gefco se nachází v Praze ve FUTURAMA Business Parku. Další dvě pobočky jsou umístěny v Kolíně a Jazlovicích. V kolínském Gefco zaměstnanci pracují s nejmodernějšími přístroji a zabývají se postprodukční úpravou především designového charakteru. Jazlovická pobočka Gefco funguje jako logistický areál s obrovskými skladovými plochami o rozloze 25 tisíc metru čtverečních, jehož hlavní výhodou je strategické umístění u křižení pražského okruhu a dálnice D1 (BPS – Byznys pro společnost, 2021).

3.1.1 Strategický záměr společnosti Gefco ČR

Pokud jde o strategický záměr, Gefco ČR sdílí strategické **cíle** své mateřské společnosti GEFCO. Jejím hlavním cílem je stát se jedním z nejinovativnějších a nejlivnějších hráčů v transformaci dodavatelského řetězce, aby společnost mohla čelit novým a stávajícím technologickým, sociálním a environmentálním výzvám. Skupina je taktéž hrdá na svou schopnost podněcovat inovace, a to jak interně, tak i s externími partnery a nabízet průkopnická řešení v souladu s měnícími se potřebami průmyslu (GEFCO, 2021).

Vize společnosti zní „Věříme, že vytváříme hodnotu prostřednictvím spolupráce“ (GEFCO, 2021). Vedle toho je GEFCO přesvědčena, že její otevřené myšlení, pokora naslouchat a učit se od její partnerů je cestou k tomu, aby společnost zvládla další míle (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Strategie společnosti GEFCO je založena na tom, že dlouhodobá spolupráce s partnery je klíčem ke sdílenému růstu. V návaznosti na 70 let zkušeností a dlouholetou tradici excelence v automobilovém průmyslu společnost navrhuje inteligentní a flexibilní řešení pro komplexní dodavatelské řetězce. Do budoucna plánuje skupina GEFCO udržovat svou pozici evropského lídra v oblasti automobilové logistiky a špičkového globálního partnera v multimodálních řešeních dodavatelského řetězce (GEFCO, 2021).

Co se týče **poslání** společnosti, její globální síť je poháněna touhou posunout hranice zpět a reagovat s obratností na nejnáročnější výzvy. GEFCO se snaží zkoumat a vymýšlet flexibilní a chytrá řešení, buduje dlouhodobou spolupráci a každý den získává důvěru svých partnerů, je hrdá na svůj neochvějný závazek k dokonalosti (GEFCO, 2021).

Ve strategickém záměru společnosti jsou také vymezena **přesvědčení** společnosti GEFCO. Za prvé, jde o to, že společnost má jedinečný pocit nekonečné blízkosti čili Infinite Proximity™. Jedná se o koncept vyvinutý společností v roce 2018, který se promítl do nového loga společnosti a nového podpisu „GEFCO. Partners, unlimited“ odrážejícího závazek logistické skupiny zvyšovat míle pro své zákazníky bez ohledu na to, jak složité potřeby mají a co provozují. Žlutý čtverec rámuující slovo GEFCO na logu společnosti symbolizuje okno příležitosti a vstup do světa možností, které GEFCO nabízí svým zákazníkům (GEFCO, 2021).

Dalším přesvědčením společnosti je to, že je hrdá na historii, která zformovala její odborné znalosti, naučila společnost naslouchat a učit se od svých partnerů, zkoumat nejlepší způsoby, jak budovat dlouhodobé vztahy a sdílet růst. Proto následujícím přesvědčením společnosti je to, že GEFCO posouvá hranice, překonává nejnáročnější výzvy dodavatelského řetězce a vymýšlí trvalá řešení potřeb svých partnerů. Společnost sdílí základní závazky ve své globální síti, kterými jsou silná spolupráce, agilita, odvaha, péče a důvěra. GEFCO věří v to, že je nejsilnější, když pracuje jako tým se sdílenými hodnotami. Společnost zvyšuje důvěru ze dne na den díky své spolehlivosti a výsledkům (GEFCO, 2021).

Jako velká společnost Gefco má přesně vymezené své firemní **hodnoty**, které plně odrážejí její přístup ke svým klientům, partnerům a také zaměstnancům. Tyto hodnoty jí navíc pomáhají v každodenním rozhodování a slouží orientačním bodem pro navázání nových vztahů se společností. V první řadě Gefco sazí na to, že je proaktivní. Považuje se za lídra a chce být nejinovativnějším hráčem na logistickém trhu. Proto společnost neustále pracuje na tom, aby se posouvala ve svém oboru a aktivně nabízela svým obchodním partnerům dokonalejší logistická řešení. Další hodnotou společnosti je péče. Gefco se stará a pečuje o své klienty, partnery a zaměstnance bez rozdílu, je zodpovědná za své aktivity, své okolí a místo. Záleží jí na životním prostředí a firemní kultuře (GEFCO Česká republika, 2021).

Nedílnou součástí hodnotových směrů Gefco ČR je spolupráce, protože se společnost považuje za jeden velký tým, ve kterém každý si může spolehnout na své kolegy. Podobně tomu společnost poskytuje zázemí a podporu pro své klienty a partnery, protože ví, že spolu dokáží udělat mnohem více než každý sám. Čtvrtou hodnotou společnosti je důvěryhodnost a transparentnost. Gefco ČR pečlivě komunikuje svou činnost ve všech oblastech, každodenně se podílí na budování dlouhodobých vztahů a získává důvěry svých zaměstnanců a partnerů. Poslední z její pětky hodnot je odvážnost. Společnost má odvahu měnit věci kolem sebe, podporuje a motivuje své zaměstnance k tomu, aby posouvali své hranice a zároveň přijímali ty nejnáročnější výzvy (GEFCO Česká republika, 2021).

3.1.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti Gefco ČR

Významnou roli pro společnost Gefco ČR hrají její zaměstnanci, kteří se stávají součástí odvážných projektů v multikulturním prostředí. Ve skutečnosti je rozvoj profesionality a potenciálu zaměstnanců na všech úrovních a ve všech obchodních liniích pro společnost velkou výzvou a prioritou (Logistika.ihned.cz, 2021). Firemní vývoj následně nabízí mnoho příležitostí v oblasti profesionální a geografické mobility personálu. GEFCO zajišťuje vnitřní podporu, všestrannost a mezinárodní mobilitu ve všech svých dceřiných společnostech, včetně české pobočky. Prostřednictvím různých mezioborových vzdělávacích programů jsou zaměstnanci schopni rozvíjet své dovednosti mnoha způsoby, podporovat učení a sdílet postupy realizace inovativních projektů na globální úrovni (GEFCO, 2021).

Jak vyplývá z webových stránek společnosti GEFCO (2021), personální činnost ve společnosti je založena na tom, že integrita pohání důvěru. Etický kodex Gefco ČR následně těsně souvisí se strategickým záměrem mateřské společnosti GEFCO a vystupuje základem pro dlouhodobé partnerství. Společnost je přesvědčena, že ve složitém a rychle se měnícím světě je vedení jejího podnikání s integritou nezbytné pro zvýšení důvěry mezi firemními týmy a kandidáty na nábor. Silné zaměření na etiku je prvořadé pro dosažení dlouhodobých partnerství pro udržitelnou budoucnost. Proto se společnost zavázala k rozmanitosti a úspěšnému vzájemnému začlenění její pracovní síly, stejně jako k podpoře mezinárodní mobility, jejímž cílem je vytvořit synergii mezi týmy, aby došlo k následnému zvýšení výkonnosti (BPS – Byznys pro společnost, 2021).

Příklady úspěšně realizovaných iniciativ GEFCO v personální oblasti zahrnují aktivity, v rámci kterých se společnosti podařilo organizovat závazky pro zaměstnaneckou podporu lidí se zdravotním postižením. Například, ve Francii se GEFCO smluvně zavázala podporovat OZP v období 2018-2020, což souviselo z velké části s tím, že tito lidé tvoří 6 % celkové pracovní síly v zemi. V Německu GEFCO spolupracuje se samosprávou pro lidi se zdravotním postižením, kteří pro firmu vyráběli ergonomické židle. V České republice partnerem Gefco ČR je výrobce kancelářského nábytku, který zaměstnává osoby se zdravotním postižením (Emis.com, 2021).

V oblasti řízení lidských zdrojů Gefco ČR taktéž má řadu vymezených **personálních hodnot**, které jí napomáhají stát se nejlepším zaměstnavatelem na trhu dopravních a logistických služeb. V první řadě společnost klade důraz na osobní rozvoj svých zaměstnanců, protože věří v to, že pro rozvoj společnosti je důležitý rozvoj každého jednotlivce. Proto ve spolupráci s personálními a HR manažery Gefco ČR připravuje individuální rozvojové plány, v nichž jsou reflektovány pracovní náplň, kompetence i osobní předpoklady její zaměstnanců. Vzhledem k tomu zaměstnanci Gefco ČR prochází řadou školení zaměřených na odborné dovednosti, znalost legislativy a oblast měkkých dovedností nezbytně patřících k osobnímu rozvoji (GEFCO Česká republika, 2021).

Ne méně důležité pro společnost jsou ochrana zdraví a bezpečnost práce, které lze považovat za jedné z hlavních priorit celé skupiny Gefco. Proto jsou pracovní podmínky ve společnosti

navrženy tak, aby zaručily bezpečnost a příjemné pracovní prostředí. Od roku 2010 je v Gefco ČR zaveden systém SMST (Safety Management System), který definuje zásady řízení rizik na pracovišti a do kterého jsou zahrnuti manažeři, zaměstnanci a subdodavatelé (Emis.com, 2021).

V otázce řízení lidských zdrojů Gefco ČR taktéž nabízí rovné příležitosti, protože je společnost přesvědčena, že rozmanitost je hlavním zdrojem společenského bohatství a konkurenceschopnosti. Při náboru pracovníků se Gefco vyhýbá antidiskriminačním praktikám a vytváří rovné příležitosti pro své zaměstnance během odborné přípravy a profesního růstu. Pro podporu integrace a poskytnutí jistoty zaměstnaní společnost vede proaktivní politiku ve vztahu ke zdravotně handicapovaným zaměstnancům (Emis.com, 2021). Vedle těchto aktivit se Gefco ČR snaží zvýšit povědomí a provádí vzdělávací kampaně pro všechny své zaměstnance v dané oblasti (GEFCO Česká republika, 2021).

Zvláštní pozornost společnost věnuje lokálním průzkumům v oblasti názorů zaměstnanců Gefco ČR na jednotlivé problematiky. Například v roce 2020 se společnost zaměřila na analýzu rovnováhy mezi osobním a profesním životem svých pracovníků, stejně jako na diverzitu. V letošním roce se Gefco zaměřilo na průzkum Pulse, který analyzuje celosvětové zapojení všech zaměstnanců skupiny Gefco (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021). Nakonec poslední významnou hodnotou pro společnost Gefco ČR je podpora mobility, tedy podpora zaměstnanců ve vytváření mezinárodních týmů, stejně jako v získání zkušeností z mezinárodního prostředí. Díky práci v zahraničí na jedné pobočce z mezinárodní sítě Gefco zaměstnanci dostávají znalosti cizích jazyků, odborné zkušenosti v oblasti logistiky a přepravy a také znalosti informačních systémů (GEFCO Česká republika, 2021).

Podporu **vzdělávání** svých zaměstnanců společnost GEFCO provádí prostřednictvím tzv. GEFCO University (G&U) spuštěné v roce 2018 a řízené akademií projektového řízení. Jedná se o platformu pro rozvoj dovedností a kariéry zaměstnanců společnosti, která je navržena tak, aby umožnila personálu postupovat na další vzdělávací úroveň, neustále rozvíjet své schopnosti a zároveň podporovat výkon skupiny (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021). Její spuštění souviselo s výsledky provedeného průzkumu v roce 2016, které nastínilo, že zaměstnanci vyžadují lepší interní školení a chtějí posouvat se ve svém kariéřním rozvoji. Pro splnění vysokých očekávání svých zaměstnanců společnost vyvinula G&U, která se stala unikátní iniciativou odpovídající konceptu Infinite Proximity založeném na takových závazcích jako naslouchání, učení a rozvíjení ducha inovací (GEFCO, 2021).

Pro zachování loajality svých zaměstnanců a zvýšení jejich motivace k práci Gefco ČR používá řadu **zaměstnaneckých benefitů**. Jsou mezi nimi plně hrazené stravenky, delší dovolená (o 5 dní déle po získání praxe), zajištění profesního a osobního rozvoje prostřednictvím individuálních rozvojových plánů, poskytování příspěvku na penzijní pojištění a životní pojištění, pojištění odpovědnosti, sick days, organizace neformálních mimopracovních setkání se zaměstnanci a pořádání společenských akcí, teambuildingy, workshopy a jiné. Navíc Gefco ČR nabízí svým pracovníkům možnost zajímavého kariéřního růstu a nástupní a průběžné vzdělávání (GEFCO Česká republika, 2021).

3.1.3 Nabídka služeb společnosti Gefco ČR

Nabídka služeb poskytovaných společností je rozdělena do několika klíčových oblastí. Jsou mezi nimi taková řešení pro přepravu a logistiku jako Core freight, Integrated Logistics (LLP), Strategic-Xpert, One time solutions, Geo-Gateways a Moveecar. Tyto služby společnost nabízí zákazníkům z takových odvětví a sfér jako letectví a obrana, automobilový, kosmetický a módní průmysl, těžká zařízení, high-tech zařízení a domácí elektronika, průmyslová výroba,

farmaceutický průmysl, maloobchod, retail, e-commerce, jednostopá vozidla, energetika a logistika zemědělských strojů (GEFCO Česká republika, 2021).

Služby Core freight zajišťují různé možnosti přepravních a spedičních řešení prostřednictvím letecké (Air Economy, Air Premium, Garantovaná kapacita, nejrychlejší letecká přeprava, Air Charter, letecká přeprava s kontrolou teploty a multimodální řešení), silniční (sběrná služba, dokládková přeprava a celovozová přeprava), námořní (námořní sběrná služba, námořní celokontejnerová přeprava, námořní přeprava nadměrných nákladů, námořní přeprava s kontrolou teploty, řešení RO-RO, multimodální řešení přepravy a Short Sea Shipping) a železniční dopravy, a to jak na vnitrostátní, tak i mezinárodní úrovni. Záruka kvality služeb je zajištěna díky 185 pobočkám Gefco po celém světě, na kterých pracuje 1 100 odborníků v oblasti spedice (Hubička, 2020).

Co se týče integrované logistiky (LLP), Gefco ČR nabízí komplexní řešení, které umožní optimalizovat čas a náklady její partnerů a zákazníků prostřednictvím zásobování klientských výrobních závodů, distribuce zboží a materiálů do klientských skladů, dodání zákazníkům hotových výrobků, vozidel nebo náhradních dílů a dynamické optimalizace všech dopravních a logistických toků (BPS – Byznys pro společnost, 2021). Díky tomu, že společnost Gefco působí ve 47 zemích, její integrovaná logistika je velice optimalizována, zajišťuje urychlení veškerých toků a vyšší konkurenceschopnost (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021). Vedle toho společnost nabízí gaňové a celní zastoupení, umožňuje zásobu závodů vratnými obaly, a disponuje službami skladování a logistikou hotových vozů (GEFCO Česká republika, 2021).

Pro optimalizaci, výkonnost a zefektivnění logistiky společnost Gefco ČR nabízí službu Strategic-Xpert, v rámci které odborníci z tzv. 4PL týmů (4th Party Logistics) navrhují komplexní řešení pro celý dodavatelský řetězec, starají se o jeho monitorování a další účinnost (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021). Efektivní výsledky využití této služby se zakládají na jedinečném informačním systému, specializovaných týmech a individuálních procesech přizpůsobených požadavkům a specifikům jednotlivých trhů (GEFCO Česká republika, 2021).

Nedílnou součástí nabídky služeb společnosti Gefco ČR je řešení na míru, když zákazníci potřebují poslat expresní zásilku, zajistit logistiku nějaké akce nebo průmyslového projektu apod. (Logistika.ihned.cz, 2021). V rámci služeb Geo-Gateways jsou společnostmi nabízena optimalizovaná a bezpečná door to door řešení v 7 klíčových geografických oblastech: v Evropě, v Rusku a zóně 1520, v Severní Americe, v Latinské Americe, na Středním východě, v Severní Africe a v Asii a Tichomoří (GEFCO Česká republika, 2021).

Poslední z klíčových služeb nabízených společnostmi Gefco ČR je transformace mobility v rámci provozování Moveecar. Jedná se o takové dopravní a logistické řešení, které umožňuje udělat životní cyklus vozidla plynulejším a poskytnout dokonalý zážitek pro zákazníka. V rámci provozování této služby dochází k efektivní přepravě a dodání „last mile“, skladování, obnově a údržbě vozidel, kontrole a hodnocení, vyřízení administrativních služeb a sledování celkového procesu prostřednictvím digitální platformy. Za hlavní výhody služby Moveecar lze považovat optimalizované dodací lhůty, možnosti konsolidace, automatizaci řízení podnikových procesů a inovativní remarketingové řešení integrace IT (Hubička, 2020).

Za své hlavní **výhody** společnost považuje jednoduchou komunikaci i řešení, maximální efektivitu a 360stupňovou viditelnost. Snadnost komunikace je zabezpečena díky tomu, že Gefco má jedno kontaktní místo, řeší svou logistiku komplexně a zároveň na sebe přebírá řešení všech záležitostí týkajících se celního řízení. Maximální efektivita je ve společnosti dosažena díky bezchybnému provozu, optimalizaci a snižování nákladů a také zkrácení doby

dodání zboží. Nakonec 360stupňová viditelnost je možná díky sledování přepravy v reálném čase, řízení výkonnosti a řízení mezinárodních toků pomocí Control Tower (Emis.com, 2021).

3.1.4 Shrnutí kapitoly

Informace uvedené v předchozích podkapitolách této diplomové práce dovolily vytvořit přehled o společnosti Gefco ČR, jejím strategickém záměru, řízení lidských zdrojů a nabídce poskytovaných služeb. Bylo stanoveno, že Gefco ČR je součástí francouzské skupiny GEFCO, která se zabývá provozováním logistických a dopravních služeb v řadě klíčových oblastí, mezi nimiž jsou letectví a obrana, automobilový, kosmetický a módní průmysl, těžká zařízení, high-tech zařízení, průmyslová výroba apod. Roční obrat společností činí více než 100 milionů eur a pracuje v ní 400 zaměstnanců.

Strategickým cílem společnosti je stát se jedním z nejnovativnějších a nejvlivnějších hráčů v transformaci dodavatelského řetězce, zatímco strategie Gefco ČR je založena na tom, že dlouhodobá spolupráce s partnery je klíčem ke sdílenému růstu. Poslání společnosti odráží její záměr posouvat hranice a reagovat na nejnáročnější výzvy externího okolí. Tyto základní strategické prvky jsou spojeny do reprezentačního loga společnosti GEFCO a jejího motto „GEFCO. Partners, unlimited“. Hlavními hodnotami společnosti je agilita, péče, spolupráce, důvěryhodnost a transparentnost a odvážnost.

V oblasti řízení lidských zdrojů společnost Gefco ČR sazí na rozvoj profesionality a potenciálu svých zaměstnanců na všech úrovních a prostřednictvím mnoha metod. Velký důraz je kladen na osobní rozvoj zaměstnanců, možnost kariérního růstu, školení odborných dovedností, ochranu zdraví a bezpečnost, rozvoj měkkých dovedností a mobilitu zaměstnanců. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými pracovními aspekty jsou regulárně prováděny vnitrofiremní průzkumy, jejichž výsledky se využívají pro zlepšení pracovních podmínek. Posledními z takových průzkumů se stala šetření zaměřená na analýzu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a na diverzitu.

Vzdělávání zaměstnanců se provádí prostřednictvím lokálních vzdělávacích aktivit a aktivit provozovaných tzv. Univerzitou GEFCO, která funguje od roku 2018. Významnou součástí vzdělávací nabídky jsou mezinárodní stáže a pracovní pobyty v jedné z 300 poboček společnosti GEFCO po celém světě. Spokojenost zaměstnanců s prací je podporována řadou zaměstnaneckých benefitů, mezi nimiž vynikají delší dovolená, individuální rozvojové plány, sick days, různá připojištění, teambuildingy, mimopracovní setkání apod.

3.2 Analýza současného stavu

Pro analýzu současného stavu v oblasti strategického managementu společnosti Gefco ČR je proveden vlastní výzkum, který sestává ze dvou kroků. Za prvé, je proveden řízený rozhovor s manažerem české pobočky společnosti GEFCO. Za druhé, je organizováno dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců společnosti na různých pozicích, jehož cílem je odhalit míru zapojení zaměstnanců do procesu strategického řízení. V následujících podkapitolách této diplomové práce jsou uvedeny a okomentovány výsledky provedených výzkumů.

3.2.1 Analýza výsledků řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR

Součástí této diplomové práce se stala analýza výsledků řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak podle názoru jednoho z vedoucích zaměstnanců české pobočky skupiny GEFCO její činnost ovlivňují externí a interní faktory, jaké z nich vytváří pro společnost příležitosti a jaké naopak představují významné hrozby.

První otázka provedeného rozhovoru s manažerem Gefco ČR (2021) měla za úkol zjistit, zda je zaměstnanec seznámen s cílem, posláním a vizí společnosti Gefco ČR. Ve své odpovědi manažer popisuje, že strategický záměr je sdílen všem zaměstnancům společnosti GEFCO ještě při nástupu do práce a pravidelně se opakuje během vnitrofiremních setkání. Dále konkretizuje, že cílem společnosti je podpora spolupráce a navázání partnerství, která by měla přispět k tomu, aby GEFCO a její dceřiné společnosti posílily svou pozici na logistickém a přepravním trhu.

Manažer taktéž uvádí, že i když cíle Gefco ČR navazují na strategické cíle stanovené společností GEFCO, liší se osobitými specifiky českého trhu, který se nachází na křižovatce významných komunikačních spojů. Navíc podle názoru manažera v posledních letech jedním z nejvýznamnějších zaměření společnosti Gefco ČR bylo vrátit se na úroveň zisku z předchozích let, zejména po pozvolnému ochlazení růstových trendů a kvůli pandemii, což se z dílčího cíle převrátilo v cíl primární. Následně manažer zmiňuje, že cíle a poslání společnosti mezi sebou velmi prolínají, zejména co se týče koncepce „Partners, unlimited“. Nejdůležitější na nich je ale to, že jsou založeny na jediném principu, tedy principu důvryhodnosti a transparentnosti (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Na podotázku o tom, jak se společnost vidí do budoucna a jaké postavení v perspektivě by měla zaujímat, manažer v rozhovoru (2021) uvádí, že česká pobočka GEFCO usiluje o to, aby se stala jedničkou na tuzemském trhu logistické přepravy. Stejný zdroj dále vysvětluje, že splnění hlavního cíle mateřské skupiny není možné bez toho, aby její dílčí součástí zlepšily své postavení na lokální úrovni. Již poté lze hovořit o tom, že Gefco ČR může zvyšovat podíl poskytovaného servisu, rozšiřovat nabídku logistických a dopravních služeb a navyšovat svou zákaznickou základnu. Zatím to však není možné bez finanční stability a hlavně v nejistých podmínkách způsobených koronavirovou pandemií.

Druhá otázka řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR (2021) se snaží prozkoumat, zda společnost má dlouhodobý plán k dosažení firemních cílů. Respondent poznamenává, že takový plán jistě existuje a je pravidelně projednáván na úrovni vyššího managementu pro včasné reagování na vyskytující se změny okolí, včetně toho koronavirovou pandemií apod. Stejný zdroj následně dodává, že tento dlouhodobý plán sestává z dílčích podplánů, které regulují práci jednotlivých útvarů, devizí a oddělení společnosti Gefco ČR.

Manažer taktéž zpřesňuje, že dlouhodobý plán ve společnosti vždy začíná návrhem logistické strategie obchodu, po kterém se definují KPI ukazatele a dochází k vypracování procesního modelu logistického systému. Poté vedení společnosti vypracovává organizační strukturu logistických služeb a postupně provádí změny spojené s vystavbou logistického systému. To je však velmi zobecněný postup, ve skutečnosti je tento dlouhodobý plán detailně rozpracován až na těch nejnižších manažerských úrovních, aby docházelo k co nejefektivnějšímu využití časových a finančních kapacit (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Daná otázka obsahuje taktéž rezonující podotázku analyzující to, jaké nástroje společnost využívá k dosažení svého dlouhodobého plánu, případně jaké nástroje chce využít. Respondent v odpovědi hovoří o tom, že velká část manažerských rozhodnutí v dané oblasti závisí na tržních průzkumech a analýze partnerských vztahů s partnery a zákazníky. Pokud je situace pro společnost příznivá a všechny strany jsou spokojeny s realizací stávajících projektů, pak Gefco ČR spouští vlastně vyvinutý systém projektování aplikovaných řešení. O konkrétních nástrojích ale v daném kontextu manažer nemůže mluvit, protože se jedná o citlivé informace, které mohou zkompromitovat společnost před jejími konkurenty (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Třetí otázka řízeného rozhovoru (2021) se ptá na to, jaké je současné postavení společnosti Gefco ČR na trhu logistických služeb. Jak uvádí manažer ve své odpovědi, s ohledem na situaci v České republice a ve světě, společnosti se relativně podařilo přežít koronavirovou pandemii a zachovat značný objem poskytovaných služeb. Přestože podíl logistických a přepravních služeb GEFCA v automobilovém odvětví a průmyslové výrobě značně klesl, razantně se navýšilo procento přepravních služeb v oblasti zdravotnictví, primárně z toho důvodu, že bylo a stále je zapotřebí organizovat přepravu farmaceutik, obličejových roušek a jiných ochranných zdravotnických pomůcek, diagnostických setů na COVID-19, kyslíkových generátorů apod.

Podle názoru manažera tyto aspekty mají spíše příznivý vliv na stávající postavení společnosti na trhu, protože jí dovolily vyrovnat se s negativním působením dalších parametrů. Stejný zdroj dále dodává, že jedním z nepříznivých vlivů například je to, že se Gefco muselo potýkat s poklesem zakázek ze strany skupiny PSA (Peugeot Société Anonyme), které běžně tvořilo skoro 30procentní podíl celkového objemu vykonávaných dopravních a logistických služeb (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Ve čtvrté otázce řízeného rozhovoru se zaměstnancem společnosti Gefco ČR (2021) se zkoumá, jaké společnosti respondent považuje za hlavní konkurenty analyzované firmy v současné době, jaké jsou konkurenční výhody Gefco ČR v porovnání s těmito konkurenty a jaké mají konkurenční výhody oni. Ve své odpovědi manažer uvádí, že by nechtěl jmenovat konkrétní konkurenty, aby nedošlo ke kompromitaci společnosti Gefco. Nicméně stejný zdroj následně nastiňuje, že významné postavení na českém trhu mají takové známé firmy jako DHL, UPS, ČD Cargo, ESA Logistika, Dexion, CID International a jiné.

Podle manažera tyto společnosti mají nabídku služeb podobnou Gefco ČR a liší se svými vlastními charakteristiky. Není ale možné objektivně posoudit, jaké mají konkurenční výhody, protože každá z nich je jedinečná a má své silné stránky. Pokud ale jde o výhody Gefco ČR před konkurenty, manažer poznamenává, že se společnost může pochlubit pevnou strategickou vizí, důrazem na spolupráci a partnerství, stejně jako bohatými zkušenostmi v oblasti poskytování služeb pro nejrůznější firmy. Navíc velkou konkurenční výhodou jsou loajální a oddaní zaměstnanci, kteří svými nápady a inovacemi posouvají společnost kupředu. To manažer na společnosti oceňuje nejvíce (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

Další otázka provedeného rozhovoru s manažerem vybrané společnosti (2021) zjišťuje, jak probíhá proces formulování cílů a strategie ve společnosti Gefco ČR. Vedle toho tato otázka zkoumá, zda jsou do tohoto procesu zapojeni zaměstnanci, případně poradci, zákazníci společnosti Gefco ČR nebo další subjekty. Jak vyplývá z odpovědi manažera, dlouhodobá strategie se určuje mateřskou skupinou GEFCO, takže je vypracována především vyšším managementem, do něhož nejsou zapojeni linioví zaměstnanci. To ovšem neznamená, že se vůbec nepodílejí na strategickém zaměření firmy, protože díky každoročním průzkumům je vždy možné zanalyzovat, jaké pracovní aspekty zneklidňují pracovníky nejvíce, tudíž i na co by se mělo vedení v dlouhodobé perspektivě zaměřit.

Pokud jde o konkrétní příklady, manažer v rozhovoru (2021) uvádí, že před vypuknutím pandemie Gefco ČR formulovala svou strategii s ohledem na pokles obrátu s klienty ze skupiny PSA, případně na ukončení neprofitabilních kontaktů v oblasti železniční přepravy. Přestože tyto strategické záměry znamenaly pokles obrátu, předpokládalo se, že se tento pokles vykompenzuje ziskovou marží a optimalizací nákladů. Koronavirová pandemie ale s sebou přinesla mnohem negativnější scénář vývoje, takže jednotlivé strategické postupy a cíle firmy na nejbližší období se měly definovat v souvislosti s uplatňovanými opatřeními v rámci České republiky, kde se situace ukázala jako velmi nepříznivá. Manažer následně vysvětluje,

že v takové situaci není zcela možné orientovat se jen na strategické cíle skupiny, ale je třeba přemýšlet o své osobité cestě, jak se dostat z koronavirového úpadku.

V šesté otázce řízeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR (2021) se analyzuje, jak probíhá komunikace k zaměstnancům z hlediska sdílení strategického záměru. Vedle toho se odhaluje, zda zaměstnanci znají cíle společnosti, respektive dílčí cíle. Respondent ve své odpovědi znovu podotýká, že informace o strategických cílech GEFCO dostávají všichni zaměstnanci při nástupu do práce a strategický záměr se pravidelně opakuje při oficiálních setkáních. Manažer ovšem nezpřesňuje, zda se jedná o setkání zaměstnanců všech úrovní neboli pouze těch nejvyšších.

Co se týče sdělení strategického záměru při nástupu, respondent vysvětluje, že těmito informacemi zpravidla disponuje personální manažer, ale může je sdělit i přímý nadřízený během adaptačního procesu. Zároveň s tím po skončení nástupního školení každý zaměstnanec obvykle absolvuje test znalostí zahrnující otázky spojené se základními informacemi o společnosti Gefco ČR a mateřské skupině GEFCO. Podle názoru manažera (2021) tím dochází k upevnění strategického záměru v podvědomí zaměstnanců a sdílení firemních hodnot i do budoucna.

Během projednání této otázky v rozhovoru s manažerem (2021) se taktéž zjišťuje, zda jsou zaměstnanci zainteresováni v tom, aby firemní cíle splnili, a zároveň jak mohou proces jejich splnění monitorovat. Manažer ve své odpovědi mluví o tom, že společnost se snaží dosáhnout porozumění se svými zaměstnanci již v prvních fázích spolupráce, takže když se zaměstnanci cítí, že od zaměstnavatele dostávají vše, co potřebují, chtějí mu jít vstříc a pomoci splnit firemní cíle. Společnost tedy usiluje o to, aby zaměstnanci nevnímali cíle společnosti přímo jako cíle, ale spíše jako výzvu, které chtějí čelit a kterou chtějí zvládnout.

Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR (2021) ale odhaluje, že sledování procesu splnění cílů není k dispozici pro všechny zaměstnance. To znamená, že pracovníci mohou získat potřebnou informaci od svých nadřízených, ale jinak nemají průběžné ukazatele nikdy zveřejněny. Výhodu v tom však mají manažeři střední úrovně, protože mají přístup k čtvrtletním výkazům společnosti Gefco ČR, v nichž se uvádí, jakých úspěchů společnost za toto období dosáhla.

Předposlední otázka provedeného řízeného rozhovoru s manažerem (2021) se snaží zjistit, jak společnost reaguje na náhlé změny ve strategickém záměru a při nedosahování cílů. Vedle toho se zkoumá, jak koronavirová pandemie ovlivnila strategické zaměření společnosti. Manažer ve své odpovědi uvádí, že i s nástupem pandemie a zhoršením celkové situace ve vnějším prostředí dlouhodobý strategický záměr zůstává stejný. To naznačuje, že společnost i nadále chce stát se jedničkou na českém logistickém trhu a pomocí své mateřské skupině dosáhnout stejných cílů na světovém trhu

Nicméně podle slov manažera (2021) krátkodobý strategický záměr společnosti se jistě změnil, zejména pak když došlo k významným propagům obratu, které Gefco ČR utrpěla kvůli uzavření výroby u řady její klientů, tedy primárně automobilek (Škoda, Renault, PSA, VW, Volvo) a jiných průmyslových společností. Stejný zdroj podotýká, že strategií společnosti do konce minulého roku proto bylo minimalizovat dopady vzniklé krize prostřednictvím přizpůsobení se nákladové struktury.

V proběhlém řízeném rozhovoru (2021) manažer navíc dodává, že změny ve strategickém záměru odhalily pro společnost Gefco ČR nutnost věnovat se dalšímu rozvoji automatizace a inovací. Podle stejného zdroje právě proto společnost rozhodla vytvořit novou pozici pro manažera zabývajícího se clusterovými inovacemi a lean managementem. Předpokládá se, že díky tomu dojde k identifikování možností automatizace, nalezení způsobů odhalení

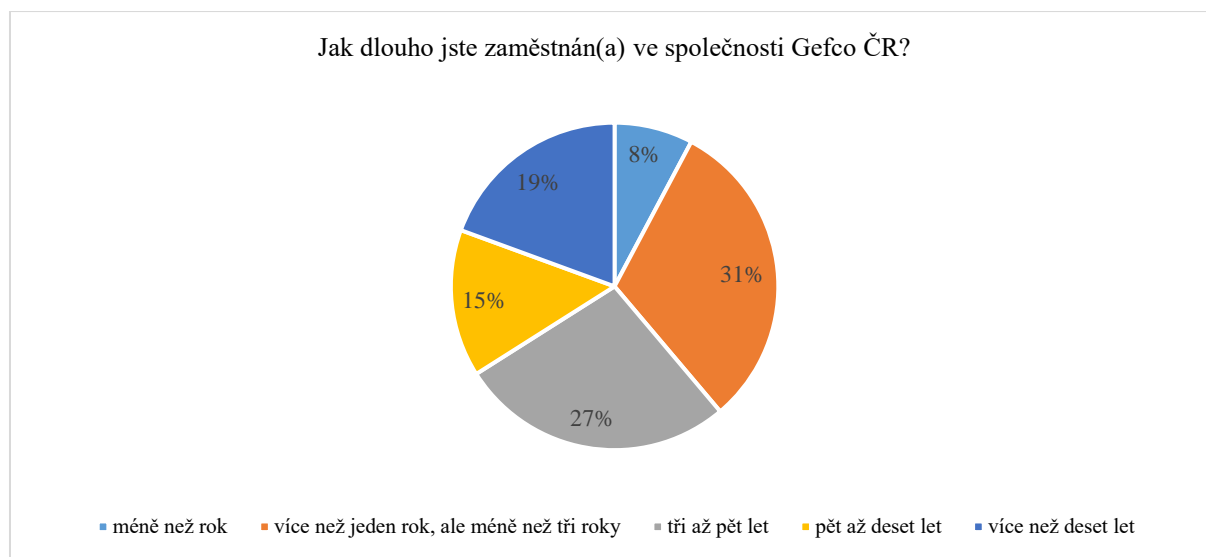
neefektivit a zajištění implementace vyvinutého řešení ve spolupráci s manažery dalších oddělení a útvarů.

Na konci rozhovoru manažer, za jehož účasti je provedeno vlatní šetření, zmiňuje, že i přes všechny negativní události, které proběhly v roce 2020, společnost chce pokračovat v naplnění svých strategických cílů. Ze slov dotázaného manažera je patrné, že proto na konci minulého roku bylo stanoveno, že se Gefco ČR zaměří na spolupráci se Slovenskem a Maďarskem. Tato unie pak má přispět k tomu, aby se sdílel know-how, rozšiřovalo se portfolio poskytovaných služeb a pozice společnosti GEFCO se zlepšovala z mezinárodního hlediska (Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR, 2021).

3.2.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření s účastí zaměstnanců společnosti Gefco ČR

Jak vyplývá z informací zveřejněných na webových stránkách společnosti Gefco ČR (2021), společnost věnuje zvláštní pozornost řízení lidských zdrojů a usiluje o to, aby její zaměstnanci nahlíželi na firemní cíle jako na výzvy, které mohou spolu zvládnout. Tato kapitola diplomové práce analyzuje výsledky provedeného dotazníkového šetření s účastí zaměstnanců společnosti Gefco ČR, komentuje získané odpovědi respondentů a vyvozuje relevantní závěry z dosažených výsledků.

Graf 1 Délka zaměstnání ve společnosti Gefco ČR

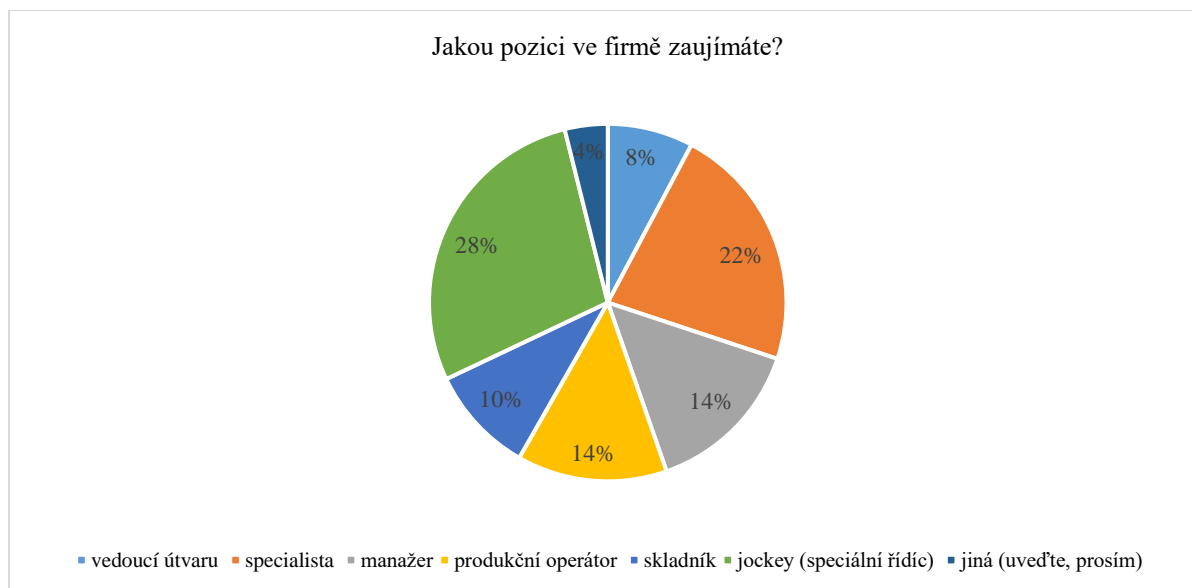


Zdroj: vlastní zpracování

První otázka dotazníkového šetření zkoumá, jak dlouho dotázaní respondenti pracují pro společnost Gefco ČR. Cílem této otázky je zjistit, zda zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než ostatní, jsou lépe obeznámeni s dlouhodobými cíli Gefco ČR a jejím strategickým záměrem. Výsledky provedeného šetření ukazují na to, že většina dotázaných respondentů, tedy 31 % (32 osob) pracují ve společnosti více než jeden rok, ale méně než tři roky. Relativně velký podíl dotázaných, tedy 27 % (28 osob) je součástí pracovního týmu po dobu tři až pět let. Za těmito respondenty následuje skupina dotázaných, kteří jsou zaměstnání ve společnosti Gefco ČR více než 10 let. Tuto skupinu tvoří 20 osob představujících 19procentní podíl na celkovém počtu dotázaných. Pouze 15 % respondentů pracuje ve společnosti pět až deset let a 8 osob je zde zaměstnáno méně než rok. To znamená, že tyto respondenti nastoupili do společnosti právě v období prudkého rozšíření koronaviru.

Při porovnání informací, které byly sdíleny manažerem společnosti Gefco ČR, vychází, že minimálně 8 osob, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, by měli dobře vědět strategické cíle společnosti. Stejně tak je možné přepokládat, že 20 respondentů, kteří pracují ve společnosti více než 10 let, jsou s firemními cíli dobře seznámeni z dlouhodobé zkušenosti. Informace získané z této otázky se následně využívají pro komparaci a hledání závislosti s jinými proměnnými.

Graf 2 Pracovní pozice dotázaných respondentů



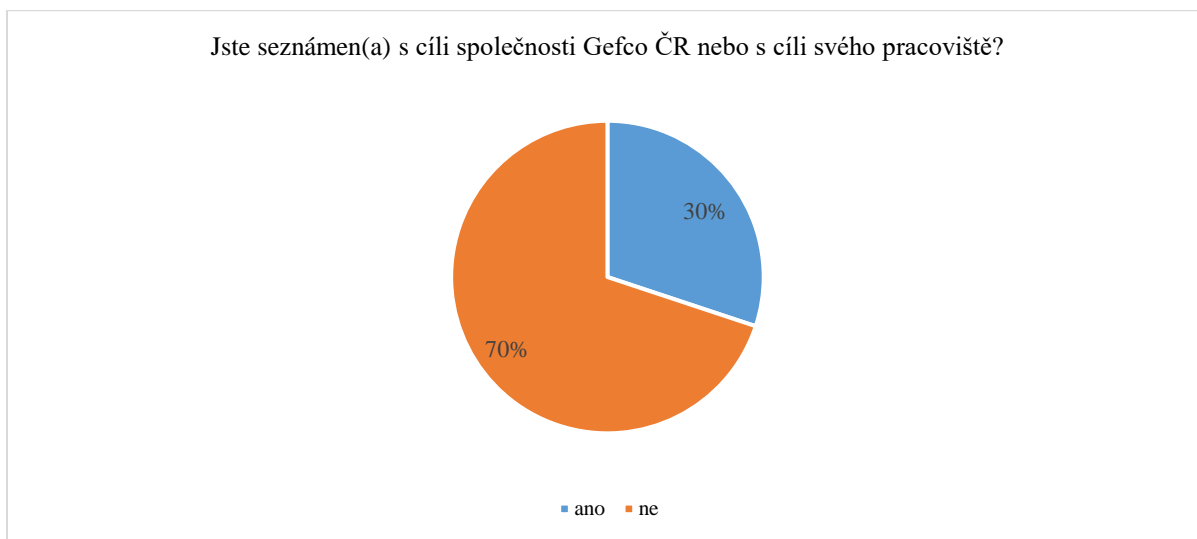
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka provedeného dotazování, kterého se účastní respondenti společnosti Gefco ČR, odhaluje, jakou pozici zaměstnanci v práci zaujímají. Tato otázka má za úkol zjistit, zda pracovní pozice zaměstnanců má vliv na jejich zapojení do procesu rozpracování či implementace strategie. Výsledky nastiňují, že největší podíl dotázaných respondentů (29 osob, 28 %) to jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozici jockey neboli speciálního řidiče přemísťujícího auta po vozovém parku. Dále 23 osob (22 %) představují respondenti, kteří jsou ve společnosti Gefco ČR zaměstnáni jako specialisté a 15 osob (14 %) zde pracují jako manažeri. Skoro stejný počet dotázaných tvoří lidé na pozici produkčního operátora a 10 osob v Gefco ČR pracují jako skladníci. Nejmenším počtem dotázaných jsou zastoupeni zaměstnanci na pozici vedoucích útvaru (8 osob), což zřejmě souvisí s tím, že patří do vyššího managementu ve společnosti. Čtyři osoby pracují na jiných pozicích.

Ve vlastní odpovědi na otázku čtyři osoby uvedly, že pracují v Gefco ČR jako stážisté. To potvrzuje informace o tom, že společnost aktivně spolupracuje se středními a vysokými školami a pomáhá studentům rozvíjet své znalosti a dovednosti v praxi. Ve většině případů se jedná o pozice asistentů v marketingovém oddělení a prodejním oddělení, kde mladé lidé plánují akce pro zaměstnance a partnery a stárají se o klientskou databázi.

Při zpracování odpovědí na tuto otázku je vidět, že nejdéle ve společnosti pracují osoby na pozicích vedoucího útvaru a speciálního řidiče. Tak celkem 13 osob pracujících na pozici speciálního řidiče to jsou lidé zaměstnáni ve společnosti více než 10 let, což představuje 65procentní podíl všech dotázaných, kteří zde pracují nejdéle v porovnání s ostatními zaměstnanci. Celkově 5 z 8 respondentů zaměstnaných na pozici vedoucího útvaru taktéž pracují ve společnosti Gefco ČR více než 10 let. Oproti tomu nejmenší délku zaměstnání ve společnosti mají produkční operátoři a manažeri.

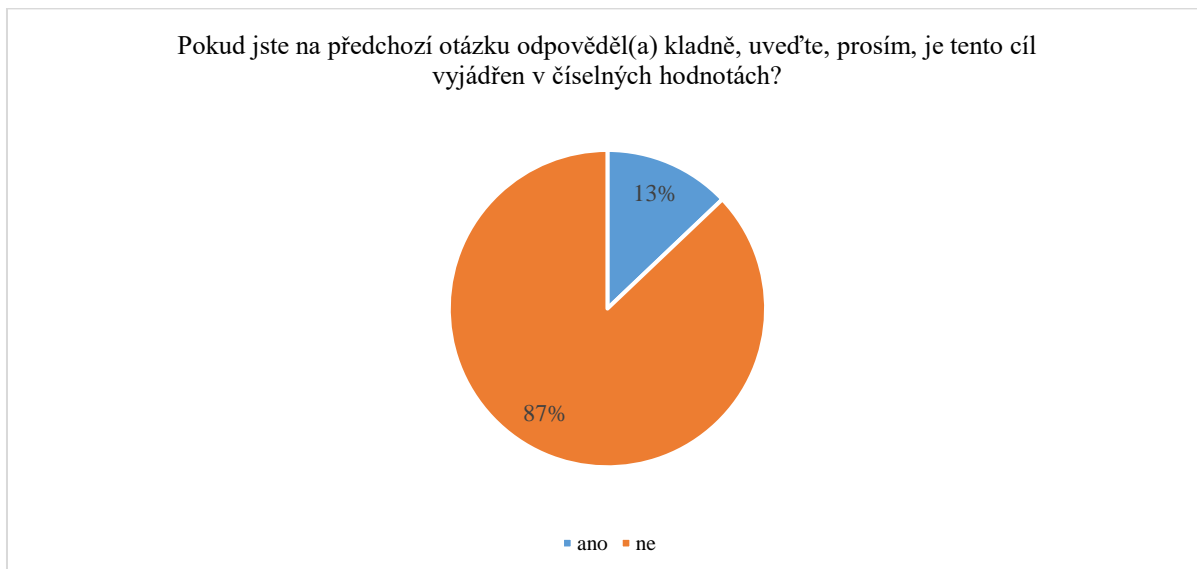
Graf 3 Obeznamenost s cíli společnosti Gefco ČR nebo cíli pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka provedeného dotazníkového šetření za účasti zaměstnanců společnosti Gefco ČR se snaží zanalyzovat, jaká je obeznámenost respondentů s firemními cíli. Výsledky ukazují, že 70 % dotázaných zaměstnanců, tedy 72 osob, není seznámeno s cíli společnosti Gefco ČR či s cíli svého pracoviště. Pouze 30 % dotázaných uvádí, že tyto cíle zná. Zajímavé je také podotknout, že do tohoto podílu lidí patří všichni vedoucí firemních útvarů (8 osob), 13 specialistů a 10 manažerů, tj. zaměstnanci, kteří zaujímají primárně manažerské pozice. Respektive nejsou s cíli seznámeni linioví pracovníci a také osoby, které pracují přímo ve výrobní části a setkávají se se strategickými dokumenty výjimečně.

Graf 4 Vyjádření cíle v číselných hodnotách



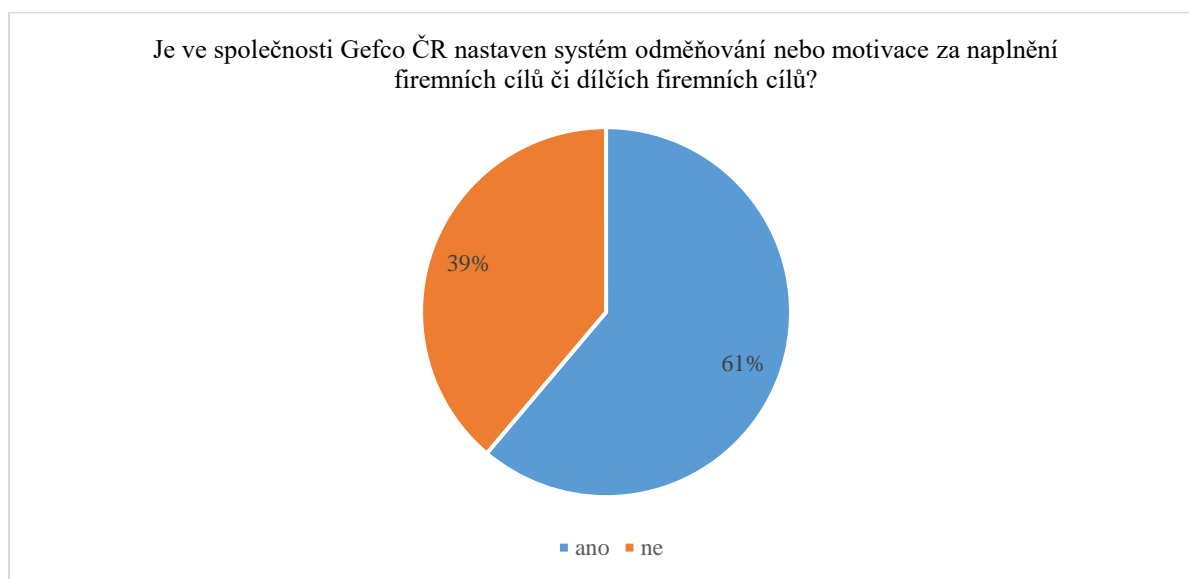
Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka provedeného dotazování (2021) je zaměřena na ty respondenty, kteří v předchozí odpovědi uvádějí, že jsou seznámeni s cíli společnosti Gefco ČR. Tento dotaz má za úkol zjistit, zda je cíl společnosti Gefco ČR, případně cíl pracoviště, na kterém pracují,

je vyjádřen v číselných hodnotách. Tady je na místě připomenout, že podle informací poskytnutých zaměstnancem společnosti Gefco ČR a informací z webových stránek, cílem společnosti je stát se lídrem na trhu logistických služeb. Konkrétní ukazatele, KPI nebo objemy však zveřejněny nejsou.

Jak uvádí Hanzelková (2009, s. 10), správně formulované strategické cíle by měly být měřitelné, což znamená, že musejí obsahovat nějaké číselné ukazatele nebo hodnoty. Nicméně z výsledků provedeného šetření vyplývá, že pouze 13 % respondentů neboli 4 osoby poznamenaly, že cíl společnosti je vyjádřen v číselných hodnotách. Navíc těmito osobami jsou zaměstnanci pracující na pozici vedoucích útvarů. Zbývající podíl respondentů, tedy 87 % (27 osob) mluví o tom, že číselné ukazatele u cíle nejsou. To může vytvářet překážky na cestě k plnění strategických cílů společnosti Gefco ČR.

Graf 5 Nastavení systému odměňování nebo motivace za splnění cíle

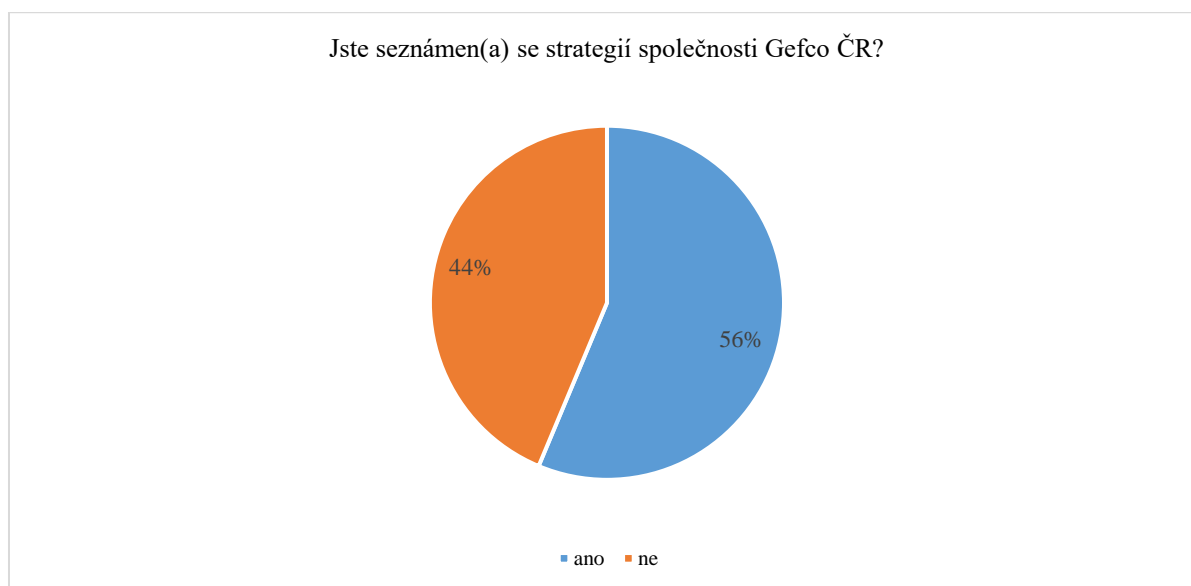


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Gefco ČR (2021) má za cíl prozkoumat, zda je ve společnosti Gefco ČR nastaven systém odměňování nebo motivace za naplnění firemních cílů či dílčích firemních cílů. Jak uvádějí Fitzroy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 81-82) v teoretické části práce, motivace je spojena s vývojem stimulačního systému, který vede k dosažení strategických výsledků. To znamená, že pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, usilují o to, aby společnosti pomohli naplnit její firemní cíle. Tady je však nutné dodat, že manažer společnosti Gefco ČR během rozhovoru uvádí, že vedení organizace se snaží udělat z firemních cílů výzvu, které budou chtít zaměstnanci čelit. To je však možné pouze za předpokladu, že jsou v práci stimulováni.

Výsledky odpovědí na pátou otázku dotazování se zaměstnanci (2021) dovolují zjistit, že podle 61 % respondentů (63 osob) ve společnosti je nastaven systém odměňování, díky němuž jsou pracovníci motivováni k dosažení firemních cílů, ať už dílčích nebo hlavních. Při rozboru jednotlivých odpovědí na tuto otázku vychází, že odměnu za splnění cílů nebo motivaci k jejich splnění dostávají především zaměstnanci vyššího vedení, tedy pracovníci na pozicích vedoucích útvarů, specialistů a manažerů. Převažující většina dotázaných respondentů, kteří pracují v Gefco ČR jako produkční operátoři, skladníci nebo speciální řidiči, žádné doplňkové nebo motivující odměny nedostávají.

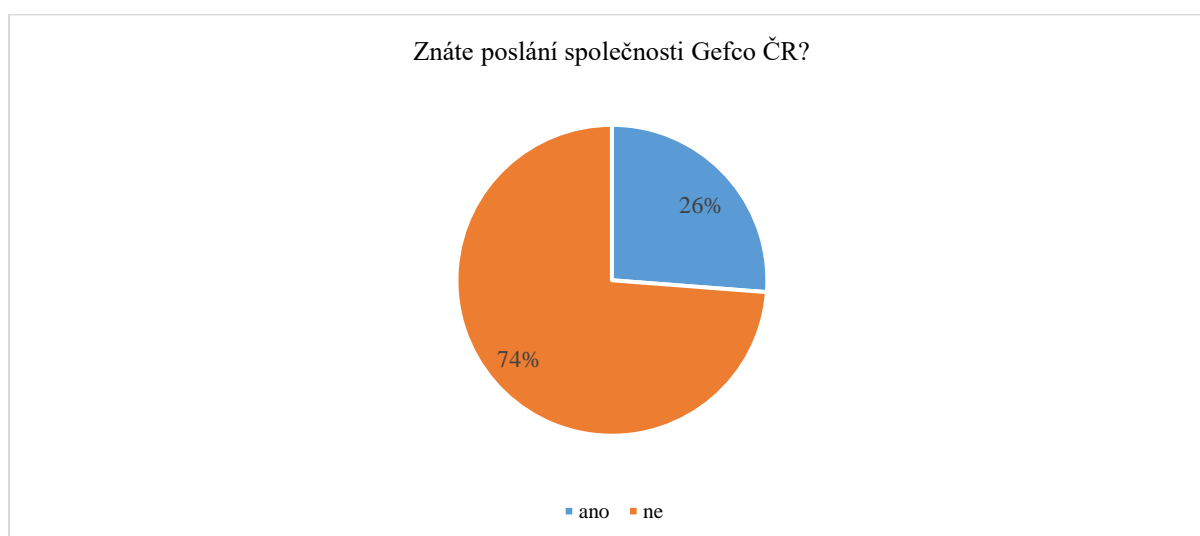
Graf 6 Obeznamenost se strategií společnosti Gefco ČR



Zdroj: vlastní zpracování

V šesté otázce dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Gefco ČR (2021) se zkoumá, zda jsou respondenti seznámeni se strategií stanovenou společností. Je vhodné připomenout, že Gefco ČR sdílí strategii své mateřské skupiny GEFCO a je založena na tom, že dlouhodobá spolupráce s partnery je klíčem k oboustrannému růstu. Získané výsledky nejsou velmi příznivé. Z odpovědí respondentů vyplývá, že pouze 56 % respondentů (58 osob) je seznámeno se strategií společnosti, zbývajících lidí strategii Gefco ČR nezná. Tyto výsledky výrazně komplikují proces dosažení strategických cílů, protože informování zaměstnanců o strategickém záměru by mělo být jedním z primárních úkolů vedení organizace.

Graf 7 Obeznamenost s posláním společnosti Gefco ČR



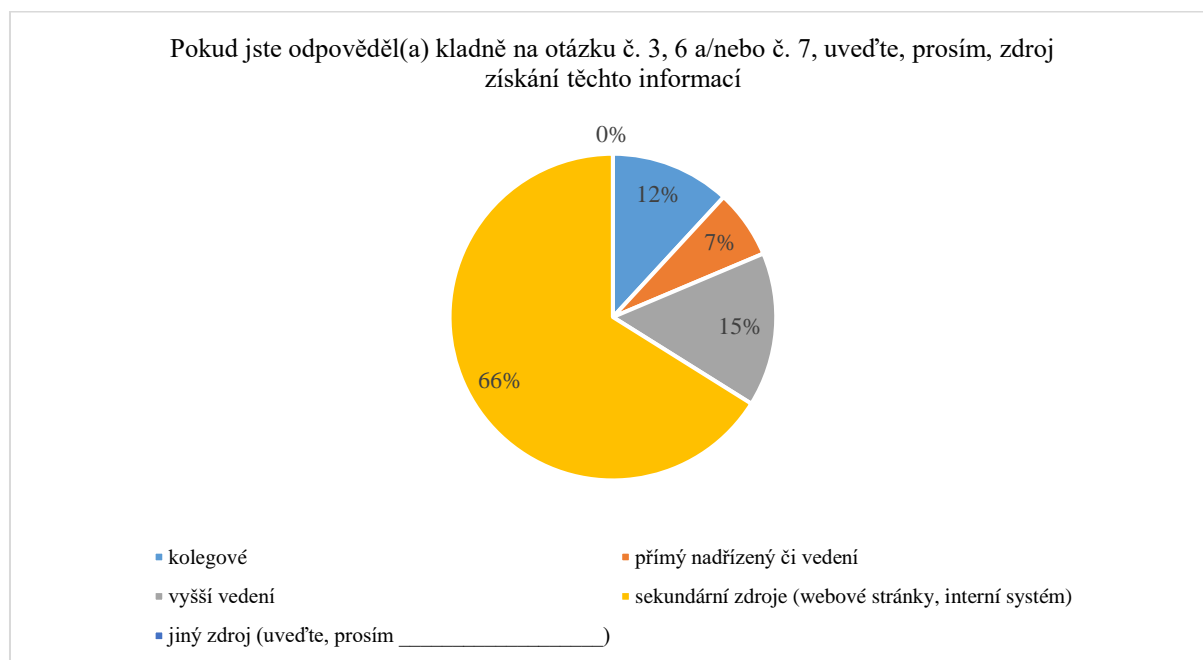
Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka dotazníkového šetření se zaměstnanci vybrané společnosti (2021) zjišťuje, zda respondenti znají posláním společnosti Gefco ČR. Jako nedílná součást strategického záměru posláním společnosti odráží základní smysl existence organizace a její strategie (Slavík, 2014,

s. 112). V kontextu projednání daného tématu je nezbytné uvést, že posláním společnosti Gefco ČR je posouvat hranice a včasné a zpětně reagovat na nejnáročnější výzvy vnějšího okolí (GEFCO Česká republika, 2021).

Jak ukazují výsledky odpovědí na danou otázku, s posláním společnosti Gefco ČR je seznámeno pouze 26 % dotázaných respondentů neboli 27 osob. Podobně výsledkům odpovědí na otázku č. 3 a otázku č. 6 kladně na tento dotaz odpovídají primárně zaměstnanci na manažerských pozicích. Celkem 74 % respondentů posláním společnosti Gefco ČR nezná.

Graf 8 Zdroj získání informací o strategickém záměru společnosti Gefco ČR

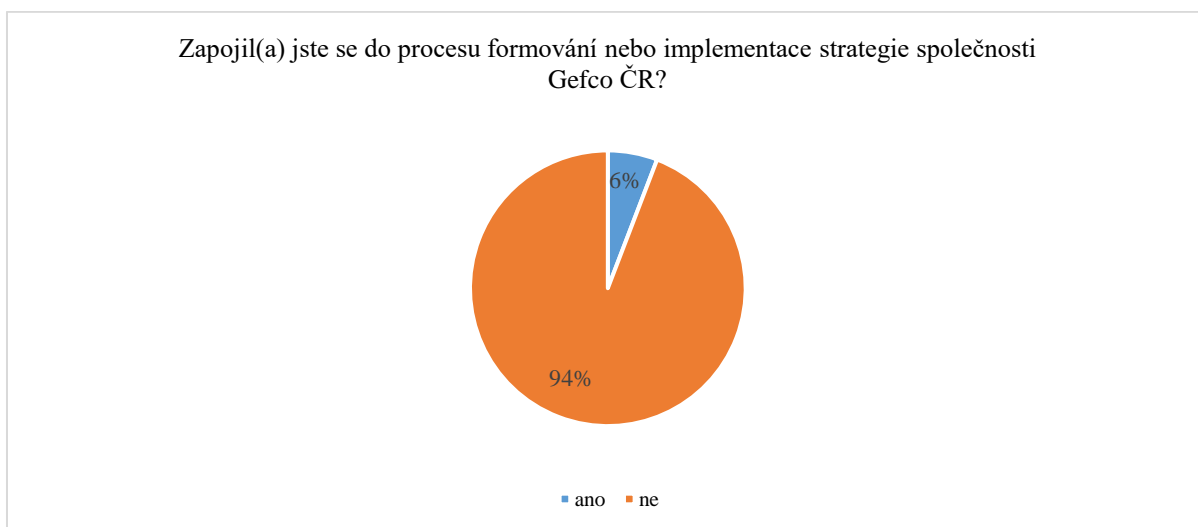


Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Gefco ČR (2021) se analyzuje, jaký je hlavní zdroj získání informací o strategickém záměru společnosti. Na tuto otázku odpovídají pouze ti zaměstnanci, kteří jsou seznámeni s cílem, strategií a posláním společnosti, tj. jedná se o osoby, které odpověděly kladně na otázky č. 3, 6 a 7. Odpovědi poskytuje celkem 59 respondentů. Je na místě taktéž uvést, že podle rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR (2021) tyto informace se obvykle sdílí během adaptačního procesu při nástupu zaměstnanců do práce či během firemních setkání, kterých se ale účastní hlavně manažeři střední úrovně.

Největší skupinu osob tvoří zaměstnanci, kteří si zvolili odpověď „sekundární zdroje (webové stránky, interní systém)“, a to 39 respondentů (66 %). Tyto výsledky naznačují, že i když informace o strategickém záměru jsou zaměstnancům sdíleny během nástupu do práce, mnozí pracovníci je opakovaně hledají přes webové stránky či interní systém. Dále 15 % dotázaných osob (9 zaměstnanců) uvádí, že informace o strategii, cílech nebo poslání společnosti Gefco ČR získává od vyššího vedení. Zmínit je také možné, že 8 z 9 osob, které si vybraly danou odpověď, působí na pozici vedoucí útvaru. Výsledky taktéž poukazují na to, že 12 % respondentů (7 osob) dostává informace o strategickém záměru od svých kolegů a pro 4 jiné osoby zdrojem informací je přímý nadřízený nebo vedení. Žádný z respondentů neuvádí jiný zdroj získání informací.

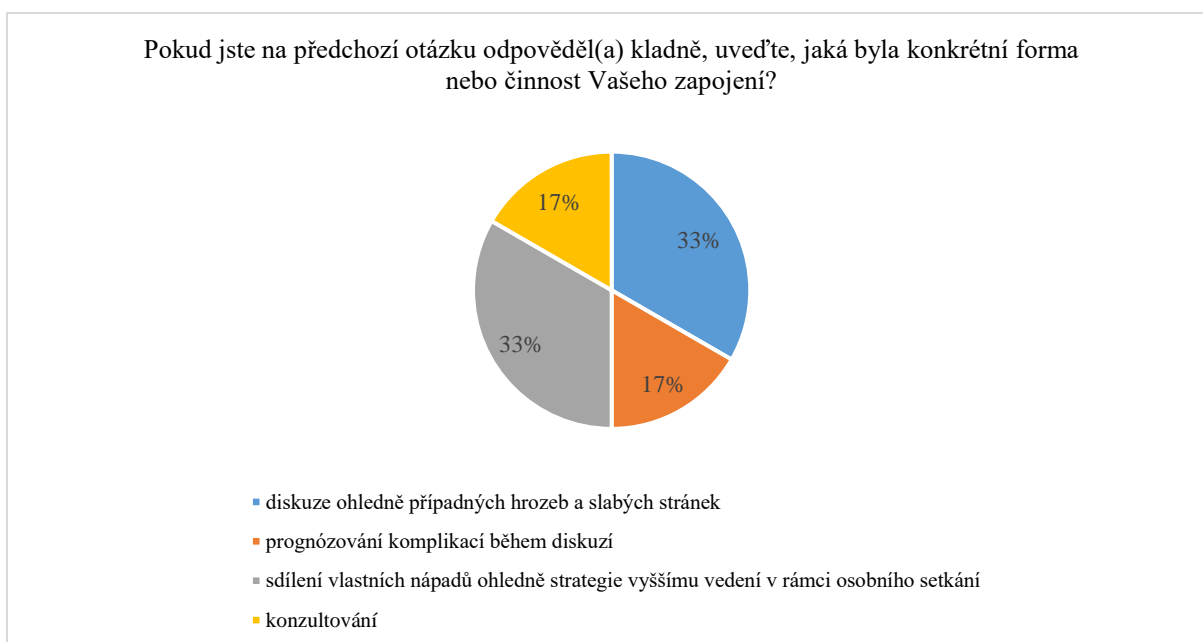
Graf 9 Zapojení do procesu formování nebo implementace strategie společnosti Gefco ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka dotazníkového šetření se zaměstnanci Gefco ČR (2021) se snaží prozkoumat, zda jsou pracovníci zapojeni do procesu formování nebo implementace strategie společnosti. Přestože formulování strategie může být provedeno jen s účastí zaměstnanců vyššího vedení, podle Jakubíkové (2013, s. 38) proces implementování strategie zpravidla je realizován prostřednictvím nástrojů operativního řízení. Ze stejného zdroje je patrné, že v takové situaci zapojení pracovníků do implementačního procesu je naprosto nezbytné. Nicméně jak ukazují výsledky odpovědí na vybranou otázku, 94 % respondentů (97 osob) se nezapojuje do procesu formování ani implementace strategie společnosti Gefco ČR. Účastní se tohoto procesu jen 6 % dotázaných (6 osob), z nichž dvě osoby jsou na pozici specialisty a čtyři osoby jsou na pozici vedoucího útvaru.

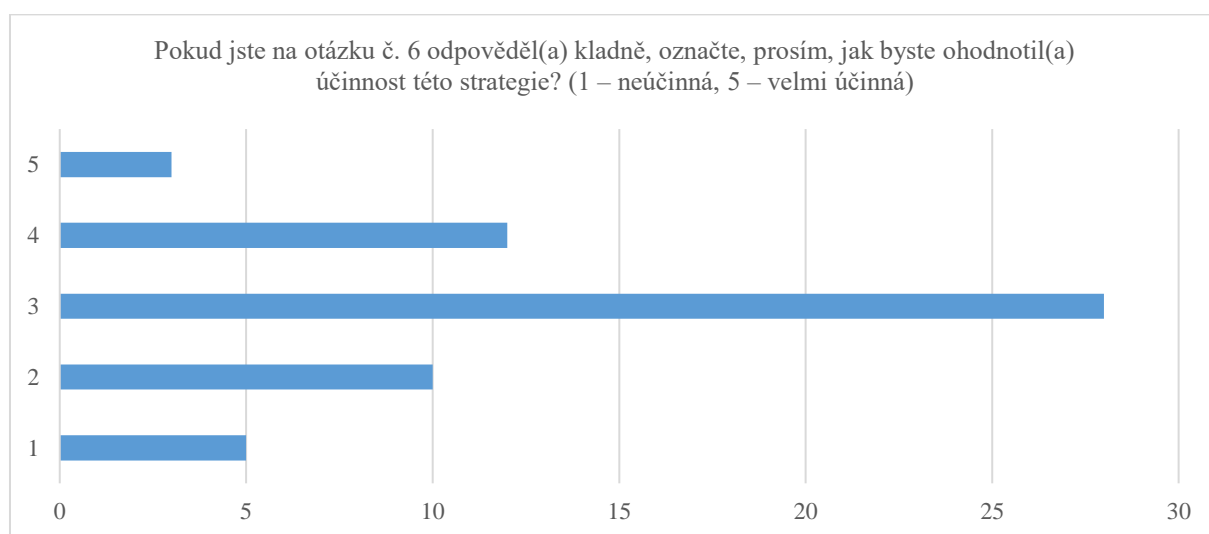
Graf 10 Specifikace formy nebo činnosti zapojení do vypracování či implementace strategie



Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka je zaměřena pouze na ty dotázané osoby, které odpověděly kladně na otázku číslo 9. Tento dotaz nabízí respondentům možnost uvést vlastní odpověď na otázku týkající se toho, jaká byla konkrétní forma nebo činnost zapojení respondentů do procesu vypracování, případně implementace strategie Gefco ČR. Výsledky nastiňují, že dva respondenti se účastnili diskuze na téma případných hrozeb a slabých stránek, kterým společnost čelí v současné době a které by měla nová dlouhodobá strategie brát v úvahu. Jedna osoba ve své odpovědi uvádí, že pracovala na prognóze toho, jaké komplikace mohou vzniknout během diskuzí o vypracované strategii ze strany společnosti Gefco ČR a mateřské skupiny GEFCO. Další osoba poznamenává, že sdílela vlastní nápady ohledně strategie vyššímu vedení v rámci osobního setkání. Nakonec poslední respondent dodává, že během vypracování a/nebo implementace strategie konzultoval vyšší vedení na dané téma. Tyto výsledky naznačují, že se vybraní zaměstnanci účastní procesu vypracování strategického záměru, avšak jen v podobě konzultace, poradenství nebo diskuze.

Graf 11 Účinnost strategie společnosti Gefco ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka provedeného dotazníkového šetření, kterého se účastní zaměstnanci společnosti Gefco ČR, je věnována pouze těm respondentům, jež jsou seznámeni se strategií společnosti. Celkově se proto získává 58 odpovědí a jedná se o odpovědi respondentů, kteří odpověděli kladně na otázku č. 6. V jedenácté otázce dotazníku se zkoumá, jak dotázané osoby hodnotí účinnost strategie analyzované organizace. Respondenti mohou hodnotit efektivitu strategie body od 1 do 5, kde 1 bod znamená, že je strategie neúčinná, zatímco 5 bodů znamená, že je strategie velmi účinná.

Získané výsledky poukazují na to, že většina dotázaných zaměstnanců (28 osob) hodnotí strategii 3 body. Výrazně menší podíl respondentů, tedy 12 osob, efektivitu strategie oceňuje 4 body a pouze 3 osoby si myslí, že je strategie velmi účinná. Celkem 15 dotázaných uvádí, že hodnotí strategii společnosti Gefco ČR jako spíše či rozhodně neúčinnou, což se může přímo odrážet na tom, že strategické cíle se nakonec nenaplní.

3.3 Analýza prostředí podniku

Pro analýzu prostředí podniku je v této kapitole práce provedeno několik analýz, které zkoumají vlivy vnějšího a vnitřního prostředí na společnost Gefco ČR.

3.3.1 Analýza makroprostředí

Analýza vlivů makroprostředí na společnost je provedena prostřednictvím PEST analýzy, která bere v úvahu politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technicko-technologické faktory.

Politicko-legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že Gefco ČR je poměrně velkou společností, změny politické situace a úpravy legislativních předpisů mohou významně ovlivnit její působení na trhu. Zároveň s tím společnost musí brát ohled nejen na české zákony, ale i legislativu v rámci EU.

V první řadě jako společnost s ručením omezeným Gefco ČR se musí jednat podle zákona 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Zároveň s tím je podřízena řadě zákonů souvisejících se zákoníkem práce a občanským zákoníkem, ve kterém byly evidovány významné změny v roce 2014. Nicméně v nejbližší době žádné změny v těchto legislativních dokumentech nejsou očekávány, takže je pravděpodobnost jejich vlivu velmi nízká.

Avšak je třeba brát v úvahu, že společnost působí v oblasti logistických a přepravních služeb, což hovoří o tom, že musí sledovat případně změny v zákonech a předpisech upravujících provozování dopravy, manipulace s materiálem a skladování zboží. Tak oblast provozování dopravy je upravena následujícími zákony:

- nařízení vlády č. 168/2002 Sb. o způsobu organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozování dopravy dopravními prostředky;
- zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě;
- zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích;
- vyhláška č. 156/2008 Sb. o zdokonalování odborné způsobilosti řidičů;
- nařízení vlády č. 589/2006 Sb., kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě;
- vyhláška č. 478/2000 Sb., kterou se provádí zákon o silniční dopravě;
- vyhláška č. 64/1987 Sb. ministra zahraničních věcí o Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR);
- nařízení vlády č. 101/2005 Sb. o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí.

Dalšími právními předpisy a zákony, které působí na společnost Gefco ČR, jsou legislativní dokumenty v oblasti ruční manipulace s materiálem. Jedná se o vyhlášku č. 361/2007 Sb. kterou se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci; vyhlášku č. 180/2015 Sb. o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu; vyhlášku č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií. Nezbytností je sledování směrnice rady 90/269/EHS o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při ruční manipulaci s břemeny, protože zaměstnanci společnosti pracují s automobilovými vozy. Je však možné říct, že ve výše uvedených zákonech v posledních 10 až 20 letech nedochází k podstatným změnám, které mohou ovlivnit činnost společnosti Gefco ČR.

Ne méně významnou je regulace daňové povinnosti, kterou společnost Gefco ČR musí splnit vůči státu. V první řadě se jedná o daň z příjmu právnických osob (zákon č. 586/1992 Sb.), která je nastavena na výši 19 %. Od roku 2010 se však její ukazatel neměnil, což znamená, že změny v této oblasti pravděpodobně nejsou očekávány. Nakonec určitou roli pro společnost hrají úpravy zákona č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, které mohou zpřísnit požadavky na minimalizaci negativních faktorů působících na ekologii. Je však možné spoléhat na to, že jako moderní logistická firma Gefco ČR sleduje situaci v oblasti šetrného chování k životnímu prostředí a bude schopna na případné změny včas zareagovat.

Na základě těchto informací je možné říct, že v nejbližší budoucnosti vliv politických faktorů na společnost Gefco ČR bude nepatrný.

Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických faktorů je situace v Gefco ČR závislá na vývoji makroekonomických ukazatelů ČR, zejména v období koronavirové pandemie a očekávaného prohloubení ekonomické krize. Vývoj základních ukazatelů, jsou jsou HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, měnový kurz a výše průměrné mzdy v posledních pěti letech jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 1 Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP, miliard Kč	4 797	5 111	5 410	5 749	5 652	5 932
Meziroční vývoj HDP, %	3,7	6,5	5,8	6,3	-5,6	3,1
Míra inflace, %	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,5
Míra nezaměstnanosti, %	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,6
Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,9
Výše průměrné mzdy, Kč	27 589	29 504	31 885	34 125	34 835	35 441

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MFČR, 2021

Tabulka 1 znázorňuje základní makroekonomické ukazatele České republiky v letech 2016-2021, přičemž ukazatele posledních dvou let jsou zatím odhadované. Z ní je patrné, že ukazatel hrubého domácího produktu předpokládaně stoupne ke konci letošního roku a po mírném snížení v roce 2021 bude pokračovat ve svém růstu i v následujících letech. O tom svědčí meziroční vývoj HDP, který v roce 2021 by měl činit 3,1 %. Míra inflace ve stejném období se nejspíše sníží po postupném navýšení od roku 2018.

Je však možné očekávat zvýšení ukazatele míry nezaměstnanosti, a to z 2,6 % v roce 2020 na 3,6 % v roce 2021, což je také způsobeno negativním vlivem koronavirové pandemie. V tomto ohledu by měla společnost Gefco ČR zhodnotit, zda se jí vyplatí propuštění některých zaměstnanců, pokud dle prognózovaných ukazatelů se ekonomická situace zlepší již na konci tohoto roku. Vývoj měnového kurzu, který se poměrně razantně zvýšil v roce 2020, a to z 25,7 CZK / EUR na 26,4 CZK / EUR, k roku 2021 očekávaně klesne. To bude mít příznivý dopad na společnost Gefco ČR, která spolupracuje s řadou zahraničních partnerů a zákazníků.

Posledním důležitým ukazatelem, který může ovlivnit činnost analyzované společnosti, je výše průměrné mzdy. I přes koronavirovou pandemii její ukazatel od roku 2016 meziročně stoupá, i když v letech 2019-2020 růst byl o něco pomalejší než v předchozích letech. K roku 2021 tento ukazatel vzroste na 35 441 Kč, tedy o 1,7 %, což nebude mít výrazný vliv na zvýšení osobních nákladů společnosti.

Shrnutí výše uvedených informací dovoluje říct, že ekonomické faktory nebudou mít velký negativní vliv na společnost Gefco ČR, s výjimkou možného navýšení osobních nákladů a případného propuštění zaměstnanců kvůli koronavirové krizi.

Sociálně-demografické faktory

Na společnost Gefco ČR působí několik sociálně-demografických faktorů. V první řadě se jedná o vývoj demografické situace v zemi. Podle informací zveřejněných Českým

statistickým úřadem v letošním roce počet obyvatelů bude i nadále růst, i když se zvýšení tohoto ukazatele poněkud zmírní v porovnání s předchozími čtyřmi roky.

Tabulka 2 Vývoj počtu obyvatelů České republiky v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatelů ČR, tisíc	10 565	10 590	10 626	10 669	10 701	10 723

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2021

Z tabulky 2 vyplývá, že v průběhu posledních pěti let počet obyvatelů v ČR postupně stoupal, což bylo odůvodněno jak přirozenými faktory, tak i zvýšením zahraniční migrace. Podle současných prognóz ke konci roku 2021 ukazatel počtu obyvatelů v zemi bude tvořit 10 723 tisíc osob. Při bližším zkoumání demografických tendencí je patrné, že v Česku stoupá počet svobodných osob, respektive klesá počet vdaných/ženatých a stoupá počet rozvedených. Přestože tyto tendence nemají výrazně ovlivnit činnost společnosti Gefco ČR, je třeba je brát v úvahu a nahlížet na to, aby zaměstnanci byli spokojeni ve svém osobním životě. K tomu analyzovaná společnost provádí potřebné výzkumy mezi zaměstnanci a zkoumá, zda mají rovnováhu mezi svým osobním a profesním životem, tedy work-life balance. Tím by mělo dojít k eliminování situací, ve kterých lidé pečující o svou kariéru nedosáhnou spokojenosti v privátním životě.

Dalším významným sociálním faktorem jsou stále větší požadavky společnosti k organizaci zelené logistiky, která na jednu stranu přináší příležitosti a na stranu druhou vytváří překážky pro rychlý vývoj Gefco ČR. Zelená logistika usiluje o to, aby společnosti působící v logistickém a přepravním odvětví přispívaly k ochraně životního prostředí, čehož obvykle je možné dosáhnout vyloučením negativních dopadů přepravy velkých objemů zboží. To ale vyžaduje větší finanční náklady ze strany provozovatele služeb. Zároveň s tím kvůli své relativní nepopularitě zelená logistika, tudíž i kombinovaná doprava, která více zohledňuje ekologické nároky a je šetrnější k životnímu prostředí, dosud vyvolává u zákazníků nedůvěru. Gefco ČR se zatím tomuto druhu logistiky moc nevěnuje, což může pro ni představovat potenciální hrozbu. Situace je navíc komplikována tím, že nároky na zelené produkty ze strany společnosti stoupají i v oblasti výroby automobilů. To může mít negativní vliv na počet vyráběných aut, tedy i jejich přepravu, která povede k poklesu objemu poskytovaných služeb společnosti Gefco ČR.

Technicko-technologické faktory

Společnost Gefco ČR se snaží včas reagovat na technologické výzvy, které doprovází vývoj logistického a přepravního odvětví. Díky širokému rozsahu svého působení společnost usiluje o postupné zavedení inovací a nových technologií zároveň v několika klíčových sférách, ať už je to servis, prodej nebo logistika vozů.

Kromě toho, že Gefco ČR dlouhodobě spolupracuje se společnostmi Toyota a PSA, podílí se na skladování vyrobených vozů a jejich distribování do obchodních zastoupení v rámci českého trhu. Z kolínského centra je následně dováží do Maďarska, na Slovensko a také do Rakouska. Co je však na tom nejdůležitější, Gefco ČR provádí kontroly před dodáním a postprodukční úpravy nově vyrobených aut. Realizace těchto aktivit je možné díky technologii japonského pick-upu. Vedle toho pracovníci servisu jsou schopni provést úpravy na míru dle požadavků zákazníků společnosti. Jde, například, o instalaci vyhřívacích sedaček, zrcátek, tažných zařízení, ochranných lišt, spoilerů, specifických zásuvek apod. (Hubička, 2020).

Další technologickou inovací, která je uplatňována ve společnosti Gefco ČR je zpracování informací o ojetých vozidlech, jež mají přinést získávání velkých dat. Díky takovým

informacím bude možné za několik sekund posoudit každé vozidlo a nabídnout ho dealerům. Gefco ČR z toho má profit v tom, že organizuje přepravu zakoupených vozidel až ke konečnému zákazníkovi. Z pohledu logistiky jde o zcela unikátní projekt který optimalizuje náklady na přepravu i minimalizaci uhlíkové stopy a zajišťuje individuální přepravu vozů jako dokládku k pravidelně operovaným tokům nových aut (GEFCO Česká republika, 2021).

Do budoucna chce Gefco ČR organizovat využití autonomních létajících strojů neboli dronů pro automobilovou přepravu nákladní dopravou, tedy železnicí. V první řadě je to v souladu s plánem společnosti zvýšit podíl vlakové dopravy a zároveň je to možnost kontroly aut během výkladky (Hubička, 2020).

Navíc k výše uvedeným inovacím společnost Gefco ČR zaváděla spoustu technologických inovací v podstatě od okamžiku svého prudkého vývoje v roce 2011. Nejprve objevila nové trhy, poté získala odpovědné zákazníky, zavedla službu superrychlé logistiky a provedla několik důležitých logistických operací zaměřených na posílení zdravotnického sektoru a boj s pandemií. Tyto aspekty naznačují, že společnost je výborně připravena na jakékoli technologické výzvy a je schopna je zvládat již v okamžiku, kdy se objeví na horizontu. Vliv technicko-technologických faktorů je nízký.

3.3.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí je v této práci použita Porterova analýza pěti sil, která bere v úvahu vliv takového bezprostředního okolí společnosti jako konkurenti, zákazníci, dodavatele a substituty.

Hrozba současných konkurentů

Z provedeného rozhovoru s manažerem společnosti Gefco ČR (2021) se zjišťuje, že společnost má několik konkurentů na trhu, mezi kterými lze zmínit DHL, UPS, ČD Cargo, ESA Logistiku, Dexion a CID International. Zaměstnanec ale ve své odpovědi podotýká, že i když se tyto společnosti vyznačují podobnou nabídkou služeb, mají své silné a slabé stránky, které je odlišují od Gefco ČR. Jsou mezi nimi následující.

DHL Česká republika nabízí řadu přepravních služeb od rychlé přepravy dokumentů, balíčků a přímých poštovních zásilek pro firmy až po přepravu kontejnerů, palet a nákladu, což může představovat největší konkurenci pro Gefco ČR (DHL Česká republika, 2021). Česká pobočka DHL se věnuje letecké, námořní, nákladní silniční a nákladní železniční přepravě, disponuje logistickými řešeními ve skladech. Její hlavní odlišností od společnosti Gefco ČR je velký důraz na ekologickou logistiku, přičemž do roku 2050 DHL plánuje snížit veškeré emise spojené s logistikou na nulu. Tato konkurenční společnost má 360 tisíc zaměstnanců, což je mnohokrát více v porovnání s Gefco ČR. To navíc nehledě na to, že DHL působí ve 220 zemích, zatímco Gefco ČR je zatím omezena pouze na 47 států. Jedinou výhodou pro Gefco ČR oproti DHL je to, že se zaměřuje na automobilovou přepravu, skladování a postprodukční úpravu, což může nabídnout zrovna ne každá logistická firma.

UPS Česká republika je další globální zasilatelskou a logistickou službou, která nabízí několik logistických řešení, včetně odeslání zásilek, jejich sledování, fakturace, mezinárodní přepravy, smluvní logistiky, integračních technologií a kombinované logistiky zdůrazňující udržitelnost (UPS Česká republika, 2021). Stejně jako Gefco ČR UPS má pevně vymezené hodnoty, kterými jsou integrita, týmová práce, uspokojování služeb, kvalita a účinnost, bezpečnost, udržitelnost a inovace. V celkové síti UPS je zaměstnáno skoro půl milionů lidí a společnost obsluhuje 220 zemí a oblastí. V tomto ohledu je tato konkurenční společnost více podobná DHL a také má nevýhodu v tom, že se výrazně nezaměřuje na automobilovou logistiku.

ČD Cargo je českou společností, která vznikla jako dceřiná firma Českých drah a která nyní je největším železničním dopravcem v zemi (ČD Cargo, 2021). Společnost nabízí přepravu široké škály zboží, tedy jak suroviny, tak i výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Má k dispozici více než 900 elektrických a motorových lokomotiv pomocí kterých ČD Cargo zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu dle rozmanitých požadavků svých klientů. Tato společnost ohrožuje Gefco ČR zejména v tom, že železniční doprava je její jedinou prioritou, do které investuje největší finanční a časové prostředky a ve kterých se neustále inovuje.

ESA Logistika je přední logistickou společností se zastoupením v České republice, na Slovensku a v Polsku, která poskytuje komplexní logistická řešení s maximálním důrazem na šetrné chování k životnímu prostředí (ESA Logistika, 2021). Vedle toho společnost zajišťuje jednotlivé logistické služby a nabízí dopravní řešení, skladování, distribuční logistiku, projektovou logistiku, outsourcingová řešení a služby přidané hodnoty (VAS). V roce 2019 ve společnosti bylo zaměstnáno 1 500 lidí, což je 10krát méně v porovnání s Gefco ČR. Nicméně vlastně vyvinutý produkt v podobě logistického řešení Green 3PL může přilákat více zákazníků, pro které je ekologický aspekt velmi důležitý. To může mít negativní vliv na společnost Gefco ČR.

Dexion se liší od výše uvedených logistických společností tím, že se zaměřuje primárně na špičkové inovativní řešení úložných systémů (Dexion, 2021). Společnost nabízí skladovací řešení pro továrny, sklady, kanceláře, muzea, knihovny a zdravotnická zařízení. Jedná se o třetího největšího poskytovatele úložných řešení pro průmyslový sektor v Evropě a největšího poskytovatele v komerčním sektoru. Přestože nabídka služeb společnosti Dexion se velmi odlišuje od společnosti Gefco ČR, svým úzkým zaměřením může tento konkurent přilákat více zákazníků, pro které je důležitá zkušenost v odvětví.

CID International je českou společností sídlící v Ostravě, která se původně zaměřovala na železniční a silniční dopravu a spedici, ale nyní také poskytuje služby v oblasti logistického řetězce, tedy dopravy a skladování (CID International, 2021). Její výhoda v porovnání se společností Gefco ČR spočívá především v tom, že se věnuje poradenským službám v oblasti logistických řešení, školí uživatele a správce logistických systémů. Daný faktor může připadat atraktivním pro ty firmy, které chtějí vyškolit své zaměstnance v dané oblasti. Ze zákazníků CID International se však brzy mohou přeměnit v její partnery a tím i zvýšit podíl společnosti na trhu. To také může představovat hrozbu pro společnost Gefco ČR.

Z výše uvedených informací vychází, že hlavními konkurenty pro Gefco ČR jsou DHL a UPS, kteří zaujímají obrovský podíl na logistickém trhu. Ty se však nevěnují přepravě a postprodukcí automobilů v takovém objemu, jak to má Gefco ČR, což poukazuje na její výhodu z tohoto hlediska. ČD Cargo představuje hrozbu zejména v tom, že je největším železničním dopravcem v zemi a tím může být lákavá zejména pro automobilky, které potřebují organizovat přepravu osobních vozidel v okolních zemích (příkladem je Škoda Auto). Předností ESA Logistiky je důraz na ekologii a kombinovaná doprava v podobě řešení Green 3PL. Dexion je konkurentem, který se zabývá nejrůznějšími možnostmi skladování, a CID International má výhodu v poskytování poradenských služeb v oblasti logistiky. Hrozbu stávající konkurence společnosti Gefco ČR lze hodnotit jako velmi vysokou.

Hrozba nových konkurentů

Působení na trhu logistických řešení a automobilové přepravy se vyznačuje obrovskými finančními náklady a celkovou náročností. Za prvé, je to spojeno s tím, že samotné přepravní náklady tvoří podstatnou nákladovou položku oproti ostatním oblastem logistiky. Za druhé, specifika logistických služeb obvykle vyžaduje zřízení centrály neboli skladového centra, do kterého by se zboží přepravovalo před odbavením ke konečnému zákazníkovi. Za třetí,

provedení postprodukčních úprav automobilových vozů, jak to dělá Gefco ČR, těsně souvisí s nutností vyškolení odborníků v dané oblasti, což zase vyžaduje relativně velké časové a finanční náklady.

To však nejsou jediné aspekty, na které je třeba nahlížet při vstupu na logistický trh. Je třeba brát v úvahu řadu legislativních faktorů, konkrétně českých a evropských právních předpisů, směrnic a zákonů, které upravují a regulují působení společností v tomto odvětví. PEST analýza nastínila, že jde o minimálně 15 právních dokumentů, které je nutné pravidelně sledovat. To hovoří o potenciálním administrativním zatížení firem vstupujících do logistické a přepravní oblasti.

Zmínit je také třeba velký tlak ze strany společnosti na uplatňování zelených principů v logistických firmách a snížení uhlíkové stopy. To navíc k tomu, že firmy působící v této oblasti by měly vyvíjet vlastní inovační produkty s kombinovanou dopravou, což vyžaduje další investice na výzkum a vývoj. Situace je také komplikována tím, že s koronavirovou pandemií objem vozů vyráběných automobilovými společnostmi klesl, stejně jako klesla poptávka po nových vozech. To mělo negativní vliv na logistické společnosti, které jsou na tržbách automobilek závislé, a to může negativně ovlivnit nově vstupující na trh firmy. Z toho vyplývá, že hrozba nových konkurentů pro společnost Gefco ČR je velmi nízká.

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními zákazníky společnosti Gefco ČR jsou Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA), která vznikla jako joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. Přestože v roce 2019 podíl obrátu s klienty skupiny PSA klesl (o 4 až 7 % v závislosti na konkrétní divizi), jednalo se o plánované snížení, které bylo v souladu s cílem společnosti Gefco ČR. I přes to zůstává PSA Group předním odbíratelem její služeb (Výroční zpráva společnosti Gefco ČR za rok 2019, 2020).

Nicméně výrazný vliv na činnost společnosti má to, že se stará o objednávky, dodávky, skladování a distribuci aut řady aut produkovaných skupinou PSA. Ta však zažila razantní pokles poptávky po nových vozech, což mělo vliv na objem logistických služeb, které jí obvykle poskytuje Gefco ČR (GEFCO Česká republika, 2021). V případě, že se automobilový sektor po koronaviru brzy nezotaví, může to představovat budoucí hrozbu pro společnost.

Vedle toho je třeba poznamenat, že požadavky ze strany zákazníků týkající se kvality služeb logistických společností každoročně rostou. Nezbytností je použití moderních digitálních technologií, které zvyšují přesnost a rychlost dodavatelského řetězce, snižují chybovost, tedy i zajišťují větší příjmy. Skladovací řešení zase vyžadují implementaci autonomní přepravy, pokud je to možné, a zavedení pokročilých inteligentních inovací. Dalšími běžnými zákaznickými požadavky jsou sběr a sdílení velkých dat. Zvláštní pozornost se musí věnovat i řadě sociálních aspektů, jako diverzita, genderová rovnost, politická korektnost, fair trade a ekologicky šetrný přístup. S ohledem na závislost společnosti Gefco ČR na stavu automobilového sektoru a spoustu požadavků na kvalitu logistických služeb je možné říct, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že Gefco ČR neprodukuje zboží, ale nabízí spoustu služeb v logistickém a přepravním sektoru, je velmi závislá na dodávkách svých dodavatelů, kterých má hodně. Podle informací z výroční zprávy společnosti za rok 2019 (2020) procento placení dodavatelských faktur je však vysoké, čemuž dobře přispívá i to, že běžná doba jejich splatnosti se pohybuje kolem 30 až 45 dnů.

Hlavními smluvními partnery společnosti Gefco ČR v poslední době vystupují lokální dodavatele, jimiž jsou Hasičský záchranný sbor Středočeského kraje a Úřad práce České republiky, jehož prostřednictvím firma provádí nábor lidí z již evidovaných kandidátů o zaměstnání. Navázání partnerství se záchranným sborem souviselo s tím, že v roce 2019 Gefco ČR rozhodla založit nadační fond Gefcares, které má za cíl poskytnout lidskou, finanční i materiální podporu vybraným charitativním organizacím. Tyto aktivity se prováděly v rámci CSR činnosti společnosti v České republice spolu s aktivní činností lokálních poboček v dalších 44 zemích. Důležitými dodavateli služeb pro společnost vystupují malé firmy, které zajišťují dopravu automobilových dílů pro postprodukční úpravu vozů.

Velké množství dodavatelů, ze kterých ani jeden není monopolem, vytváří příznivou situaci pro společnost Gefco ČR, která může snadno najít dodavatele nové a rychle se vypořádat s nejistou situací. Zároveň s tím dlouhodobé působení společnosti na trhu dobře přispívá k tomu, že pravděpodobnost výskytu takových situací je nízká, takže vyjednávací síla dodavatelů je nepatrná.

Hrozba substitutů

Díky portfoliu služeb, které Gefco ČR nabízí svým zákazníkům, je možné říct, že nemá přímé substituty. Jedinou možností nahrazení její logistických řešení je kombinovaná doprava, ale ta už je v současné době společností využívána. Dalším substitutem může být provedení logistických činností samotnými zákazníky, což je však velmi nepravděpodobné, protože tak by zákaznické společnosti musely vynaložit velké náklady na školení svých zaměstnanců, zařízení a organizaci logistických toků a plynulé dodání zboží ke konečnému klientu. Vzhledem k tomu je možné říct, že hrozba substitutů pro společnost Gefco ČR není.

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí v této práci je použita VRIO analýza, která se soustřeďuje na zkoumání finančních, lidských, materiálních a nemateriálních zdrojů.

Finanční zdroje

Základní kapitál společnosti Gefco ČR představuje výši 128 518 tisíc Kč. Společnost patří do skupiny Gefco, která je ovládána skupinou RZD (Russian Railways) s vlastnickým podílem 75 %, zbývajícím podílem vlastní PSA Group.

Podle informací z výroční zprávy společnosti Gefco ČR za rok 2019 (2020) její zisk před zdaněním v tomto období činil 143 milionů Kč, což je o 38 milionů Kč více než v roce 2018, kdy zisk společnosti vykazoval částku 105 milionů Kč. To mluví o výrazném růstu zisku o 36 %, tedy více než třetinu. Nicméně z důvodu šíření koronavirové pandemie a její negativních důsledků očekávání společnosti pro druhou polovinu roku 2020 nebyla velice optimistická v porovnání s původním ročním plánem. Celkový propad obrátu společnosti v tomto pololetí představoval cca 25 %, přičemž tento dopad nepříznivě zapůsobil na hospodaření společnosti. Zatím nezveřejněný, ale očekávaný propad v roce 2020 činil více než 50 % oproti roku 2019. Na základě toho lze předpokládat, že zisk společnosti před zdaněním loni činil 62 milionů Kč. Situace v oblasti finančních zdrojů společnosti Gefco ČR může být ohrožena prohloubením koronavirové krize, zejména pokud se i nadále sníží podíl služeb využívaných skupinou PSA Group.

Lidské zdroje

Společnost Gefco ČR věnuje velkou pozornost lidským zdrojům. Zaměstnává skoro 400 osob a považuje za jeden ze svých primárních úkolů rozvoj jejich znalostí a dovedností v multikulturním prostředí. Personál společnosti je odměňován nejen podporou vzdělávání v rámci GEFCO University, ale i zaměstnaneckými benefity, které dělají z Gefco ČR dobrého zaměstnavatele. Velkou roli ve společnosti hrají personální hodnoty zahrnující osobní rozvoj zaměstnanců, ochrana zdraví a bezpečnost práce, stejně jako rovné příležitosti (zejména diverzita a boj s diskriminací) (GEFCO Česká republika, 2021).

Každý zaměstnanec ve společnosti má individuálně rozpracovaný plán kariérního postupu reflektující naplň práce a využití zaměstnaneckého potenciálu. K osobnímu rozvoji dochází zejména díky školení zaměřeným na odborné dovednosti, znalost legislativy a měkké dovednosti. Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami se obvykle zjišťuje prostřednictvím lokálních průzkumů a jejich tematika se každoročně volí na úrovni vyššího managementu skupiny GEFCO. Není možné také opomíjet význam etického kodexu zavedeného ve společnosti (GEFCO Česká republika, 2021).

Na základě těchto informací je možné říct, že personální zdroje jsou vzácným zdrojem společnosti Gefco ČR. Důležité je také i to, že si společnost uvědomuje jejich význam a snaží se své lidské zdroje řádně a spravedlivě odměňovat.

Materiální zdroje

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti Gefco ČR tvoří jak dokončený, tak i nedokončený majetek. Převažující podíl na tomto celku mají stavby, protože se jedná o poměrně velké skladovací prostory a parkoviště. V roce 2018 jejich hodnota představovala 441 456 tisíc Kč na celkové částce 532 941 tisíc Kč, tedy podíl 83 %. V roce 2019 tento podíl zůstal stejný, i když se hodnota staveb navýšila na 455 579 tisíc Kč. Po provedení opravek zůstatková hodnota staveb v roce 2019 představovala 205 056 tisíc Kč, celková hodnota materiálních zdrojů činila 265 654 tisíc Kč. Drobný nehmotný majetek, který nebyl uveden v rozvaze zveřejněné ke konci roku 2019, tvořil 1 578 tisíc Kč. Další významné procento materiálních zdrojů společnosti tvoří pozemky, stroje, přístroje a zařízení, dopravní prostředky, inventář a také nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (Výroční zpráva společnosti Gefco ČR za rok 2019, 2020).

Vedle toho Gefco ČR má v leasingu čtečky čárových kódů a prostřednictvím operativního leasingu pronajímá osobní automobily, nákladní návěsy a některá kancelářská zařízení. V roce 2019 náklady na operativní leasing tvořily 32 763 tisíc Kč. Ke konci roku 2019 rezervy společnosti vymezené na daň z příjmu činily 32 130 tisíc Kč. Další rezervy představují finanční prostředky na nevyčerpanou dovolenou a zaměstnanecké bonusy, vypořádání v rámci ukončení operativního leasingu, poškození vozidel při transportu po železnici a ostatní záležitosti. Jedná se tak o celkovou částku 18 462 tisíc Kč (Výroční zpráva společnosti Gefco ČR za rok 2019, 2020).

Co se týče další materiálně technické základny, Gefco ČR společně s českým start-upem Carvago provozuje centrum Tech Yard, které slouží ke kompletní kontrole, auditu a případnému servisu ojetých automobilů. V tomto centru jsou poskytovány nejrůznější služby pro zevrubnou kontrolu vozu i kapacity. Zde se taktéž provádí cestování řídicích jednotek, propojení s externími databázemi pro ověření historie vozu, digitální kontrola stavu laku nebo měření emisí. Sběr údajů je následně evidován v reálném čase v online databázi (Hubička, 2020). Celkově je možné říct, že materiální zdroje společnosti jsou v dobrém stavu.

Nemateriální zdroje

Nehmotný majetek společnosti představuje primárně software, náklady na pořízení kterého v roce 2019 představovaly 255 tisíc Kč, v roce 2018 pak 181 tisíc Kč. Mezi další nemateriální zdroje, kterými disponuje společnost Gefco ČR je její image zodpovědného logistického dopravce, který upřednostňuje kvalitu poskytovaných služeb a snaží se vyhovět zákazníkům ve všech jejich požadavcích. Tyto informace ale naznačují, že nemateriální zdroje pro ni nehrají výrazně důležitou roli.

3.3.4 SWOT analýza

Analýza prostředí společnosti Gefco ČR provedená v této práci prostřednictvím několika dílčích analýz dovoluje udělat následující závěry.

Společnost čelí řadě politicko-právních faktorů, zejména protože rozsah její služeb podléhá velkému množství legislativních dokumentů regulujících činnost v oblasti provozování dopravy, ruční manipulace s materiálem, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při ruční manipulaci s břemeny, stejně jako daňové povinnosti. Z ekonomického hlediska se předpokládá, že Gefco ČR se bude potýkat s nepříznivým dopadem koronavirové pandemie na ekonomiku ČR, tedy i na zvýšení míry nezaměstnanosti, navýšení průměrné mzdy a vývoj měnového kurzu. Prognózovaná demografická situace nejspíše dobře ovlivní vývoj společnosti v následujících letech, avšak velkou hrozbu představuje to, že společnost se málo věnuje zelené logistice a šetrnému chování k životnímu prostředí. Tlak české společnosti na tyto aspekty je ale stále větší a Gefco ČR se s nimi bude muset v nejbližší budoucnosti vypořádat. Co se týče technicko-technologických faktorů, ty na analyzovaný podnik tak velký vliv nemají, zejména protože Gefco ČR sleduje aktuální vývoj v této sféře a snaží se držet krok s technologickými novinkami na trhu logistických služeb.

Analýza mikroprostředí ukazuje na to, že hlavní hrozbou pro společnost jsou její současní konkurenti, tedy jak velké logistické společnosti DHL a UPS, tak i středně velké firmy, kterými jsou hlavně ČD Cargo, ESA Logistika, Dexion a CID International. Pravděpodobnost vstupu na trh nových konkurentů je velmi nízká, stejně jako hrozba ze strany dodavatelů a substitutů. Nicméně je třeba podotknout, že závislost logistické společnosti na automobilové skupině PSA dělá vyjednávací sílu zákazníků vysokou. To souvisí hlavně s tím, že převažující podíl služeb Gefco ČR odebírají právě automobilky, které jsou nyní nejvíce zasažené koronavirovou pandemií.

Analýza vnitřního prostředí nastiňuje, že se finanční situace ve společnosti Gefco ČR poměrně silně zhoršila, taktéž kvůli pandemii. Jedinou silnou stránkou společnosti na tom je to, že v extrémně krátkém časovém horizontu byla schopna přizpůsobit svou nákladovou strukturu tak, aby se minimalizovaly dopady koronavirové krize. Velkou silnou stránkou společnosti jsou její lidské zdroje, jejichž rozvoji věnuje mnoho časových a finančních nákladů. Na oplátku však dostává loajální tým pracovníků, který je motivován denně přispívat naplnění strategických firemních cílů. Materiálně-technická základna Gefco ČR je taktéž dobrá, zejména pokud jde o výzkumné centrum TechYard vyvinutý pro kontrolu, audit a případný servis ojetých automobilů. Nakonec slabými stránkami jsou nemateriální zdroje společnosti, protože se společnost výrazně nezaměřuje na rozvoj svého image.

Pro lepší přehlednost výsledky dílčích analýz jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> - pravidelné sledování technologických inovací (Analýza vnitřního prostředí); - rychlá reakce společnosti na negativní dopad koronavirové pandemie (Analýza strategického záměru); - loajální tým zaměstnanců, který následuje strategické cíle společnosti (Analýza strategického záměru); - silná materiálně-technická základna a vývoj technologických inovací ve výzkumném centru TechYard (Analýza vnitřního prostředí); - dobrá image zodpovědného zaměstnavatele (Analýza strategického záměru). 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná pozornost nemateriálním zdrojům společnosti (Analýza vnitřního prostředí).
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> - příznivé demografické podmínky (PEST analýza); - žádné hrozby ze strany nových konkurentů (Porterova analýza pět sil); - malá pravděpodobnost problémů s dodávkou zboží od dodavatelů a smluvních partnerů (Porterova analýza pět sil). 	<ul style="list-style-type: none"> - nutnost sledování a monitoringu úprav velkého množství právních předpisů, zákonů a směrnic (PEST analýza); - nepříznivý dopad pandemie koronaviru z makroekonomického hlediska, který se dotýká zvýšení osobních nákladů a případného propuštění zaměstnanců (PEST analýza); - silní stávající konkurenti, kteří přebírají určitý podíl logistických služeb (Porterova analýza pět sil); - očekávané snížení objemu poskytovaných služeb kvůli propadu v automobilovém sektoru (PEST analýza).

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je možné poznamenat, že největší negativní vliv na společnost Gefco ČR má dopad koronavirové pandemie, který způsobil razantní změny v zároveň několika klíčových oblastech. Nicméně, pokud se společnost rozhodne pokračovat v naplnění svých strategických cílů, předpokládá se, že se rychleji zotaví po těchto nepříznivých důsledcích. Současný stav strategického managementu lze hodnotit jako dobrý.

4 Závěr

Ve své podstatě management je uměním řízení, které v sobě zahrnuje mnoho různých složek. S rozvojem socioekonomického systému a globální ekonomiky se klasické řízení začalo rozpadat na zajímavější a perspektivnější směry, jedním z nichž se stal strategický management. Tato efektivní manažerská činnost je zaměřena na dosažení plánovaných cílů a jejím specifickým rysem je to, že bere v úvahu vlastnosti podniku, prodejní trh, zdroje, potenciál, čas, možné změny vnějšího prostředí a rizika. Spolu s tím může být strategické řízení vnímáno jako proces stanovení dlouhodobých cílů a plánů, který zohledňuje dílčí vnitropodnikové aktivity, od reakce zaměstnanců na návrh strategických cílů až po možnosti a způsoby měření konečných výsledků.

V rámci zpracování této diplomové práce bylo provedeno několik analýz, které byly založeny jak na sekundárních, tak i primárních zdrojích. Analýza současného stavu v oblasti strategického managementu společnosti Gefco ČR se zpracovala na základě vlastního výzkumu, které sestávalo ze dvou částí. Nejprve byl proveden řízený rozhovor s manažerem vybrané společnosti, z něhož se zjistilo, že Gefco ČR sdílí strategický záměr své mateřské společnosti GEFCO a usiluje o to, aby se stala jedničkou na tuzemském trhu logistické přepravy. Společnost má rozpracovaný dlouhodobý plán k dosažení tohoto cíle, který se upravuje na úrovni vyššího managementu v souvislosti se změnami vnějšího prostředí. Do procesu formulování cílů a strategie však nejsou zapojeni linioví manažeři. Nicméně všichni zaměstnanci pravidelně sdílejí své názory na vnitropodnikové a strategické procesy během každoročních průzkumů.

Podle manažera Gefco ČR, se kterým se uskutečnil rozhovor, jedním z hlavních úkolů společnosti je dosáhnout toho, aby zaměstnanci nevnímali cíle společnosti přímo jako cíle, ale spíše jako výzvu, které chtějí čelit a kterou chtějí zvládnout. Stejný zdroj uvedl, že změny, které s sebou přinesla koronavirová pandemie, donutily společnost věnovat se dalšímu rozvoji automatizace a inovací, aby došlo k efektivnějšímu využití automatizace a zajištění správné implementace vyvinutých řešení.

Druhou částí vlastního výzkumu se stalo dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců společnosti Gefco ČR, které dovolilo zjistit, že většina pracovníků není seznámena se strategickým cílem a posláním logistického podniku. Ti zaměstnanci, kteří tyto informace znají, získali je ze sekundárních zdrojů, tedy z webových stránek nebo interního systému. To poukazuje na to, že se Gefco ČR musí zaměřit na větší zapojení svých zaměstnanců do procesu strategického řízení. Tím by došlo k posílení synergetického efektu a rychlejšímu naplnění stanovených cílů.

Analýza prostředí společnosti odhalila, že silnými stránkami Gefco ČR jsou pravidelné sledování technologických inovací, pevná materiálně-technická základna, loajální tým zaměstnanců a dobrá image zodpovědného zaměstnavatele. Příležitostmi pro ni jsou příznivé demografické podmínky, žádné hrozby ze strany nových konkurentů a malá pravděpodobnost problémů s dodávkou zboží od dodavatelů a smluvních partnerů. Ovšem je třeba poznamenat, že společnost čelí i řadě významných hrozeb. Jsou mezi nimi nutnost sledování a monitoringu velkého množství právních předpisů, nepříznivý ekonomický dopad pandemie koronaviru, silní konkurenti a očekávané snížení objemu poskytovaných služeb kvůli propadu v automobilovém sektoru. Sledování původně stanovených dlouhodobých cílů by však společnosti napomohlo zvládnout aktuální překážky a pokračovat ve svém vývoji.

S ohledem na to, že Gefco ČR nevěnuje dostatečnou pozornost zelené logistice, je možné pro ni doporučit zaměřit se na vývoj inovací v dané oblasti, tedy například zvýraznit možnosti kombinované dopravy nebo pozitivní vliv zelené přepravy na image její zákazníkům. Vedle toho

ve své marketingové propagaci by společnost měla zdůrazňovat to, že se zabývá současně logistickými a automobilovými řešeními, což je nejvíce vhodná kombinace pro solventní automobilky, které hledají nejen způsoby přepravy svých vozů, ale i možnosti postprodukční úpravy.

Cílem této práce bylo zjistit, jaký je současný stav strategického managementu v logistické společnosti Gefco ČR. Na základě provedených analýz je možné říct, že tento stav je dobrý. Cíle práce byly naplněny.

Literatura

Primární zdroje

ANSOFF, I. et al. *Implanting strategic management*. Third edition. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. ISBN 978-3-319-99598-4.

ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARON, M. et al. *Economics and strategic management of local public services in Central Europe: towards multidisciplinary analysis of infrastructure and service costs*. Prague: Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic, 2014. ISBN 978-80-7330-253-5.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRZOZOWSKA, A. et al. *Selected problems of strategic management of enterprises: monographs*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3143-5.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxis, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

FITZROY, P. et al. *Strategic management: the challenge of creating value*. 2nd ed., 1st pub. London: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-56763-3.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRIEDLI, Th. *Strategic management of global manufacturing networks: aligning strategy, configuration, and coordination*. Berlin: Springer, 2014. ISBN 978-3-642-34184-7.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H., 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HARRISON, J. et al. *Foundations in strategic management*. 6e. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning, 2014. ISBN 9781285057392.

HUNTER, P. *The Seven Inconvenient Truths of Business Strategy*. Farnham: Publishers, 2014. ISBN 978-1472412478.

JAKUBÍKOVÁ, D. et al. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAISER, S. et al. *Strategic management of professional service firms: theory and practice*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. ISBN 364216062X.

KEŘKOVSKÝ, M. et al. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, M. et al. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071795292.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, Ph. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LE MASSON, P. et al. *Strategic management of innovation and design*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-18243-0.

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

MINTZBERG, H. et al. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Second edition. Harlow, England: FT Prentice-Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71958-8.

OCHRANA, F. et al. *Management a hospodaření muzeí*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3638-2.

PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1014-5.

PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

SEDLÁČKOVÁ, H. et al. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SIEGLOVÁ, D. *Cesta k cizím jazykům: 100 + 10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1382-8.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

SRPOVÁ, J. et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, J. et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, M. et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743721.

ŽALUDEK, A. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2275-2.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

GEFCO Česká republika: Partner pro inovativní logistiku [online]. 2021. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z WWW: <https://cz.gefco.net/cs/>

Makroekonomická predikce - duben 2021. MFČR: Ministerstvo financí České republiky [online]. 2021 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

Aktuální populační vývoj v kostce. ČSÚ [online]. 2021 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

HUBÍČKA, Filip. Gefco má další služby. Vyzkouší i drony. *IHned: Logistika* [online]. 2020 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://logistika.ihned.cz/c1-66843400-gefco-ma-dalsi-sluzby-vyzkousi-i-drony>

GEFCO [online]. 2021. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z WWW: <https://www.gefco.net/>

DHL Česká republika [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.dhl.com/cz-cs/home.html>

UPS Česká republika [online]. 2021. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.ups.com/cz/cs/Home.page?>

ČD Cargo [online], 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.cdcargo.cz>

ESA logistika [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://esa-logistics.cz/cs/>

Dexion: Skladovací řešení [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.dexion.cz>

CID International [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://https://cid.cz>

ZákonyProLidi.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz>

Logistika.ihned.cz: Časopis Logistika: informace ze světa skladování, dopravy a technologií [online]. 2021 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z WWW: <https://logistika.ihned.cz>

GEFCO CSR REPORT 2018: Příběhy firem. BPS – Byznys pro společnost [online]. 2021 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z WWW: <https://www.odpovednefirmy.cz/odpovedne-firmy/pribehy-firem/202/gefco-csr-report-2018.html?pg=6>

Gefco Česká Republika s. r. o. *Emis.com* [online]. 2021 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z WWW: https://www.emis.com/php/company-profile/CZ/Gefco_Ceska_Republika_sro_cs_4873109.html

Interní zdroje

GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s. r. o., 2020. *Výroční zpráva společnosti Gefco ČR za rok 2019*. Sokolovská 668/136d, Karlín, 186 00, Praha 8.

GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s. r. o., 2021. *Dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců společnosti Gefco ČR*. Sokolovská 668/136d, Karlín, 186 00, Praha 8.

GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s. r. o., 2021. *Rozhovor s manažerem společnosti Gefco ČR*. Sokolovská 668/136d, Karlín, 186 00, Praha 8.

Seznam grafů a tabulek

Graf 1 Délka zaměstnání ve společnosti Gefco ČR	34
Graf 2 Pracovní pozice dotázaných respondentů	35
Graf 3 Obeznamenost s cíli společnosti Gefco ČR nebo cíli pracoviště.....	36
Graf 4 Vyjádření cíle v číselných hodnotách	36
Graf 5 Nastavení systému odměňování nebo motivace za splnění cíle	37
Graf 6 Obeznamenost se strategií společnosti Gefco ČR.....	38
Graf 7 Obeznamenost s posláním společnosti Gefco ČR.....	38
Graf 8 Zdroj získání informací o strategickém záměru společnosti Gefco ČR.....	39
Graf 9 Zapojení do procesu formování nebo implementace strategie společnosti Gefco ČR.....	40
Graf 10 Specifikace formy nebo činnosti zapojení do vypracování či implementace strategie	40
Graf 11 Účinnost strategie společnosti Gefco ČR	41
Tabulka 1 Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR v letech 2016-2021	43
Tabulka 2 Vývoj počtu obyvatelů České republiky v letech 2016-2021	44
Tabulka 3 SWOT analýza	51

Přílohy

Príloha 1 Dotázník pro zaměstnance společnosti Gefco ČR

1. Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti Gefco ČR?
 - méně než rok
 - více než jeden rok, ale méně než tři roky
 - tři až pět let
 - pět až deset let
 - více než deset let

2. Jakou pozici ve firmě zaujímáte?
 - vedoucí útvaru
 - specialista
 - manažer
 - produkční operátor
 - skladník
 - jockey (speciální řídící)
 - jiná (uveďte, prosím)

3. Jste seznámen(a) s cíli společnosti Gefco ČR nebo s cíli svého pracoviště?
 - ano
 - ne

4. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte, prosím, je tento cíl vyjádřen v číselných hodnotách?
 - ano
 - ne

5. Je ve společnosti Gefco ČR nastaven systém odměňování nebo motivace za naplnění firemních cílů či dílčích firemních cílů?
 - ano
 - ne

6. Jste seznámen(a) se strategií společnosti Gefco ČR?
 - ano
 - ne

7. Znáte poslání společnosti Gefco ČR?
 - ano
 - ne

8. Pokud jste odpověděl(a) kladně na otázku č. 3, 6 a/nebo č. 7, uveďte, prosím, zdroj získání těchto informací:
 - kolegové

- přímý nadřízený či vedení
- vyšší vedení
- sekundární zdroje (webové stránky, interní systém)
- jiný zdroj (uveďte, prosím _____)

9. Zapojil(a) jste se do procesu formování nebo implementace strategie společnosti Gefco ČR?

- ano
- ne

10. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte, jaká byla konkrétní forma nebo činnost Vašeho zapojení?

11. Pokud jste na otázku č. 6 odpověděl(a) kladně, označte, prosím, jak byste ohodnotil(a) účinnost této strategie? (1 – neúčinná, 5 – velmi účinná)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Príloha 2 Otázky pro rozhovor s vedoucím manažerem společnosti

1. Jaký je cíl, poslání a vize společnosti Gefco ČR? Jak se společnost vidí do budoucna a jaké postavení v perspektivě by měla zaujímat?
2. Má společnost Gefco ČR dlouhodobý plán k dosažení firemních cílů? Jaké nástroje k tomu chce využít, případně již využívá?
3. Jaké je současné postavení společnosti Gefco ČR na trhu logistických služeb?
4. Jaké společnosti byste označil za hlavní konkurenty Gefco ČR v současné době? Jaké jsou konkurenční výhody společnosti v porovnání s těmito konkurenty? Jaké jsou jejich konkurenční výhody?
5. Jak probíhá proces formulování cílů a strategie ve společnosti Gefco ČR? Jsou zaměstnanci, případně poradci, zákazníci společnosti Gefco ČR nebo další subjekty zapojeni do tohoto procesu?
6. Jak probíhá komunikace k zaměstnancům z hlediska sdílení strategického záměru společnosti Gefco ČR? Znájí zaměstnanci společnosti její cíle, respektive dílčí cíle? Jak jsou zainteresovaní tyto cíle splnit a jak monitorují proces jejich splnění?
7. Jak společnost reaguje na náhlé změny ve strategickém záměru a při nedosažení cílů? Jak koronavirová pandemie ovlivnila strategické zaměření společnosti?