

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovace a podnikatelský projekt

Bc. Nicole Salabová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nicole Salabová

Podnikání a administrativa

Název práce

Inovace a podnikatelský projekt

Název anglicky

Inovation and Business project

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování návrhů na eliminaci vlivů ekonomické krize ve stavebnictví ve vybrané stavební firmě prostřednictvím inovací výrobků, služeb nebo prostřednictvím jiných vnitropodnikových opatření.

Metodika

Provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Dotazníkové šetření. Využití párových metod (analýza-syntéza, abstrakce-kokretizace, indukce-dedukce). Evaluace a komparativní metody. V rámci rozboru hospodaření firmy bude využito poměrových finančních ukazatelů a modelů hodnocení finančního zdraví podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Inovace, rozbor, analýza, personální opatření, technické opatření, ekonomické procesy

Doporučené zdroje informací

- ADÁMKOVÁ, Petra. Stavba a nový občanský zákoník: přehledné srovnání staré a nové úpravy v oblasti věcných práv s dopadem na stavební činnost v České republice. 1. vyd. Praha: Pro Českou komoru autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě vydalo Informační centrum ČKAIT, 2013, 84 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87438-43-5.
- ADÁMKOVÁ, Petra. Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon: s prováděcími předpisy : úplné znění podle stavu k 14.6.2006. 1. vyd. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2006, 342 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 80-867-6978-X.
- BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.
- ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.
- ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- FOTR, Jiří. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1.vyd. Praha: Eurovia, 1993, 187 s. ISBN 80-901-1860-7
- HUSSEY, D. Jak reorganizovat firmu: s prováděcími předpisy : úplné znění podle stavu k 14.6.2006. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2009, 208 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 807226351X.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOŠTURIÁK, Ján. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 177 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- MLČOCH, Jan. Inovace a výnosnost podniku. 1.vyd. Praha: Linde, 2002, 159 s. ISBN 80-720-1302-5.
- PITRA, Zbyněk. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 177 s. ISBN 80-716-9461-4.
- SIMON, Hermann. Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu. Vyd. 1. Editor Jana Kašparová, Miloš Jelínek. Praha: Management Press, 2009, 204 s. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-204-8.
- SKOKAN, Karel. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Vyd. 1. Praha: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-732-9059-6.
- SOUČEK, Zdeněk. Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!). 1. vyd. Editor Jana Kašparová, Miloš Jelínek. Praha: Professional Publishing, 2004, 258 s. Action Learning – praktický management. ISBN 80-864-1988-6.
- STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7. s. 21
- ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-251-2835-0.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav. Stavební zákon a jeho prováděcí předpisy: úplné znění podle stavu k 5.12.2006. Vyd. 1. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2007, 374 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-86769-00-4.
- Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon: s prováděcími předpisy : úplné znění podle stavu k 14.6.2006. 1. vyd. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2006, 374 s. ISBN 80-867-6978-X.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovace a podnikatelský projekt" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce a firmě Vodní stavby Group, s.r.o. za poskytnutí dat a informací.

.

Inovace a podnikatelský projekt

Inovation and Business project

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématy „inovace a podnikatelský projekt“. V teoretické části je s využitím odborné literatury věnována pozornost pojmu projekt, inovace, certifikace firem a SWOT analýza. Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána společnost Vodní stavby Group, s.r.o.

Práce poskytuje komplexní pohled na situaci podniku v období hospodářské krize. Je provedeno zhodnocení vnitřního prostředí podniku a vnějšího prostředí a jejich vliv na činnost podniku. Výsledky těchto zhodnocení jsou aplikovány ve SWOT analýze a následně jsou navržena strategická opatření pro přežití hospodářské krize. Dále je popsána a zhodnocena certifikace firmy normami ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Na základě uvedených analýz a hodnocení jsou navrženy strategická opatření a cíle společnosti pro rok 2015. Cílem diplomové práce je zpracování návrhu strategických opatření pro eliminaci vlivů ekonomické krize ve stavebnictví ve vybrané stavební firmě.

Summary

The Diploma Work deals with the topics of “the innovation and the business project”. Using specialized literature, the theoretical part focuses on the following terms: a project, innovation, certification of companies and the SWOT analysis. Vodní stavby Group, s.r.o. is a company that was chosen for the practical part of the Diploma Work.

The Diploma Work provides a comprehensive view of the company’s situation in the period of an economic crisis. The company’s internal environment and external environment are evaluated as well as their influence on the company’s activities. The results of this evaluation are applied in the SWOT analysis and then measures for survival of the economic crisis are proposed. In addition, the company’s certification using standards ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 is described and assessed. On the basis of the analyses and assessment mentioned above the company’s strategic goals for 2015 are proposed. The aim of the Diploma Work is to prepare a proposal for elimination of the

influences of the economic crisis in the area of civil engineering in the construction company chosen.

Klíčová slova:

Analýza, audit, certifikace, cíl, hospodářská krize, inovace, management, norma, projekt, strategie.

Keywords:

An analysis, an audit, certification, a goal, an economic crisis, innovation, management, a standard, a project, strategies.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíl práce a metodika	7
2.1. Cíl práce	7
2.2. Metodika práce	7
3. Projekt.....	9
3.1. Účastníci projektu	9
3.1.1. Odpor ke změnám	10
3.1.2. Motivace	12
3.2. Řízení projektu.....	14
3.2.1. Předprojektová fáze	15
3.2.2. Projektová fáze	16
3.2.3. Poprojektová fáze	16
3.3. Financování projektu	17
3.3.1. Zdroje financování.....	18
4. Inovace.....	21
4.1. Typologie inovací	22
5. Certifikace firem	25
5.1. ISO 9001 – systém managementu kvality	25
5.1.1. Přínosy normy ISO 9001	26
5.2. ISO 14001 – systém environmentálního managementu	26
5.2.1. Přínosy normy ISO 14001	27
5.3. OHSAS 18001 – systém management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci...27	
5.3.1. Přínosy normy OHSAS 18001.....	28
6. SWOT analýza.....	29
6.1. Historie SWOT analýzy	29
6.2. Podstava SWOT analýzy	29
7. PRAKTICKÁ ČÁST	31
7.1. Základní charakteristika společnosti.....	31
7.2. Vybavenost materiálního charakteru	33
7.3. Vybavenost personálního charakteru.....	35
7.4. Vedení společnosti.....	36
8. Analýza vnitřního prostředí společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.....	37
8.1. Marketingový mix společnosti.....	37
8.1.1. Produkt.....	37
8.1.2. Cena	37
8.1.3. Propagace.....	38
8.1.4. Distribuce.....	39
8.2. Finanční analýza společnosti	40
8.2.1. Ukazatel rentability	40
8.2.2. Ukazatel likvidity.....	41
8.2.3. Ukazatelé aktivity	41
8.2.4. Ukazatel zadluženosti	42
9. Vnější prostředí společnosti a vliv na činnost	43
a plánovaný vývoj společnosti.....	43
9.1. Politické a legislativní vlivy	43
9.2. Ekonomické vlivy	45

9.3.	Technologické vlivy	47
9.4.	Zhodnocení vlivů ekonomické krize na strategické oblasti podniku.....	47
9.4.1.	Pozemní stavby	47
9.4.2.	Inženýrské stavby	47
9.4.3.	Servisní činnosti.....	48
9.4.4.	Vstupy	48
9.4.5.	Majetek společnosti	48
9.5.	Shrnutí problémů v odvětví a prognóza.....	49
10.	SWOT analýza společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.	52
10.1.	Finanční oblast.....	52
10.2.	Materiální oblast	53
10.3.	Oblast výrobní a technická	54
10.4.	Oblast řízení.....	55
10.5.	Personální oblast	55
11.	Certifikace společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.	57
11.1.	Hodnocení přínosů certifikace	59
11.2.	Výsledky dotazníkového šetření:.....	62
12.	Návrh opatření a strategických cílů společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. pro rok 2015	65
12.1.	Personální oblast	65
12.2.	Finanční oblast.....	66
12.3.	Kooperace firmy	67
12.4.	Udržení akreditace	67
12.5.	Předpoklad dalšího vývoje společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.	68
13.	Závěr	69
14.	Seznam použité literatury	74
14.1.	Tištěné zdroje.....	74
14.2.	Elektronické zdroje	75
15.	Seznam příloh	77

1. Úvod

V dnešní době je nutné, aby byly firmy neustále rozvíjeny, neboť konkurence na trhu se neustále zvyšuje. V současných podmínkách ekonomiky není rozvoj podniku jednoduchý úkol, a proto je důležité, aby se podniky neustále zlepšovaly ve své činnosti a odlišovaly se od konkurence. Cestou k tomuto růstu je inovace. Dnes jde již jen s těžší konstatací, že zákazník je „náš pán“, stal se totiž diktátorem. Požadavky dnešních zákazníků jsou rychlost, kvalita, spolehlivost, inovace, servis, individuální přístup dodavatele a to vše za příznivé ceny. Velmi významným fenoménem se stala neustále rostoucí ekonomická síla Asie, kterou je ovlivňováno světové dění a v souvislosti s těmito změnami se musí měnit i firmy. Manažeři musí zjistit, jaké hodnoty jsou zákazníci vnímány a jak těmto hodnotám co nejvíce vyhovět.

Neméně podstatnou aktivitou je vyvolávání dalších potřeb zákazníků a jejich uspokojování. Firmy by měly vytvářet trendy a tím rostoucí poptávku po nových produktech, vyvolávat u zákazníků potřeby a následně tyto potřeby uspokojit, čímž si firmy rýsují svou budoucnost a jsou v předstihu před svými konkurenty. Příkladem mohou být produkty firmy Apple.

Úplným základem inovující firmy jsou znalosti, jejichž zjišťování a prohlubování zajišťuje Top management systémem znalostního managementu např. cíleným sběrem informací, spoluprací s výzkumem či školami, pravidelnými poradami apod. Firma by měla realizovat pouze ty činnosti, které dělá nejlépe, nejlevněji a které jsou svým charakterem rozdílné od ostatních firem.

V dnešní době firmy musejí navíc odolat vlivům ekonomické krize, která udeřila v roce 2007 a pohltila celý svět. Jednou z hlavních příčin vzniku této krize bylo dlouhodobé narušování stability ekonomického systému vnějšími vládními zásahy. Konkrétně se jednalo především o tezi „bydlení pro každého“, kterou podporovala drtivá většina vyspělých společností. Tento projekt vedl k přesunu kapitálu do oblasti realit a

stavebnictví. Šlo o velmi různorodé formy pomoci od daňových úlev, nezdaněných hypotečních zástavních listů, vládních záruk po pomoc agentur, které nabízely úvěry přímo stavebním podnikům, či zprostředkovatelům. Dále existovala a stále existuje podpora stavebního spoření nebo státem podporované úvěry mladým rodinám. Další příčinou je vyčerpání nabídkového šoku, které by vedlo ke zpomalení světové ekonomiky s tím, že vyspělé státy by dospěly do fáze stagnace.¹ Finanční krize, která je výkvětem Spojených států v důsledku přeúvěrování amerických domácností ve formě hypotečních, studentských a dalších půjček, se následně s velkou silou a rychlostí rozlehla po celém světě, neboť různé deriváty k těmto půjčkám byly nakupovány evropskými, čínskými, japonskými a mnoha dalšími bankami. Další příčinou je krize poptávky, která byla vyvolána poklesem spotřebitelských nálad z pocitu strachu z přicházející krize a potřeby tvořit finanční rezervy před tím, než krize naplno udeří. „*Finanční krize a krize poptávky přišly současně, každá z jiných důvodů, dohromady ale vytvořily tyto děje směs, která se stala základem globální ekonomické krize započaté roku 2007*“.²

Diplomová práce se zabývá tématy inovace a podnikatelský projekt, jejichž podstata je pospána a vysvětlena v teoretické části práce. Cílem diplomové práce bylo zpracování návrhu podnikatelského projektu, který by vedl k rozvoji společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.. Následně však s využitím získaných znalostí z předchozího studia, použité literatury a zhodnocením současné situace podniku je tato práce zaměřena na návrh strategických opatření a stanovení strategických cílů pro firmu Vodní stavby Group, s.r.o., kde hlavním cílem je přežití společnosti v období ekonomické krize.

¹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. S. 26

² KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. S. 35-36

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu strategických opatření a cílů pro rok 2015, které by vedly k eliminaci vlivů ekonomické krize ve stavebnictví ve vybrané stavební firmě.

Dílčím cílem práce je zhodnocení vybavenosti společnosti z hlediska materiálního a personálního charakteru a zhodnocení vedení společnosti.

Dalším dílčím cílem je provedení analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí.

Dále je cílem práce zhodnocení vlivu ekonomické krize na strategické oblasti podniku – pozemní stavby, inženýrské stavby, servisní činnost, vstupy a majetek společnosti

2.2. Metodika práce

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretická a praktická. Teoretickou část tvoří literární rešerše, která se zabývá především tématem inovace a podnikatelský projekt.

Praktická část se zabývá analýzou společnosti Vodní stavby Group, s.r.o., zhodnocením současného stavu podniku a prostředím, ve kterém působí. Analýza vnitřního prostředí je provedena na základě analýzy marketingového mixu, kde je analyzován produkt podniku, tvorba ceny, propagace podniku a distribuce, kooperace firmy. Dalším

prostředkem pro provedení analýzy vnitřního prostředí je finanční analýza podniku za období 2011 až 2013. Finanční analýza je zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti podniku. Vnější analýza je provedena pomocí PEST analýzy, kde jsou analyzovány politické, ekonomické a technologické vlivy. Na základě získaných poznatků z teoretické části a zhodnocení stavu podniku byla provedena SWOT analýza, kde byly vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby ve strategických oblastech. Dále se práce zabývá procesem certifikace společnosti, který proběhl v období 03-04/2010 a 04/2011 a byl zhodnocen jeho přínos pro společnost. Zhodnocení přínosů bylo částečně provedenou formou dotazníkového šetření. Následně byly stanoveny návrhy doporučených opatření a cílů podniku pro rok 2015 za účelem překonání hospodářské krize.

3. Projekt

Projekt může být vyjádřen jako celek zkušeností, vědomostí a aktivit, které vedou k naplnění předem stanoveného cíle. Projekt omezuje čas, lidské a materiální zdroje a finance.³ „V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako *proces plánování a řízení rozsáhlých operací*“⁴ Často bývá projekt zjednodušeně identifikován jen jako návrh budoucí realizace. Nesmí se ale opomínat vliv okolí, materiální a finanční zabezpečení a ochrana životního prostředí.

Projekty se mohou rozlišovat na jednoduché, speciální a komplexní. Jednoduchý projekt je malý, krátkodobý, má jednoduchý cíl, většinou je vyhotovitelný jednou osobou. Projekt speciální může být charakterizován jako střednědobý, může vyžadovat dočasné přiřazení pracovníků a dílčí subprojekty, cíl je složitější. Komplexní projekt je unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, vyžaduje vysoké náklady, mnoho zdrojů, speciálně vytvořený projektový tým a velký počet subprojektů.⁵

3.1. Účastníci projektu

Účastníky projektu jsou jak fyzické osoby, tak i organizace, které jsou do projektu zapojeny, nebo jejichž zájmy mohou pozitivně či negativně ovlivnit realizaci projektu. Tito účastníci jsou rozdělováni do dvou základních skupin. První skupinou jsou primární účastníci jako vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, apod. Ke druhé skupině jsou řazeni účastníci sekundární jako veřejnost, vláda, správní orgány, konkurence.⁶ Na projektech, zejména speciálních a komplexních, se podílí spousta specialistů a odborníků různé kvalifikace a ti tvoří projektový tým, který je vybrán vrcholovým managementem podniku.⁷ Na zpracování projektu se nepodílí jen členové

¹ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 12

⁴NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. S. 11

⁵NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. S. 12

⁶ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 27

⁷NEMĚC, Vladimír. *Projektový management*. S. 23

projektového týmu, ale také další lidé z organizace, či z jejího okolí.⁸ Bohužel existuje účastníků projektového řízení daleko více, než-li je projektový tým často schopen monitorovat. Je tedy potřeba roztrždit účastníky na účastníky klíčové, tj. se kterými je nutné úzce spolupracovat, kdo chce, aby projekt uspěl, kdo podporuje úspěch projektu a kdo bude ze změny profitovat. K tomuto rozdělení účastníků na účastníky klíčové lze použít analýzu vlivu účastníků, například pomocí níže uvedené tabulky, ve které se sepíše seznam účastníků, jejich zájmy, vliv a priorita.⁹

Skupina	Zájmy	Vliv +/-/?	Priorita
Primární účastníci			
Sekundární účastníci			

Tabulka č.1 – Analýza vlivu účastníků

Zdroj: ŠTEFÁNEK

3.1.1. Odpor ke změnám

Zaváděcí metody se mohou výrazně lišit v případě, že změnu chtějí všichni lidé, kterých se změna týká od metody, kdy narážíme na silný odpor, přičemž čím výše ve struktuře organizace se nalézá ohnisko odporu, tím těžší je jeho překonání.¹⁰ Tento odpor může být vyvolán nedostatečnou informovaností o plánované změně, neznalostí přínosu změny, nedůvěrou, obavou z něčeho nového, neznámého, strachem ze sociální nejistoty, ze ztrát postavení či kvalifikace apod.¹¹

V případě, že je odpor ke změnám slabý a naléhavost změny je nízká, mělo by být změn dosaženo pomocí široké spoluúčasti a umožněním lidem, kterých se změny týkají, aby se vyjádřili k určení jejich podstaty a podíleli se na jejich provádění. Pokud

⁸ PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. S. 82

⁹ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 31

¹⁰ HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 10

¹¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. S. 134, 135

nemůžou být zapojeni do procesu všichni, měl by být alespoň vytvořen co největší okruh lidí. Výhodou široké spoluúčasti je, že s větší pravděpodobností nebudou přehlíženy detaily, o kterých by se manažer vůbec nemusel dozvědět a lidé, kterých se změna týká, pojmu změnu za vlastní dílo, což zvyšuje motivaci.

Pokud je odpor slabý, ale změna je naléhavá, na zapojení všech lidí do procesu není čas. Musíme určit lidi, kteří mají pro úspěšné provedení změny klíčový význam a získat si jejich spolupráci. Manažer se musí rozhodnout, jestli se mají klíčoví účastníci zapojit přímo do hledání řešení a do procesu změny, nebo zda se mají pouze podílet na procesu realizace změny. Klíčoví účastníci nejsou definováni svou pozicí v hierarchii, ale je možno je vybírat podle toho, jaký mají vliv na organizaci a zda disponují užitečnými informacemi.¹²

V případě, že je odpor ke změně silný, ale její naléhavost je nízká, lze použít přesvědčovací taktiku. Přesvědčování ovšem může vést také k nespokojenosti a posilování odporu, pokud slíbené výsledky nejsou v blízké budoucnosti. Je nutno počítat i se situací, kdy je od počátku možný výskyt určité skupiny lidí, která na svých názorech trvá a přesvědčovací metody vůbec nepůsobí, nebo by trvaly příliš dlouho. Zde se osvědčí nátlakové metody, kdy je s touto skupinou lidí nadále udržována funkční komunikace a zároveň je použita k prosazení změny síla a nátlak. Pokud lidé neplní zadané úkoly, jsou sankciováni.¹³

Je-li odpor slabý a firma se nenachází v krizi, můžou tento odpor odstranit charismatické vlastnosti manažera. Jestli mají lidé v manažerovi důvěru, může to vést k značnému nadšení pro změnu (v opačném případě, může takovýto manažer zesílit odpor k plánovaným změnám).

V případě, že je odpor slabý, ale firma se nachází v krizi, je důležitá rychlost. Nejdůležitější je v tomto okamžiku podnícení důvěry v budoucnost organizace. Vhodné je zvolit přesvědčovací metodu a přesvědčit lidi o tom, že zvolený směr je správný.

¹² HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 13

¹³ HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 14

Jestliže je odpor silný, ale firma se nenachází v krizi, může být vhodnější nátlakový přístup, protože se může stát, že na přesvědčování není dostatek času.

Je-li firma v krizi a odpor je silný, je nezbytné vydávání rozkazů a prosazování disciplíny tam, kde je ignorována. Z dlouhodobého hlediska je ideální použití méně dramatických opatření, ovšem pokud mohou organizaci zachránit jen rychlá jednání a situace je opravdu vážná, nemůže nikdo brát ohledy na jakékoli porušení morálky, protože za těchto okolností je jen jediný úkol, a to přežití firmy.¹⁴

3.1.2 Motivace

Velice důležitá je v případě spolupráce lidí motivace. Z většiny studií, které byly provedeny v českých firmách, vyplývá, že nejsilnější motivací jsou u většiny lidí peníze, ideálně obdrženy co nejdříve. Avšak mladí lidé s vyšším vzděláním převážně preferují více volného času, zajímavou práci, větší prostor pro rozhodování, možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Peníze se pak objevují až na třetím či čtvrtém místě.¹⁵ Hodnocení pracovníků, jejich motivace a hodnocení jejich pracovních výkonů je součástí práce manažerů na všech úrovních.¹⁶ Cílem motivace je navození v pracovníkovi zájmu a snahy o zlepšení pracovních výkonů.¹⁷

Hlavní představitel teorie hierarchie potřeb je americký psycholog Abraham Maslow, jehož tvrzení je, že nejdůležitější potřebou člověka je seberealizace, potřeba rozšiřovat své znalosti, schopnosti a přání. K uspokojování těchto osobních potřeb je třeba uspokojit už potřeby fyziologické, přičemž vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po docílení potřeb nižších, tedy aby mohl zaměstnanec pracovat efektivně, měl by mít například nepřerušované pauzy na oběd, ideálně možnost firemního stravování.¹⁸ Teorie

¹⁴ HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 15, 16

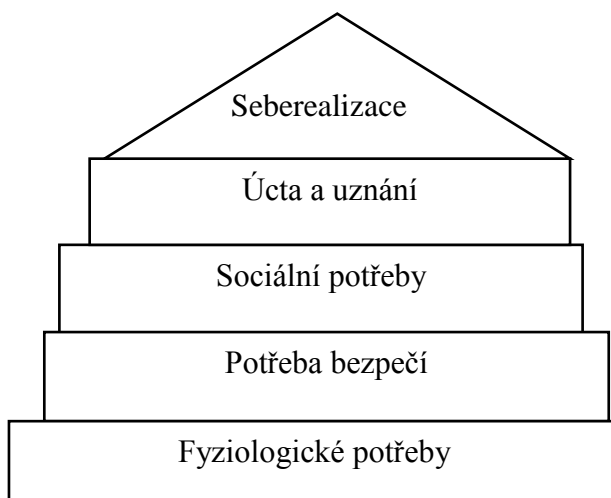
¹⁵ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. S. 145

¹⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. S. 95

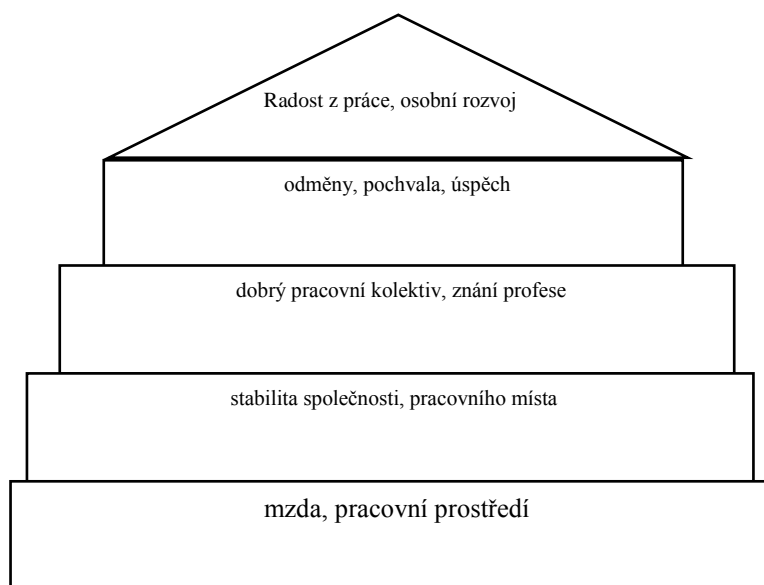
¹⁷ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?: (předstihněme nejlepší!!!)*. S. 76

¹⁸ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 210

podle Maslowa dle mého názoru zcela vyjadřuje i hierarchii motivačních hodnot pracovníků při realizaci projektu.



Obrázek č. 1 – Hierarchizace potřeb podle Maslowa
Zdroj: ŠTEFÁNEK



Obrázek č. 2 - Hierarchizace potřeb podle Maslowa – příklad z praxe
Zdroj: ŠTEFÁNEK

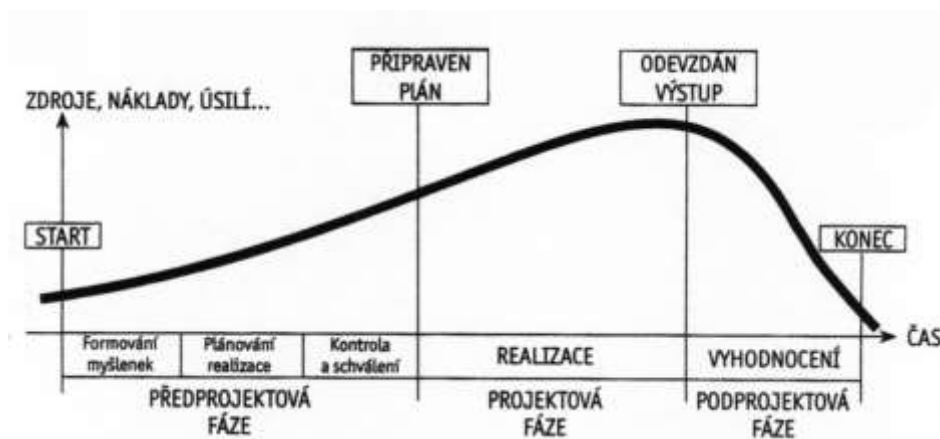
Důležitým pravidlem správné motivace je, že co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého a že finanční ohodnocení není jediným motivem ke kvalitní práci. Nejhorším motivačním přístupem je odměňování různých pracovních výsledků stejnou odměnou. Při motivaci zaměstnanců se nesmí zapomínat i na pouhou pochvalu. Pochvala by měla být adresná, konkrétní a vyslovena včas. Součástí motivace je ovšem také výtka.

Před vyslovením výtky musí nadřízený přesně vědět důvody selhání, vyslovit ji adresně, měl by vytýkat konkrétní věc a nesmí obsahovat osobní napadení. Jelikož každý člověk má jiné potřeby, musejí se manažeři dívat kolem sebe a být pozorní.¹⁹

3.2. Řízení projektu

Nejčastější chybou při řízení projektu je podcenění času, což může být způsobeno tím, že manažer sice správně určí potřebný čas, ale zapomene k němu přičíst časové nároky běžných povinností, nebo čas, který zabere jednání se zákazníky, dodavateli, kolegy. Správné odhadnutí času také komplikuje nedostatek zkušeností. Problém se správným odhadem času a dodržování časového harmonogramu se může ještě zkomplikovat, jestliže některé úkoly plní dodavatelé, jako například subdodavatelé u stavebního projektu.²⁰

Projekt se rozděluje na tři části, a to předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Každá fáze je specifická a závislá na fázi předchozí.



Obrázek č. 3 – Životní cyklus projektu
Zdroj: ŠTEFÁNEK

¹⁹ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 213- 2015

²⁰ HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 80

Křivka životního cyklu projektu se v čase mění v závislosti na financích a zdrojích. Většina projektů vyžaduje nejvíce zdrojů a financí ve fázi projektové. Žádná fáze nemůže být vypuštěna u projektu jakékoliv velikosti.²¹

3.2.1. Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je nejdůležitější částí celého projektu.²² Projekt začíná v okamžiku, kdy se zrodí myšlenka a stanoví se cíl. V první řadě je nutno v této fázi kladení otázek, zda by se měl nápad realizovat, zda přesahují očekávané výnosy předpokládané náklady, zda je projekt vůbec proveditelný a zda má podnik k dispozici dostatek zdrojů. Pokud odpovědi na tyto otázky zní ano, může se projekt posunout vpřed. Dále je nutné naplánování realizace. Plán projektu musí obsahovat jasně stanovené cíle a očekávané výsledky, kterých má být dosaženo, striktně stanovené odpovědnosti členů týmu, seznam plánovaných aktivit, potřebné finanční prostředky a analýza rizik projektu.²³ Pro správnou formulaci cílů je vhodná například metoda SMART. Tato metoda nám pomáhá efektivně definovat cíl projektu, přičemž cílem projektu má být „*předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat*“.²⁴

Cíl podle metody SMART by měl být:

- specifický a konkrétní,
- měl by být opatřený měřitelnými parametry, podle kterých bude možné rozpoznat, zda došlo k jeho splnění,
- akceptovatelný, kdy je cíl přidělen subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí,
- realistický, dosažitelný,

²¹ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 15, 17

²² NEMĚC, Vladimír. *Projektový management*. S 23

²³ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 17, 20

²⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: (předstihněme nejlepší!!!)* S. 82

- ohraničený v čase (stanovení časového horizontu, ve kterém má být cíl splněn).²⁵

Předprojektová fáze končí v momentě, kdy členové týmu mají rozdělené funkce, odpovědnosti a pravomoci a vědí jak postupovat při vzniku problému. Dále je sestaven plán čerpání nákladů, časový harmonogram a plán kontrol.

3.2.2. Projektová fáze

Nejnáročnější ze všech fází je fáze projektová, protože je nutné vynaložit velké množství zdrojů a aktivit, které zabezpečují jejich pokrytí. Podstatou této fáze je splnit plán a dodat očekávaný výstup ve stanoveném čase. Proto se realizuje projekt dle projektového plánu, průběžně se musí porovnávat plán se skutečností a problémy se musí řešit okamžitě. Projektová fáze je ukončena odevzdáním naplánovaného výstupu.²⁶

3.2.3. Poprojektová fáze

Projekt odevzdáním plánovaného výstupu nekončí. Projekt je ukončen v momentě, jsou-li realizovány všechny úkoly, které byly v projektu naplánovány a následně je výsledný produkt odevzdán do užívání.²⁷ Poprojektovou fází můžeme posuzovat z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Z pohledu krátkodobého (uvedení projektu do provozu) mohou vznikat potíže z důvodu nedostatečné kvalifikace zaměstnanců, nezvládnutí technologického procesu nebo výrobního zařízení apod. Většina těchto problémů má svůj původ v projektové fázi projektu. Dlouhodobý pohled odráží celkovou strategii, na základě které byl projekt založen. Pohlíží na plynoucí výnosy a vzniklé náklady, které byly stanoveny v předprojektové fázi. Jestliže se očekávání z předprojektové

²⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: (předstihněme nejlepší!!!)* S. 83

²⁶ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 22

²⁷ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 23

fáze stávají mylnými, následná nápravná opatření mohou být nejen obtížná, ale také velmi nákladná.²⁸

Aby bylo zajištěno správné řízení projektu, je důležité stanovení zodpovědnosti za jeho realizaci a pravomoc s ním spojená. Může se jednat o jedince či o samotný tým, ale odpovědnost a pravomoc musí být zřejmá. V případě projektového týmu musí být rozhodnuto, jakým způsobem bude organizován. Zda bude k dispozici stálý tým pověřený řízením projektu, či budou využívány schopnosti a zdroje zevnitř organizace, aniž by však zapojení lidé byli členy projektového týmu. Stálý tým je vhodný tehdy, jestliže je účast na projektu úzce vymezena, projekt vyžaduje vyčlenění velkého množství pracovníků na dlouhou dobu, nebo je třeba utajení podrobností. Volné pojetí je vhodné, jestliže chceme do projektu zapojit co nejvíce různých jednotek organizace a pracovníky nehodláme využít pro projekt na dlouhou dobu a plně je časově vytížit.²⁹

3.3. Financování projektu

Manažer projektu by měl plánovat náklady, uvolňovat finanční prostředky dodavatelům a kontrolovat čerpání nákladů v daných etapách.³⁰ Častou překážkou v realizaci projektu jsou ovšem právě finanční prostředky a jejich získávání. Bez vhodné a dostačující investiční podpory je jakýkoliv projekt nerealizovatelný.³¹

Financování může být uskutečněno různou formou, například vlastními zdroji firmy, bankovními úvěry, emisí akcií, veřejnými prostředky, prostředky EU aj.³²

²⁸ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. S. 37

²⁹ HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. S. 76

³⁰ NEMĚC, Vladimír. *Projektový management*. S. 97

³¹ PITRA, Zbyněk a Ivan SOUČEK. *Management inovačních aktivit: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. S. 297

³² ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 166

3.3.1. Zdroje financování

Zdroje financování se obecně dělí z hlediska vlastnictví zdrojů a původu zdrojů.³³

		Vlastnictví zdrojů	
		Vlastní	Cizí
Původ zdrojů	Interní	zisk, odpisy	podniková banka, rezervy
	Externí	vklady vlastníků, dotace a dary, venture capital	úvěry finančních institucí, dluhopisy, finanční leasing, obchodní úvěry, ostatní závazky

Tabulka č. 2 – Zdroje financování projektu

Zdroj: SCHOLLEOVÁ, SOUČEK + vlastní zpracování

K získání financí lze využít emisi akcií podniku. Toto je docela častý způsob navyšování základního kapitálu, ale pouze u velkých akciových společností. U malých společností je tato možnost téměř vyloučena z důvodu, neboť malé firmy s právní formou akciové společnosti se vyskytují pouze zřídka.³⁴

U společností s ručením omezeným je možné navýšení základního kapitálu zvýšením základních vkladů společníků, kteří vloží vklady z osobních prostředků do firmy.

³³ SCHOLLEOVÁ, Hana a Ivan SOUČEK. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. S. 182

³⁴ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 169

Další možností je venture capital, který poskytují jednotlivci nebo firmy, které nabízejí podnikům svůj soukromý kapitál, obvykle na 3 – 7 let. Investor má právo kontrolovat podnik a posléze podíl při úspěšnosti investice s velkým ziskem prodat původním vlastníkům. Výhodou tohoto způsobu zvýšení kapitálu je, že společnost nemusí splácet úroky. Zpravidla je používán pro investice do relativně mladých perspektivních společností.³⁵

Dalším možným způsobem financování je bankovní (investiční) úvěr, který poskytují komerční banky, pojišťovací společnosti či penzijní fondy, nebo dodavatelský úvěr, který odběratelům poskytují dodavatelé dlouhodobého majetku (strojů, zařízení apod.)³⁶

Finanční leasing představuje zdroj formou dlouhodobého pronájmu hmotného a nehmotného majetku, kdy tento majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti a nájemce má možnost odkoupit majetek za zůstatkovou cenu po skončení leasingu. Doba leasingu většinou odpovídá době životnosti majetku. Naproti tomu operativní leasing je krátkodobý pronájem majetku. Vlastníkem majetku je leasingová společnost, která musí majetek udržovat. Doba leasingu je zpravidla kratší než doba životnosti majetku a nájemce nemá po ukončení leasingu nárok na odkoupení majetku.³⁷ Předností leasingu je fakt, že splátky jsou nákladem daňově uznatelným.

Další možnou formou financování je emise dluhopisů. Záleží hlavně na odvaze a ochotě investora dluhopis daného podniku zakoupit. Tento způsob financování se hodí spíše pro velké či renomované společnosti, u kterých je riziko pro investora minimální.³⁸

³⁵ SCHOLLEOVÁ, Hana a Ivan SOUČEK. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. S. 184

³⁶ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. S. 51

³⁷ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. S. 57

³⁸ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 168

Podpora z veřejných zdrojů je dělena na přímou a nepřímou. Podporou přímou je finanční prostředek poskytnut ze státního rozpočtu. U přímé podpory musí být zcela vymezen účel. Nabytí přímé podpory není jednoduché a je možné ji získat jen na základě veřejné soutěže. Podporou nepřímou je například snížení sazeb daňových, celních a jiných, daní a poplatků, které jsou prvkem příjmů projektů. Tato metoda je spíše prostředek pro optimalizaci nákladové a daňové skutečnosti než přímo financování jako takové. Výhodou této podpory je, že podniky mají možnost samostatně se rozhodnout o takto ušetřených financích. Další možností je využití programů EU. V tomto případě Evropská unie finančně přispívá na dané projekty určitým procentem z celkových nákladů a zbylou část musí účastníci projektu financovat sami.³⁹

³⁹ ŠTEFÁNEK Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. S. 173 - 175

4. Inovace

Zdeněk Souček ve své knize *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší !!!)* definuje pojem inovace jako obnovu a rozšíření výrobků a služeb, vytvoření nových metod nákupu, výroby a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly. Někdy jsou inovace mylně chápány pouze jako změny technických parametrů produktů. Podle Zdeňka Součka musí být inovace zaměřena na všechny podnikové aktivity, jako je nákup surovin, technologie, organizace, metoda marketingu, řízení, servis, prodej a personalistika. Do inovace by mělo být zahrnuto vše, co firmu táhne vpřed a přináší efekt.⁴⁰

„Inovační proces je jedním z procesů, které Top management firmy 21. století cíleně řeší. Jde v podstatě o tyto aktivity:

- hledání a vyhodnocování nových idejí, nápadů, myšlenek,
- výběr námětů, slibujících úspěch,
- formulace a nastartování nových projektů,
- sledování průběhu nastartovaných projektů,
- koordinace jednotlivých projektů,
- začlenění projektů do struktury plánování a řízení firmy,
- hodnocení efektů inovací.”⁴¹

*„Inovační aktivity, pokud jsou úspěšně realizovány, představují v podstatě jedinou cestu k zajištění vysoké úrovně konkurenceschopnosti dnešních organizací – podnikatelských subjektů – v globální světové ekonomice”.*⁴² Toto prohlášení charakterizuje současnou situaci na světových trzích, bohužel má sousta lidí o inovacích jinou představu. *„Inovační proces bývá někdy mylně pokládán za výsledek jednorázových nápadů geniálních jedinců. Tyto nápady mají obrovský, často rozhodující význam. Inovační procesy však musí být cílevědomě řízeny, jinak buď žádné inovativní myšlenky ani nevzniknou, nebo upadnou v zapomenutí, nebo je firma nedokáže efektivně realizovat”.*⁴³

⁴⁰ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. S. 159

⁴¹ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. S. 159

⁴² PITRA, Zbyněk a Ivan SOUČEK. *Management inovačních aktivit: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. S. 7

⁴³ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. S. 160

4.1. Typologie inovací

Nejčastějším způsobem členění inovací je členění podle věcného hlediska, kde jedním z hlavních pramenů zabývajících se typologií inovací je tzv. Oslomanuál, který byl vytvořen z iniciativy OECD.

Z věcného hlediska lze členit inovace následovně:

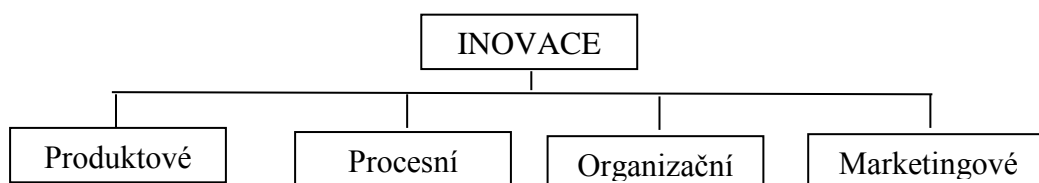


Schéma č. 1 – Členění inovací z věcného hlediska

Zdroj: Český statistický úřad. *Statistika inovací – metodika* + vlastní zpracování

Produktová inovace

Produktová inovace zahrnuje signifikantní změny u zboží či služeb. Vznikají buď produkty zcela nové, nebo je upravena charakteristika stávajících produktů. Tato inovace se projevuje především ve změnách technologie, nebo přináší technologii zcela novou, případně jejich kombinaci.⁴⁴

Organizační inovace

Tato inovace představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, externích vztazích či organizaci pracovního místa. „Rozlišujícím znakem organizační inovace ve srovnání s jinými organizačními změnami v podniku je implementace organizační metody (do podnikových praktik, organizace pracovního místa nebo externích vztahů), která nebyla v podniku dříve použita a je výsledkem strategického rozhodnutí přijatého managementem”.⁴⁵

⁴⁴ Oslo Manual S. 16, 17

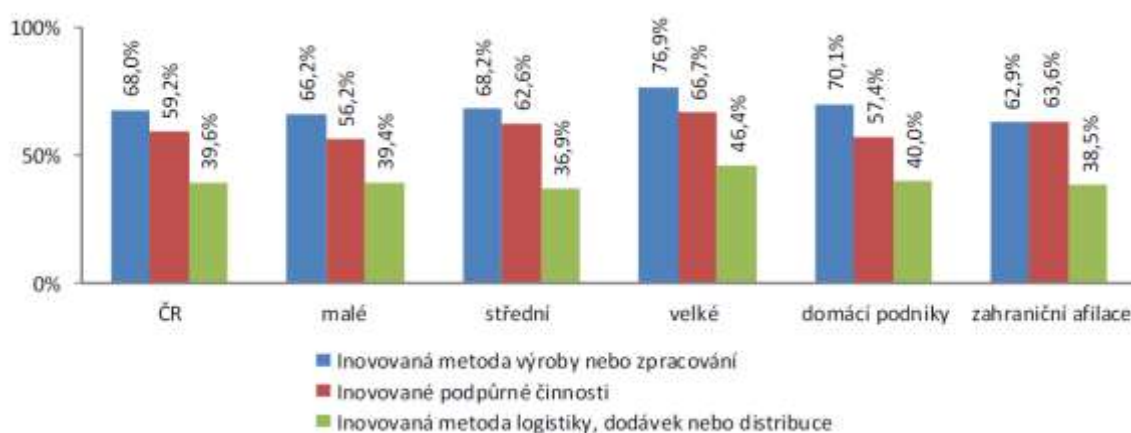
⁴⁵ Český statistický úřad. *Statistika inovací – metodika*

Marketingová inovace

Marketingová inovace zahrnuje zavedení nové marketingové metody, která obsahuje významné změny v designu produktu, balení, umístění produktu apod. Tyto inovace se zaměřují na otevření nových trhů nebo nové umístění produktu na trh s cílem zvýšení prodeje.⁴⁶

Procesní inovace

Procesní inovace „představuje zavedení nové nebo významně zlepšené produkce (výrobních metod) anebo dodavatelských metod“.⁴⁷ Tato inovace zahrnuje výrazné změny ve výrobní technice, zařízení či v distribučních systémech, snížení ohrožení životního prostředí a bezpečnostních rizik. Procesní inovací mohou být také zlepšení techniky, zařízení, softwaru v podpůrných činnostech.⁴⁸



Graf č. 1: Procesní inovace podle typu, velikosti a vlastnictví podniku (% z procesně inovujících podniků); 2010 – 2012.

Zdroj: ČSÚ – Inovační aktivity podniků v ČR 2010 až 2012

⁴⁶ Český statistický úřad. Statistika inovací – metodika

⁴⁷ Český statistický úřad. Statistika inovací – metodika

⁴⁸ Český statistický úřad. Statistika inovací – metodika

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že se podniky v ČR v letech 2010 – 2012 zaměřily především na inovaci metod výroby nebo zpracování. Tato inovace byla zavedena u 68% podniků a v případě podniků domácích tento podíl dosáhl až 70,1%. Procesní inovaci metod v podpůrné činnosti zavedlo 59,2 % podniků a nejméně byl kladen důraz na inovaci metod logistiky, dodávek či distribuce, tj. 39,6%. Podniky ovšem inovují obvykle více procesních metod zároveň.

5. Certifikace firem

První požadavky na certifikaci dodavatelů byly kladeny na počátku 60. let ve Velké Británii ve spojitosti se subdodávkami pro armádu. Později byly tyto požadavky aplikovány ve stavebnictví, především o oblasti veřejných dopravních staveb. Nejprve tuto certifikaci prováděli zadavatelé, ale později se však ukázalo, že je vhodné přenechat tuto činnost externím odborníkům, kteří pro tuto činnost museli získat akreditaci. V České republice se certifikace vyžaduje ve většině výběrových řízení. Jedná se zejména o práce stavební, ale prakticky se rozšiřuje na všechny služby pro státní správu. Certifikaci vyžadují i výběrová řízení na krajské či obecní úrovni.⁴⁹

5.1. ISO 9001 – systém managementu kvality

Systém řízení kvality je mezinárodní norma, která vznikla ve 20. letech minulého století. V souvislosti s rozšířením sériové výroby vznikal požadavek na zavedení systému, který udrží současnou kvalitu výrobku, aniž by byl každý výrobek testován. První publikace této zásady se objevily v období po druhé světové válce, ale přístup byl rozdílný vzhledem k působnosti (USA, Evropa, Japonsko). Norma ISO 9001 jako taková má svůj původ v 80. letech ve Velké Británii. Na přelomu roku 2000 působily podniky více než 60% v Evropě, dnes většinu certifikátů drží podniky z Asie.⁵⁰ Ve světové ekonomice došlo v poslední době k výrazným změnám, například globalizací ekonomického prostředí, převahy nabídky nad poptávkou apod. a právě proto výrazně stoupl význam jakosti ve světové míře.⁵¹ Metody k zabezpečování jakosti podle doporučení norem ISO řady 9000 během své dosavadní existence velice rychle prorazily.⁵²

⁴⁹ Certifikace a veřejné zakázky. *ISO* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=29

⁵⁰ ISO 9001. *ISO* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

⁵¹ ISO 9001 - Info-ISO.cz - Informace o mezinárodní normě ISO 9001. *ISO 9001: Informace o mezinárodní normě ISO 9001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/

⁵² VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. S. 70

5.1.1. Přínosy normy ISO 9001

Společnosti, které se chtějí lišit od svých konkurentů, si musejí uvědomit, že uspokojování potřeb zákazníků není realizováno jen výrobou, nebo poskytovanou službou, ale že tato schopnost konkurovat vzniká v celém průběhu reprodukčního cyklu. Správně zavedený systém managementu kvality by měl podniku garantovat maximální spokojenost zákazníků, minimalizaci výdajů s tím spojených a podporu činností neustálého zlepšování. Hlavními přínosy toho systému je zvýšení spokojenosti zákazníků, posílení důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníky, zvýšení kvality výrobků, zvýšení prestiže firmy, zlepšení postavení na trhu, zvýšení efektivity činností a otevření nových příležitostí na trhu.⁵³

5.2. ISO 14001 – systém environmentálního managementu

Mezinárodní norma ISO 14001 upřesňuje požadavky na systém environmentálního managementu, tzn. v oblasti systému ochrany životního prostředí. Tento systém je určen všem organizacím, které si uvědomují svou odpovědnost vůči životnímu prostředí a podporují jeho ochranu.⁵⁴ Systém vznikl v 80. letech v souvislosti se zpřísněním zákonů v Západní Evropě a USA, které se týkaly omezování emisí z průmyslové výroby. „Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce (byť jen splnění zákonných limitů) a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu”.⁵⁵

⁵³ ISO 9001 - Info-ISO.cz - Informace o mezinárodní normě ISO 9001. *ISO 9001: Informace o mezinárodní normě ISO 9001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/

⁵⁴ ISO 14001: ISO 14001 - Info-ISO.cz - Informace o mezinárodní normě ISO 14001. *ISO 14001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_14001_informace/

⁵⁵ ISO » ISO 14001:2004. *ISO » ISO 14001:2004* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

V roce 2004 byla provedena a schválena revize normy jako ISO 14001:2004. Norma se rozšířila o provázanost s normou ISO 9001. Její český překlad byl vydán v roce 2005 – ČSN EN ISO 14001:2005.⁵⁶

5.2.1. Přínosy normy ISO 14001

Hlavním přínosem je fakt, že tato norma je ideálním nástrojem na regulaci dopadu aktivit firem na životní prostředí. Dalším přínosem je například včasné rozpoznání hrozících problémů a zamezení jejich výskytu a vzniku případných havárií, úspora energie a materiálu. Zavedením této normy může také firma získat konkurenční výhodu a vytvořit si pověst prestižního podniku v oblasti ochrany životního prostředí.⁵⁷

5.3. OHSAS 18001 – systém management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Norma OHSAS 18001 představuje soubor pravidel pro trvalou bezpečnost a zdraví při práci. Systém se zakládá na prevenci rizik.⁵⁸ Tato norma vznikla v 90. letech jako nástroj systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Mimo Evropu však není příliš využívána na rozdíl od standardů řízení kvality. S normou ISO 9001 a ISO 14001 vytváří často certifikovaný integrovaný systém.⁵⁹ Podstatou normy je vytvoření podmínek nejvhodnější organizací práce nejen podle platných předpisů, ale také pro případy, pro které takovýto předpis neexistuje. Procesy vytvoření a zavádění těchto podmínek jsou monitorovány a měřeny, aby firma mohla přijmout potřebná opatření. *„Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace*

⁵⁶ ISO-EMS - Poradenství a certifikace normy ISO 14001. *ISO-EMS - Poradenství a certifikace normy ISO 14001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.iso-ems.cz/iso-14001.php>

⁵⁷ ISO » ISO 14001:2004. *ISO » ISO 14001:2004* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

⁵⁸ OHSAS 18001 | Bezpečnost: Co to je OHSAS 18001?. *OHSAS 18001 | Bezpečnost* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/ohsas-18001>

⁵⁹ ISO » OHSAS 18001:2007: Historie. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem zpětné vazby“.⁶⁰

5.3.1. Přínosy normy OHSAS 18001

Přínosem normy je omezení rizik a nebezpečí, která ohrožují bezpečnost a zdraví zaměstnanců, snižování výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů a náklady spojené s těmito úrazy a nemocí. Dále vytváří systém, který dokáže pružně reagovat na změny legislativy a bezpečnostní požadavky.⁶¹ Dalšími přínosy jsou získávání silných zákazníků, konkurenční výhoda v prostředí, neustálé zlepšování procesů a zvýšení povědomí v oboru podnikání.⁶²

⁶⁰ ISO » OHSAS 18001:2007: Princip normy. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13].

Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

⁶¹ ISO » OHSAS 18001:2007: Přínosy zavedení certifikovaného systému dle OHSAS 18001. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

⁶² ISO-EMS - Certifikace normy ISO 18001: Přínosy zavedení certifikovaného systému dle OHSAS 18001. *ISO-EMS - Certifikace normy ISO 18001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.iso-ems.cz/iso-18001.php>

6. SWOT analýza

6.1. Historie SWOT analýzy

SWOT analýza nebyla objevena náhodně. Během let 1960 až 1970 jí vyvinula společnost Stanford Research Institute, když pracovala na analýza příčin neúspěchů při plánování u firem v USA. Přestože měly tyto firmy podrobné plány a plánovací manažery, většinou docházelo k selhání při jejich plnění. Albert S. Humprey využíval k analýze těchto selhání dělení příčin do kategorií:

- Satisfactory,
- Good in the futur is an **O**ppportunity,
- Bad in the present is a **F**ault,
- Bad in the futur is a **T**hreat.

Toto rozdělení příčin neslo pracovní název SOFT analýza.

V roce 1964 došlo k zaměnění písmene F za W.⁶³

6.2. Podstava SWOT analýzy

SWOT analýza je jednou z nejznámějších metod zkoumání a hodnocení prostředí a součást plánování. Jedná se o analýzu silných stránek (strenghts), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).

Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřního prostředí podniku.

V oblasti marketingu jsou velmi vhodné a nejčastěji prováděné analýzy marketingového mixu, finanční analýza, analýza známosti značky, image, podílu na trhu, četnosti inovací, rozsahu nabízených služeb, nákladů na distribuci, efektivnosti řízení distributorských cest, systému řízení vztahů zákazníků, cenové konkurenceschopnosti, vnímání kvality výrobků apod.

⁶³ FINE, Lawrence G. *The SWOT analysis: using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats*. S. 3

Ve finanční oblasti jsou analyzovány možnosti financování, finanční stabilita podniku, disponibilní zdroje, rentabilita, kapitálová náročnost. Ve výrobní oblasti je analyzována úroveň výrobního zařízení, technologií nebo produktivita aj.

V oblasti personální je věnována pozornost analýze mobility pracovních sil, fluktuace, kvalifikační a věkové strukturu.⁶⁴

Příležitosti a hrozby vyplývají z prostředí vnějšího.

Příležitostmi jsou chápány možnosti přinášející růst nebo lepší využití zdrojů podniku. Aby je podnik mohl využít, musí je nejprve zaznamenat a identifikovat. Příležitosti zvyhodňují podnik před konkurencí. Naopak hrozbou je nepříznivá situace v okolí podniku, která představuje pro podnik možné překážky v činnosti. Pro vyhnutí či překonání hrozeb musí podnik okamžitě reagovat odpovídajícím způsobem.⁶⁵

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná značka • Dobré povědomí mezi zákazníky • Cenová výhoda díky know-how • Exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • Aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek marketingových zkušeností • Špatné umístění firmy • Špatná reputace mezi zákazníky • Nedostatečný přístup k distribučním cestám • Vysoké náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové technologie • Nenaplněné potřeby zákazníků • Odstranění mezinárodních bariér • Rozvoj nových trhů • Akvizice, joint ventures 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových konkurentů na trh • Konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • Nová regulační opatření, daňová zatížení • Změny v zákaznickových preferencích • Zavedení obchodních bariér

Tabulka č. 3 – Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Zdroje: Blažková + vlastní zpracování

⁶⁴ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. s. 62

⁶⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 156

7. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se diplomová práce zabývá základní charakteristikou a aktuálním stavem společnosti Vodní stavby Group, s.r.o., hlavní činností podniku, vybaveností materiálního a personálního charakteru, vedením společnosti a kooperací firem působící na činnost společnosti.

7.1. Základní charakteristika společnosti

Základní údaje společnosti:

Název: Vodní stavby Group, s.r.o.

Sídlo: V Zátíši 810/1, 709 00, Ostrava – Mariánské Hory

IČ: 27285910

Předmět podnikání:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová vozidla – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

V současné době zabezpečuje firma Vodní stavby Group, s.r.o. následující činnosti a služby:

PROVOZ PRŮMYSLOVÝCH AREÁLU A LOGISTICKÝCH CENTER

- běžné opravy areálu
- údržba areálu
- servisní služby
- revize a technická dokumentace
- provozní a dopravní řády

STAVEBNÍ ČINNOST

- pozemní stavby
 - výstavba průmyslových hal
 - zateplení objektu
 - rekonstrukce občanské výstavby
- vodohospodářské stavby
 - protipovodňová ochrana
 - úpravy toků
 - hrazení bystřin
 - nádrže a rybníky
 - revitalizace toků
 - protierozní opatření
- dopravní stavby
 - mosty a propustky
 - parkoviště a zpevněné plochy
lesní komunikace
 - silnice
- biotechnické úpravy a rekultivace
 - rekultivační opatření
 - revitalizační opatření
 - komplexní péče o vegetační doprovod staveb
 - inženýrské zabezpečení staveb
 - příprava staveb
 - technická podpora
 - šikovnost při realizaci
 - autorský dozor autorizovanými osobami

SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI

- kooperace s FŽP ČZU Praha při aplikovaném výzkumu TAČR
- spolupráce s FŽP UJEP Ústí nad Labem při zabezpečování výuky vodního hospodářství

- metodické vedení studentů

MEZINÁRODNÍ KAMIONOVÁ DOPRAVA

- Německo
- Rakousko
- Slovensko
- Česká republika

Hlavní činností společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. jsou stavební práce se specializací na stavby vodohospodářské, inženýrské a pozemní. Společnost je řazena na základě svého vybavení a výkonnosti mezi středně velké firmy v kategorii do 50. zaměstnanců.

Tato společnost vznikla transformací společnosti FINORT SERVICES, s.r.o. k datu 29. 11. 2010, kde původní náplní této firmy byl provoz, údržba a opravy logistických areálů. Následným rozvojem hlavních činností společnosti bylo nutno firmu stabilizovat a pro její další existenci a rozvoj vytvořit vhodné a konkurenceschopné podmínky.

7.2. Vybavenost materiálního charakteru

Základem pro stabilní vybavenost materiálního charakteru firmy bylo zhodnocení strategického rozhodnutí o poloze materiální základny, o odbornosti poskytovaných činností a rozsahu těchto činností, o způsobech a možnostech získávání zakázek, o možnostech spolupráce.

Tato rozhodnutí byla opřena o odborné zkušenosti a znalosti, o zhodnocení současné tržní situace v daném segmentu. Velice důležité bylo také zabezpečení finanční. Hlavním cílem této strategie byla minimální zadluženost a závislost na bankovním sektoru a zvýšení bonity u investorů.

Sídlo společnosti podstoupilo rekonstrukci a bylo opatřeno potřebné vybavení dle jednotlivých činností. Hlavní výhodou je jednoznačně fakt, že se v jednom areálu nachází

správa, sklady, dílny, čímž je významně zjednodušen operativní proces řízení a monitoring mechanizace a dopravních prostředků. V areálu je dále zajištěna trvalá ostraha objektů a vrátnice eviduje pohyby zaměstnanců a návštěv.

Správa společnosti je zabezpečena odpovídající a dostačující výpočetní technikou a různá oddělení využívají různé odborné softwary. V ekonomickém úseku je to účetní program POHODA pro evidenci prvotních dokladů, vytváření účetních sestav a přehledů, pro vytváření různých daňových přiznání apod. a program PAMICA pro vystavování mezd a všech s tím souvisejících přehledů a dokladů. V technickém a výrobním oddělení je využíván software KROS plus pro rozpočtování staveb dle cenové soustavy ÚRS (ucelený systém informací a metodických návodů a postupů pro stanovení ceny stavebního díla), pro kalkulaci a sledování zakázek. Nezanedbatelným prvkem výbavy správy je knihovna s odbornou literaturou (zákony, právní předpisy, nařízení, předpisy ČSN, technické normy) a spisovna. Výbavou oddělení výroby jsou také technologické a měřické pomůcky. Technické vybavení společnosti je plně dostačující pro náplň firmy. Svým charakterem dokáže dostatečně zabezpečit rozsah i kvalitu prováděných prací a služeb. Velkokapacitní mechanizace a stavební stroje jsou v případě nezbytnosti zajištěny formou operativního leasingu. Pro požadavky na osobní a nákladní dopravu je z drtivé většiny k dispozici vozový park společnosti.

Neopomenutelné je vybavení vybraných pracovníků (dělníci, mistři, stavbyvedoucí, strojníci, řidiči, apod.) předepsanými oděvy se specifickými vlastnostmi (manipulace s ohněm, s křovinořezem, reflexní vesty apod.) a ochrannými pomůckami (brýle, rukavice, přilby, štíty, ochrana sluchu apod.)

7.3. Vybavenost personálního charakteru

Přestože je firmou Vodní stavby Group, s.r.o. vytvářeno a poskytováno srovnatelné finanční ohodnocení s ostatními stavebními firmami v okolí, je personální vybavení společnosti již déle trvajícím problémem. Především v dělnických profesích, kde je potřeba kvalitních a kvalifikovaných řemeslníků. Je nutné konstatovat, že na trhu pracovních sil ubývá kvalitních zaměstnanců. Při získávání pracovníků do vedoucích pozic bylo prokázáno u absolventů škol naprosté omezení v praktických zkušenostech a základních neznalostech. V profesích dělnických chybí především kvalifikace pro obdobné práce, čímž firmě rostou náklady na různé odborné kurzy a školení.

Ve vztahu k odborným útvarům lze personální vybavenost charakterizovat jako stabilní, avšak ve výrobním útvaru v profesích dělnických jako velmi problematické.

Přestože lze interní dělnické profese nahradit subdodavatelskou firmou, je zajišťování odborných řemesel (truhlář, kameník...) neustálým graduujícím problémem. Patrně lze jednu z příčin tohoto problému nalézt v absenci fungujícího systému odborných učilišť silných stavebních firem. Tyto stavební společnosti byly z drtivé většiny zrušeny, či prodány do zahraničí, kde zahraniční investoři vykonávají školství ve vlastních zemích. Vstup do Evropské unie, značně zkomplikoval svými nekompromisními požadavky na kvalifikaci firem pro běžný provoz činnosti těchto firem a také významně navýšil náklady vynaložené na jejich splnění a obnovu (např. povinná školení, profesní průkazy za několik desítek tisíc korun aj.).

Lze tedy konstatovat, že stát nezajišťuje požadované získávání kvalifikace, ale tvoří subjekty, které kontrolují jejich dodržování pod ne malými sankcemi a zajištění kvalifikací bylo posunuto na samotné podniky.

7.4. Vedení společnosti

Základním elementem řízení jsou ve společnosti Vodní stavby Group s.r.o. porady vedení, které se konají 1x týdně. Zde se setkává vedení společnosti (jednatel, vedoucí ekonomického oddělení, vedoucí technického oddělení, vedoucí výrobního oddělení, referent speciálních činností) a jsou zde fakticky sledovány a projednávány realizované akce a řešena operativní problematika. Ke každé poradě je asistentkou jednatele vytvářen zápis, ve kterém je shrnuta řešená problematika na dané poradě, stanovené úkoly a k nim přiřazené odpovědnosti zaměstnanců (řešitelů), termíny plnění těchto úkolů a akcí a případně další podstatné termíny a požadavky.

Velmi přínosným rozhodnutím společnosti byla inovace řízení podniku formou „Integrovaného systému řízení“, což se stalo výsledkem akreditace společnosti mezinárodní certifikační firmou v roce 2011. Před procesem akreditace bylo nutné provedení řady analýz veškerých činností podniku, podrobné rozborů podniku, podrobné rozborů hospodaření společnosti za uplynulá období a osobní pohovory. Z následné syntézy vznikla závěrečná zpráva, která byla vytvořena a projednána externí certifikační firmou jako doporučení pro žádost o certifikaci. Dalším krokem bylo provedení akreditace na evropské normy a schválení a zavedení „Integrovaného systému řízení“, což vyžadovalo vytvoření vlastní potřebné dokumentace a realizaci organizačních a věcných opatření, které ukládá certifikace. Nedílným prvkem „Integrovaného systému řízení“ jsou manuály QMS (management kvality) a EMS (management životního prostředí) s předepsanými postupy pro jejich zavedení. Hodnocení uplynulých období přinesla několik podstatných poznatků, například v účasti ve výběrových řízeních, ekonomické oblasti, kvalitě prací, personální oblasti atd. Mimo pozitivních přínosů však přinesla certifikace firmě také znatelné náklady. Každoroční audit stojí firmu cca 60.000,- Kč a obrovskou administrativní zátěž.

8. Analýza vnitřního prostředí společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bylo využito zhodnocení marketingového mixu společnosti. Dále byla využita finanční analýza, kde bude hlavním výstupem zhodnocení ekonomického vývoje společnosti v letech 2010 – 2013.

8.1. Marketingový mix společnosti

Cílem zhodnocení marketingového mixu je znázornění silných a slabých stránek společnosti.

8.1.1. Produkt

Produkty společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. mají formu zakázkových projektů, které jsou realizovány především na základě výběrových řízení. Konečná podoba produktů je přímo ovlivněna přáním a požadavky investora (zákazníka) dle projektové dokumentace stavby. Produktem jsou převážně stavby pozemního, vodohospodářského a dopravního charakteru. Přidanou hodnotou produktu je odborná realizace dle evropských norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

8.1.2. Cena

Podkladem pro sestavení ceny je tzv. slepý rozpočet, který dostane firma k dispozici od projektanta investora, v němž je uveden objem prací s nulovými cenami za jednotku. Technické oddělení zpracovává návrh ceny do prvního kola schválení. Toto zpracování je založeno na dosazení jednotkových cen do rozpočtu dle cenové soustavy ÚRS pro stanovení orientační ceny. Ve druhém kole schvalování jsou jednotkové ceny upraveny na ceny vnitropodnikové individuálně pro každou stavbu. Při stanovení vnitropodnikových cen se vychází ze zkušeností z předešlých realizovaných zakázek, jsou zohledněny reálné ceny materiálů u dodavatelů, případně poskytované slevy. Dále jsou zvažovány možnosti

využití subdodavatelů a vlastních zaměstnanců a vzdálenost stavby od firemní základny. Při tvorbě ceny je také počítáno se ziskovou přírůžkou.

8.1.3. Propagace

Firemní design a propagace tvoří základní prvek pro tvorbu zajímavé image společnosti a její identity. Název společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. je snahou navázat na dlouhodobou tradici podniku Vodní stavby, a.s., která byla při vzniku společnosti vzorem pro jednatele. Logotyp prošel již dvakrát inovací.



Obrázek č. 4 – Logotyp společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

Zdroj: Archiv společnosti

Společnost má celkem bohatou komunikační politiku a formy propagace. Komunikačními složkami společnosti je logotyp, webové stránky, vizitky vedoucích zaměstnanců, dárkové předměty, které firma rozdává při navazování spolupráce, významným partnerům a každoročně při rozesílání novoročenek. Těmito dárkovými předměty s logotypem firmy jsou například propisky, diáře, zapalovače, žetony do nákupních košíků, vlhčené ubrousky, USB flashky apod. Dále jsou logotypem společnosti potištěny veškeré pracovní oděvy zaměstnanců a polepeny ochranné přilby a dopravní prostředky.

8.1.4. Distribuce

Společnost využívá k zajištění materiálu velkoobchod i maloobchod. Podnik má často uzavřené rámcové kupní smlouvy s dodavatelem betonu, kamene a pronajímateli pracovních strojů. Materiál je nakupován za předem smluvně stanovené ceny, v krajních případech (např. havárie) je nákup proveden u dodavatele, který je schopen dodat materiál co nejdříve, avšak s tím roste i jeho cena. Dále využívá společnost externích smluvních vztahů v rámci služeb, kterými jsou např. autodoprava, elektroinstalace, topenářské práce apod.

V dnešní době krize je obvykle vynucena vzájemná spolupráce firem, jelikož si všechny podniky nemohou dovolit výbavu všemi činnostmi a dovednostmi. V případě, že firma získá zakázku, ať už přímým oslovením investora nebo formou výběrového řízení, musí počítat s prací subdodavatelů firem. V případě této spolupráce firma ručí za kvalitu provedených prací subdodavatelkou firmou. V případě výběrových řízení je většinou uplatněno omezení v zadávacích podmínkách, že práce zadané subdodavatelům nesmí být větší než 30% z celkové ceny zakázky. Dalším problémem při realizaci veřejných zakázek může být lhůta splatnosti vystavených faktur zhotovitelem. U zakázek z veřejných rozpočtů a dotačních programů se tato splatnost pohybuje okolo 45-90 dní od předání provedených prací. Subdodavatelé ovšem tyto splatnosti nechtějí ve své smlouvě akceptovat a generální dodavatel stavby (hlavní zhotovitel) pak zakázku dotuje ze svých vlastních zdrojů.

Při hodnocení práce s investory je zřejmé, že se v zadávacích podmínkách veřejných zakázek objevují vlivy lobbistů. Často jsou zadávací podmínky postaveny tak, aby zvýhodňovaly velké, často zahraniční firmy nebo firmy, které jsou předem neoficiálně nasmlouvané. Těmito omezujícími prvky v zadávacích dokumentacích jsou například nesmyslně vysoké požadavky na poskytnutí jistoty, bankovní záruky, různé druhy pojištění stavby v nepřiměřené výši nebo specifická kvalifikace uchazeče, která nelze prokázat formou subdodavatele. V nejzazším případě jsou požadovány všechny tyto prvky. Tímto jsou pak všechny malé a střední podniky nepřímo vyřazeny z výběrového řízení.

Dále je pro podnik důležitá spolupráce s vysokými školami, připravující budoucí odborníky a specialisty, kteří jsou využitelní pro odvětví, ve kterém firma působí.

Momentálně firma zaměstnává jednoho zaměstnance studující magisterský obor a jeden zaměstnanec je členem vědecké rady a konzultantem. V současné době firma spolupracuje s Českou zemědělskou univerzitou na výzkumném projektu TAČR.

8.2. Finanční analýza společnosti

Ve finanční analýze je kladen důraz na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze B – Podrobné výpočty finanční analýzy.

8.2.1. Ukazatel rentability

Při výpočtu ukazatele rentability aktiv byly zjištěny hodnoty:

Rok 2011: 63,13 %

Rok 2012: 57,38 %

Rok 2013: 60,48 %,

což vyjadřuje podíl zisku na jednu korunu aktiv.

Hodnoty ukazatele rentability tržeb byly zjištěny:

Rok 2011: 17,24 %

Rok 2012: 16,03 %

Rok 2013: 18,72 %,

což vyjadřuje procentuální podíl zisku na jednu korunu tržeb.

Ukazatelé rentability jsou v obou případech celkem stabilní.

8.2.2. Ukazatel likvidity

Ukazatelé běžné likvidity v letech 2011-2013 vyjadřují následné hodnoty:

Rok 2011: 0,07

Rok 2012: 0,01

Rok 2013: 0,009.

Pohotová likvidita v letech 2011-2013:

Rok 2011: 0,33

Rok 2012: 0,08

Rok 2013: 0,06

Okamžitá likvidita v letech 2011-2013:

Rok 2011: 2,12

Rok 2012: 0,45

Rok 2013: 0,35

Tyto hodnoty představují v každém roce silnou nedostačující likviditu, která má klesající tendenci.

8.2.3. Ukazatelé aktivity

Doba obratu aktiv v letech 2011-2013:

Rok 2011: 98 dní

Rok 2012: 100 dní

Rok 2013: 111 dní

Zde je udán počet dnů, ve kterých jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby. Ukazatel má růstovou tendenci.

Obrat dluhů v letech 2011-2013:

Rok 2011: 19 dní

Rok 2012: 25 dní

Rok 2013: 36 dní

Tento ukazatel stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem a úhradou za daný nákup, tedy jaká je platební morálka. Dle výsledků lze konstatovat, že platební morálka podniku se postupem času zhoršuje.

8.2.4. Ukazatel zadluženosti

Míra zadluženosti v letech 2011-2013:

Rok 2011: 1910 %

Rok 2012: 2340 %

Rok 2013: 2624 %

Zde je vidět, že společnost je silně zadlužena. Tento ukazatel je důležitý pro poskytnutí dalších bankovních úvěrů. Vzhledem k tomu, že ukazatel je příliš vysoký a dokonce má rostoucí tendenci, je zde vysoké riziko zamítnutí další bankovních úvěrů.

Koeficient samofinancování v letech 2011-2013:

Rok 2011: 1,01 %

Rok 2012: 1,04 %

Rok 2013: 1,20 %

Tento koeficient nám udává do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. V tomto případě je zde samofinancování zcela nereálné.

9. Vnější prostředí společnosti a vliv na činnost a plánovaný vývoj společnosti

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. byla vybrána PETS analýza, která je nedílnou součástí strategického plánování. Očekávaným výstupem této analýzy jsou konkrétní podmínky pro podnikání ve stavebnictví.

9.1. Politické a legislativní vlivy

Vnější prostředí pro existenci a vývoj firem tvoří z části stát pomocí zákonů, předpisů a nařízení. Dodržování těchto legislativních zásad je kontrolováno prostřednictvím institucí a orgánů. Význačným problémem je v současné době neustálý nárůst těchto předpisů, jejich časté změny, doplňky a rušení. Příkladem lze uvést neustálé změny v daňovém systému, či novelu zákona o veřejných zakázkách. Většina takto vyvolaných problémů podniku navyšuje náklady na odborné školení, odborné konzultace a narůstá pracovní a administrativní zátěž. V aktuální hospodářské situaci se zřetelně ukazuje odlišná úroveň odbornosti ve státní správě, jak na hladině celostátní, regionální i krajské.

Na základě výsledku z uplynulých kontrol minulých období vyplývá jednoznačný fakt, že je nutné najímat si na nejčastěji kontrolovanou oblast odbornou firmu. Zaměstnanci mají většinou kumulované funkce a náplně práce. Jejich schopnosti jim umožňují pouze zpracování základní a středně odborné evidence a podkladů. Na komunikaci se státními složkami nejsou obvykle požadovaně připraveni. Od roku 2010 do 2014 byla společnost kontrolována těmito státními složkami:

- Finanční úřad
- Okresní hygienická stanice
- Požární ochrana
- Stavební úřad
- Úřad práce
- Policie ČR

- Česká inspekce životního prostředí
- Ministerstvo životního prostředí

Zaměstnanci společnosti jsou neustále informováni o všech povinnostech a pravidelně školeni. Evidenci o školení zaměstnanců vede referent speciálních činností. Přestože jsou pracovníci proškoleni a seznámeni s povinnostmi dodržování určitých legislativních zásad, dochází občas k jejich porušování a firma je pak následně státem sankciována.

Pro tuto firmu střední velikosti by nebylo rentabilní vytvoření vlastního právního oddělení, ale je vyžadována nutná úzká spolupráce s právní kanceláří. Největším ohrožením pro firmu je možná odlišnost výkladu právních, ekonomických a technických předpisů.

Za velmi důležitou a přínosnou je považována Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků (ČKAIT), která je nezastupitelná v procesu přípravy a realizace projektů. Ve většině případů (především pokud se jedná o státní zakázky) je požadován investorem od zhotovitele dozor autorizované osoby. Autorizací v oblasti vodohospodářských staveb a krajinného inženýrství disponuje vlastní zaměstnanec – vedoucí technického oddělení. Autorizace ke stavbám pozemním jsou řešeny formou externích smluvních vztahů. Výhodou, kterou přináší členství v České komoře autorizovaných inženýrů a techniků, je její stálá aktivita, jejímž efektem je schopnost pružně reagovat na neustálý vývoj techniky, školení a zajišťování potřebného materiálu.

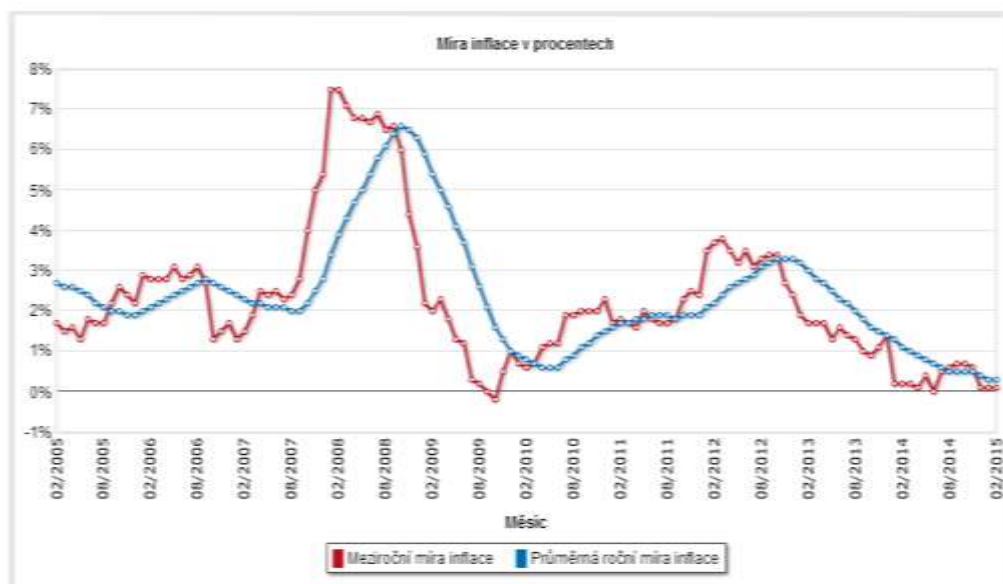
Dalším významným subjektem pro podnik je Svaz podnikatelů ve stavebnictví, který je kompetentní ke komunikaci a spolupráci s institucemi a orgány státní správy. Hájí stavební činnost při jednání v tripartitě (ve spolupráci s odbory) ve spojení se sociálními, odbornými a legislativními návrhy. V případě společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. není aktivně využíváno služeb svazu, avšak jednání Svazu podnikatelů ve stavebnictví je respektováno a sledováno, jelikož se jedná o zastřešující organizaci pro celé stavební odvětví. Firmou jsou odebírány odborné časopisy, předpisy.

Firma se často setkává s aktivitou dotčených (zájmových) skupin. Například u staveb vodohospodářského charakteru se vyjadřují k realizaci ve fázi přípravy projektu myslivci, rybáři, sportovci, ochránci přírody atd. U stavby liniového charakteru (stavby i několik desítek kilometrů dlouhé) je těchto dotčených skupin relativně velké množství. Tyto skupiny vyjadřují a stanovují podmínky pro uskutečnění prací s nimi souvisejícími. Plnění těchto podmínek obvykle prodlužuje a komplikuje samotnou realizaci stavby. V tomto stádiu projektu je další krok k realizaci velmi ovlivněn kompetencí a autoritou příslušného orgánu, který obvykle čelí neúměrným a nesmyslným požadavkům dotčených skupin. Pokud nelze dojít k dohodě, navyšují se vedlejší náklady (posudky, průzkumy, soudní spory, právní služby aj.). S takovými problémy se firma již několikrát setkala a zpravidla pokaždé to pro ni znamenalo značné komplikace a růst nákladů.

9.2. Ekonomické vlivy

Ekonomický ukazatel hrubý domácí produkt je ovlivněn ekonomickou krizí. V současné době se začíná růst ekonomiky urychlovat. Koncem roku 2013 byl zaznamenán meziroční pokles HDP o 1,2%. V roce 2014 vzrostl hrubý domácí produkt o 2,0%. K jeho růstu přispěla zahraniční poptávka, která byla podpořena růstem hrubého kapitálu a výdaji domácností a vlády na konečnou spotřebu.⁶⁶ Dále je předpokládán růst složek HDP (osobní výdaje na spotřebu, hrubé soukromé domácí investice, vlastní výdaje na nákup statků a služeb, saldo obchodní bilance), čímž je očekáván růst investic do stavebnictví a tím zvýšení výkonu společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

⁶⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Tvorba a užití HDP



Graf č. 2 – Míra inflace v procentech

Zdroj: ČSÚ: Míra inflace.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že průměrná roční inflace roku 2014 dosáhla hodnoty 0,4%. Vzhledem k relativně stabilní úrovni inflace může firma očekávat větší otevřenost investorů k realizaci investic.

Míra zaměstnanosti (podíl zaměstnaných ve skupině 15 – 64 letých) dosáhla v lednu 2015 70,7%. Oproti lednu 2014 vzrostla o 2,3%. V regionu severozápadních Čech je vysoká nezaměstnanost. Trvale je zde překračován celostátní průměr až o několikanásobek. Bohužel zde nepřevládá nabídka práce nad poptávkou, jak by se mohlo zdát. Tento stav je důsledkem sociální politiky a nízkou úrovní kvalifikace občanů. Získání dostatečně kvalifikovaného technika, ekonomy či řemeslníka je velice obtížné. V posledním období se tento fakt firmě několikrát potvrdil. Pracovníky v dělnických profesích firma často řeší zaměstnáním pracovníků ze zahraničí (např. Ukrajina). Na úrovni středního článku řízení je problém při hledání pracovníků na pozici stavbyvedoucí, mistr, kalkulanta. Podle zkušenosti společnosti není přínosem ani zaměstnávání absolventů škol. Tito pracovníci přicházejí bez praktických zkušeností a obvykle nepřinášejí žádné hodnoty.

9.3. Technologické vlivy

V rámci odbornosti stavební společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. byly vyčleněny hlavní činnosti do následujících odborných oblastí:

- pozemní stavby,
- inženýrské stavby,
- servisní činnosti,

a následně došlo ke zhodnocení vlivů hospodářské krize na tyto činnosti.

9.4. Zhodnocení vlivů ekonomické krize na strategické oblasti podniku

9.4.1. Pozemní stavby

V tomto segmentu je velice značný nedostatek finančních prostředků. Státní a komunální výstavby jsou prakticky zastaveny. Pro veřejné rozpočty je obtížné hledání prostředků na spoluúcast v případě zajišťování staveb z programů Evropské unie. Častým případem se stává i pozastavení financování rozestavěných staveb z důvodu nedostatku prostředků. U firem malé a střední velikosti je často tato vzniklá situace likvidační.

9.4.2. Inženýrské stavby

V této oblasti je prioritní provádění vodohospodářských staveb. Drtivá většina těchto staveb je financována ze státních nebo komunálních rozpočtů. V důsledku povodní vznikl velký objem vodohospodářských prací na odstraňování povodňových škod, jejichž realizace byla zabezpečována i ze zdrojů Evropské unie. Nepříznivým vlivem krize však neustále roste počet firem, které se účastní výběrových řízení. Do výběrových řízení na akci v objemu 2 – 5 mil. Kč se přihlašují i společnosti, které dokázali pokrýt i zakázky objemu 50 – 100 mil. Kč. Tyto společnosti ztěžují a často i vylučují účast malých a středních firem.

9.4.3. Servisní činnosti

Servisní činností se musí zabývat každá firma. Největším problémem a omezením servisní činnosti je široká působnost společnosti, čímž rostou náklady na dopravu a organizaci. Projevem krize v této oblasti je minimalizace rozsahu prací, což vede ke stále zhoršujícímu stavu objektů. Obvykle je řešen pouze hrozící, či dokonce již existující kolizní stav za minimální finanční prostředky. Tímto je vytvářen velký problém do budoucna v horizontu pěti až deseti let.

9.4.4. Vstupy

Ceny materiálů a stavebních prvků každým rokem rostou. Velké firmy mají výhodu v možnosti využití množstevních slev a tím vytváření zásob v době minimálních cen. Největší výhody získává firma v případě platby v hotovosti například v podobě slevy, produktu zdarma apod. Dále neustále rostou ceny pohonných hmot. Přestože firma odebírá pohonné hmoty smluvně od jednoho prodejce, tento smluvní vztah poskytuje množstevní slevu, avšak nepokrývá neustálé zvyšování cen.

9.4.5. Majetek společnosti

Trvalým trendem je prodej movitého a nemovitého majetku, který není přímo nutné firmou vlastnit a posílení krátkodobého majetku. Je vyžadováno postupné zvyšování likvidity jako důsledek neustále se snižujících zisků. V současnosti je firma v majetkové oblasti na hraničním bodě zajištění provozu. Zároveň se firma snaží o minimalizaci zásob a nedokončené výroby, což představují rozpracované projekty.

Zásoby lze přímo ovlivnit jejich spotřebou, sledováním účetních dokladů a pravidelnými inventurami. U nedokončené výroby jsou největším problémem lhůty splatnosti faktur od investorů. U veřejných zakázek se tato lhůta pohybuje v rozmezí 30 – 120 dnů. Podnik je pak nucen realizované projekty dotovat z vlastních prostředků. Zcela největším problémem je rozpor mezi cenami v nabídkách do výběrových řízení, předpisy,

normami a skutečnými cenami služeb a prací, za které je firma schopna projekty realizovat. Důsledkem tohoto problému jsou v dlouhém období minimální zisky, nulové zisky, či dokonce ztráty. Toto je jeden z důvodů každoroční likvidace i několika desítek podniků a růst nezaměstnanosti.

9.5. Shrnutí problémů v odvětví a prognóza

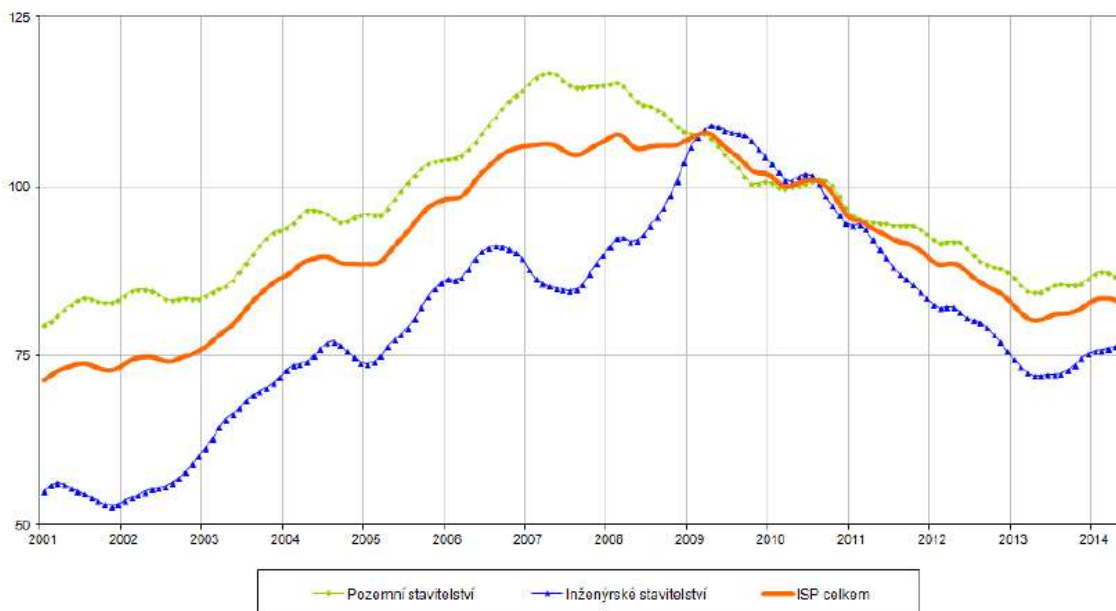
Při shrnutí celkové situace v okolí, je možné konstatovat fakt, že negativní vliv hospodářské krize je stále neustupující. Důsledkem tohoto vlivu je utlumení potenciálních investorů a jejich poptávek ve všech hlavních činnostech firmy Vodní stavby Group, s.r.o. jak v případě nových investic, tak i u oprav a údržby. Během posledních let (2011-2014) se věnuje pozornost pouze havarijním stavům, nebo se dokončují dlouhodobé projekty.

	meziroční změny v %												
	Rok												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ISP celkem	10,4	3,0	9,3	8,8	5,2	6,0	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7
Pozemní stavitelství	10,5	2,7	5,5	7,4	4,9	5,0	10,7	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6
Inženýrské stavitelství	10,0	4,3	21,6	12,9	5,8	8,8	-2,1	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10,0	-9,3

Tabulka č. 4 - Index stavební produkce – dlouhodobý vývoj

Zdroj: Archiv ČSÚ – Jak se daří českému stavebnictví

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že stavebnictví dosáhlo své konjunktury v roce 2008 a od té doby klesá. Pozemní stavitelství klesá již od roku 2008, inženýrské stavitelství až od dva roky později. V roce 2013 zaznamenal index stavební produkce (ISP) meziroční pokles o 6,7%. Více meziročně kleslo stavitelství inženýrské (o 9,3%). Stavitelství pozemní meziročně kleslo o 5,6%.



Graf č. 3 – Trend indexu stavební produkce

Zdroj: Archiv ČSÚ – Jak se daří českému stavebnictví

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že se v roce 2014 pokles stavební produkce zastavil a situace se začíná stabilizovat. Tento graf ovšem pracuje za rok 2014 pouze s daty prvního pololetí. Křivka trendu stavební produkce je ovšem stále významně nízká pod úrovní z roku 2008.

Společnost dlouhodobě spolupracuje se státními podniky Lesy České republiky a Povodím Ohře. Podnik pro tyto investory realizuje stavební práce vodohospodářského charakteru při úpravách toků, vodních dílech a souvisejících objektech. Charakter hlavní činnosti ovlivnily především časté povodně. Správci toků jsou v případě povodní tlačeni státní správou k rychlému odstranění povodňových škod a realizaci protipovodňových opatření. Důsledkem tohoto nátlaku je nedostačující příprava projektů. Často nejsou realizovány potřebné průzkumy a projednání. Následně vzniklé problémy jsou pak přesunuty na zhotovitele projektu a v návaznosti na nesmyslný požadavek nejnižší ceny ve výběrových řízeních jsou tak vyvolány během výstavby zbytečné problémy a následně změny termínů, finančních objemů a smlouvy o dílo.

Velmi perspektivní oblastí je pro společnost Vodní stavby Group, s.r.o. již probíhající program „Zelená úsporám“ (zateplování objektů). Firma má v této oblasti dostatek potřebných zkušeností z řady připravovaných a již realizovaných projektů.

V dnešní situaci hospodářské krize se stávajícím úpadkem stavebnictví je pochopitelný nárůst konkurenčních firem ve výběrových řízeních. Tento segment ovládají zahraniční firmy a jejich převládající vliv je u většiny objemných investic patrný pomocí dohod mezi ostatními velkými firmami. Situaci není náklonný ani volný výklad legislativy, který dovoluje investorům stanovení nesmyslných a často i nereálných podmínek v zadávací dokumentaci u výběrových řízení. Těmi jsou například:

- Bankovní záruky (např. 2.000.000,-Kč)
- Poskytnutí jistoty (např. 2.000.00,- Kč)
- Lhůty splatnosti (až 120 dní)
- Záruční doby (až 72 měsíců)
- Pojištění realizovaných zakázek

Malé a střední podniky jsou z takovýchto výběrových řízení prakticky ve většině případech nepřímo vyloučeny, jelikož jsou pro ně tyto požadavky nesplnitelné. Dle odhadu Svazu podnikatelů ve stavebnictví zbývá pro středně velké podniky cca 13-15 % prostředků. Většinou se jedná o akce menšího objemu do 5 mil. Kč. Většinu zakázek realizuje společnost Vodní stavby Group, s.r.o. na hranici efektivity a bez příležitosti pro zpracování nutné předprojektové přípravy. Za největší problém lze považovat jediné kritérium pro zadání veřejné zakázky, kterým je nejnižší nabídková cena. Sami investoři či projektanti jsou schopni stanovit cenu, která je adekvátní k požadované kvalitě a termínu. Jestliže je nejnižší nabídková cena uchazeče o 35-40% nižší než cena objektivní, znamená to pro investora značné riziko. Obvykle dochází k navyšování ceny prostřednictvím dodatků a následné spory a neshody mohou skončit u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

10. SWOT analýza společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

SWOT analýza byla vybrána jako nejvhodnější metoda pro prozkoumání strategických oblastí podniku v období hospodářské krize.

10.1. Finanční oblast

- Silné stránky:
 - sjednané kontokorentní účty u dvou bank

- Slabé stránky:
 - problém s poskytnutím bankovních záruk ve vyšších finančních hodnotách potřebných pro účast ve výběrových řízení
 - omezující finanční prostředky pro poskytnutí finančních jistot potřebných pro účast ve výběrových řízení a pro dlouhodobé krytí realizovaných projektů z vlastních zdrojů
 - velice silná zadluženost podniku
 - nízká likvidita

- Příležitosti:
 - Zvýšení obratu pro otevření možností získání bankovních záruk
 - Zvýšení finanční stability podniku
 - Oddlužení společnosti
 - Prodej nepotřebných aktiv

- Hrozby:
 - Neuhrazení faktur od odběratelů
 - Neuhrazení faktur od investorů
 - Neakceptovatelné lhůty splatností faktur investorů

Od počátku hospodářské krize přinášejí firmě veškeré podnikatelské činnosti minimální nebo dokonce nulové zisky. V tomto případě podnik nevytváří možnosti pro další rozvoj. Ve firmě byla zavedena úsporná opatření, jejich efektem je minimalizace nákladů. Firma je nucena k neustálému udržování likvidity pro zabezpečení nepřerušovaného běžného provozu. Za velmi důležitou je považována vzájemná komunikace a zpětné hodnocení spolupráce s bankovním sektorem.

10.2. Materiální oblast

- Silné stránky:
 - Odpovídající materiální vybavení ve vlastnictví firmy vzhledem k rozsahu činností (stroje, mechanizace, zařízení, vozidla)

- Slabé stránky:
 - Neustále rostoucí náklady na provoz materiálního vybavení (pohonné hmoty, silniční daň, ostatní provozní materiál)

- Příležitosti:
 - Snížení materiálního vybavení firmy na základě externího smluvního zajištění

- Hrozby:
 - Poruchy mechanizace, strojů aj. ve vlastnictví společnosti
 - Nárůst cen pohonných hmot a ostatních provozních nákladů

Pozornost je zde věnována především velkým mechanizacím, které firma vlastní vzhledem k jejich využitelnosti. Porovnávají jsou zde náklady na jejich provoz a údržbu s náklady při operativních pronájmech z externích smluvních vztahů v případě prodeje této mechanizace. Firma vlastní například VOLVO Dumper, Menzimuck, Komatsu Escavadeira.

10.3. Oblast výrobní a technická

- Silné stránky:
 - Dostačující výrobní a technické vybavení

- Slabé stránky:
 - silné časové omezení na přípravu projektů z výběrových řízení

- Příležitosti:
 - legislativní opatření upravující podmínky a průběh výběrových řízení

- Hrozby:
 - Komplikace při realizaci a následném vyhodnocování projektů jako důsledek nedostatečné přípravy projektů z důvodu časového omezení

Hlavním problémem v této oblasti je časový pres při přípravě projektu. Obvykle po vyhlášení výběrového řízení investorem je nutno nejpozději do dvou týdnů předložit cenovou nabídku, přičemž uchazeči většinou dostanou k dispozici veškeré potřebné podklady k jejímu sestavení. Ovšem firmě se nevyplatí provozovat pracovní oddělení specializované na tvorbu cenových nabídek, tudíž je to povinnost zaměstnanců i s jinými pracovními povinnostmi. Touto činností je pověřen vedoucí technického oddělení, který mimo jiné sleduje a vyhodnocuje již realizované projekty a asistentka jednatele, která je zároveň mzdovou účetní a referentem technického oddělení.

10.4. Oblast řízení

- Silné stránky:
 - Certifikace firmy – normy ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
- Slabé stránky:
 - Dodržování povinností a plnění úkolů dle norem EU není realizováno všemi pracovníky společnosti
- Příležitosti:
 - Další možná certifikace firmy
 - Rozvoj firmy v oblasti řízení
- Ohrožení:
 - Neúspěch při každoroční obhajobě akreditace

V této oblasti firma využívá audity renomovanou firmou. Součástí těchto auditů je splynutí a sjednocení řídicích procesů s normami Evropské unie. Flexibilita tohoto systému umožňuje pružné reakce na jevy hospodářské krize (dumpingové ceny, daňové změny, platební neschopnost, bankovní záruky aj.)

10.5. Personální oblast

- Silné stránky:
 - dostatečná kvalifikovanost zaměstnanců
- Slabé stránky:
 - Nízký počet zaměstnanců (ø 20 zaměstnanců včetně administrativních a vedoucích pracovníků a pracovníků v dělnických profesích)
 - Silná kumulace funkcí -> pokles odbornosti zaměstnanců

- Příležitosti:
 - Zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zvyšování počtu zaměstnanců, zajištění pracovních sil formou externím smluvních vztahů

- Hrozby:
 - Nedostatek pracovních sil při realizaci projektů

V rámci úsporných opatření byly náplně práce ve firmě kumulovány téměř na každém stupni řízení. Což sice rozšiřuje obzory a schopnosti zaměstnanců, ale zároveň snižuje jejich kvalifikaci a odbornost. V případě činností, které vyžadují vysokou odbornost, je využíváno externích smluvních vztahů se specialisty. Na základě proběhlých auditů a implementace norem EU došlo ke změně organizační struktury firmy, kde došlo ke vzniku nového pracovního místa – referent speciálních činností. Jeho náplní práce je spolupráce s auditorskými firmami, kontrola dodržování povinností daných certifikací, řízení auditů a řízení administrativy Integrovaného systému řízení. Současná organizační struktura vychází z dlouhodobých zkušeností vedení společnosti a lze ji ohodnotit jako účelnou (příloha č. C).

11. Certifikace společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

Certifikační proces podniku proběhl v období 03/2010-04/2010. Podkladem pro certifikaci byl interní audit, z něho výsledná zpráva, zpracování této zprávy konzultační firmou a následně zápis z auditu. V projednání s konzultační firmou bylo ze závěrečné zprávy z interního auditu odhaleno 15 neshod, které byly před samotnou certifikací odstraněny. Certifikace byla provedena certifikační firmou Bureau Veritas. Certifikační firma uložila podniku Vodní stavby Group, s.r.o. konkrétní úkoly. Například snížení spotřeby pohonných hmot, vypracování systému hodnocení výběrových řízení, hodnocení dodavatelů apod. Celkově certifikační firma konstatovala splnění požadavků pro získání akreditace pro ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001.

Pro udržení akreditace je nutné provádět minimálně jednou ročně dozorový audit. Před provedením dozorového auditu je nutno provést audit interní, který provádí externí konzultační firma. Rozsah interního auditu je dán zjištěnými nedostatky z auditů minulého období a kontrolou vedení dokumentace dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, kterou ve společnosti provádí referent speciálních činností. Další rozsah kontroly si určí jednak konzultační firma a jednak sám auditor, který dozorový audit provádí. Výsledky z dozorového auditu jsou vydány za přítomnosti vedení společnosti ve zprávě z auditu a výstupu z přezkoumání. Součástí tohoto výstupu jsou konkrétní opatření.

Pro certifikaci společnosti normou ČSN OHSAS 18001 byla firma již připravena z předchozích certifikačních postupů. Zaměstnanci společnosti byli odborně vedeni externím specialistou, který se s problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti již zaobíral a provádí dlouhá období potřebná školení, zná specifika firmy i její pracovníky. Certifikace proběhla 21.4.2011 a udělena byla dne 22.4.2011.

Celkový proces certifikace v období od 01/2010 do 04/2011 přinesl firmě znatelné zatížení (tři dvoudenní školení, venkovní šetření, plnění individuálních úkolů, zpracování odborné dokumentace aj.).

Integrovaný systém řízení byl stvořen pro provádění staveb vodohospodářských, pozemních a dopravních a zahrnuje všechny činnosti s tím související jako například nákup, obchod, administrativu, kontrolu, řídicí činnosti, personalistiku atd. Podstatou integrovaného systému řízení jsou kritéria a metody pro zabezpečení efektivního provozu a efektivního řízení managementu. Veškeré procesy jsou sledovány, monitorovány a analyzovány.

11.1. Hodnocení přínosů certifikace

Plnění povinností, vyplývajících z certifikace, je kontrolováno pravidelnými interními a dozorovými audity jak z hlediska věcného, tak z hlediska dokumentace. Z pohledu „Integrovaného systému řízení“ je možno konstatovat, že zavedení systému a jeho implementace plně proběhla.

Při hodnocení úspěšnosti podniku při účasti ve výběrových řízení v letech 2010-2013 je zřejmé, že byla nadprůměrná vzhledem k celorepublikovému poměru úspěšnosti ve výběrových řízení, což je 12% dle Českého statistického úřadu.

Rok	Počet nabídek	Počet nabídek (vodohospodářská činnost)	Počet vyhraných zakázek	%	Počet vyhraných zakázek (vodohospodářská činnost)	%	Požadavek na certifikaci
2010	18	10	11	61	8	80	11
2011	41	34	12	30	8	24	35
2012	33	26	10	30	8	31	24
2013	72	23	9	12,5	4	17	62
Ø	41	23	11	33	7	38	33

Tabulka č. 5 – Přehled úspěšnosti společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. při účasti ve výběrových řízeních za období 2010 – 2013

Zdroj: interní podklady společnosti + vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že investoři jsou v zadávacím řízení velmi nároční nejen na kvalitu práce a cenu, ale i na ochranu životního prostředí. Pro firmu je velice významná skutečnost, že v průměru za období 2010 – 2013 nebyly získané certifikace investory požadovány pouze v 8 případech, což znamená, že provedenou certifikací byla firmě umožněna účast ve výběrových řízeních. Firma může tedy při realizaci veřejných zakázek vystupovat jako zhotovitel, nikoli subdodavatel.

Jelikož má firma širokou působnost po celé České republice, mají na její hospodaření vliv také poměrně vysoké náklady na dopravu. Pro eliminaci těchto nákladů byl technickým oddělením vytvořen příkaz, jehož dodržování je předmětem kontroly na týdenních poradách. Kontrola se zaměřuje na celkové náklady na provoz jednotlivých vozidel. Dle doporučení auditora je sledována spotřeba pohonných hmot na jednotku výkonu. Každoročním cílem podniku je snížení této spotřeby o 2%.

Rok	Spotřeba	Procenta
2009	0,0002823	100
2010	0,0002713	96,1

V roce 2010 došlo k úspoře pohonných hmot na jednotku výkonu o 3,9 % z celkové spotřeby v roce 2009.

Rok	Spotřeba	Procenta
2010	0,0002713	100
2011	0,0002654	97,8

V roce 2011 došlo k úspoře pohonných hmot na jednotku výkonu o 2,2 % z celkové spotřeby v roce 2010.

Rok	Spotřeba	Procenta
2011	0,0002654	100
2012	0,0002562	96,5

V roce 2012 došlo k úspoře pohonných hmot na jednotku výkonu o 3,5 % z celkové spotřeby v roce 2011.

Rok	Spotřeba	Procenta
2012	0,0002562	100
2013	0,0002478	96,7

V roce 2013 došlo k úspoře pohonných hmot na jednotku výkonu o 3,3 % z celkové spotřeby v roce 2012.

Z výše uvedeného tedy lze konstatovat, že sledování spotřeby pohonných hmot na jednotku výkonu a eliminace nákladů na dopravu se vyplatila, neboť přinesla úsporu.

V personální oblasti je dominantní problém v dělnické profesi. Jelikož je firma orientovaná především na vodohospodářské stavby, je rozsah dělnické profese ovlivněn především klimatickými podmínkami. Největší využití dělnických profesí je v období od dubna do října. V období listopad – únor vytěžuje podnik stávající pracovníky dělnických pozic náhradními pracemi jako například údržba areálů, drobné opravy apod. Z tohoto důvodu firma realizuje většinu prací využitím externích smluvních vztahů. I přes výše uvedené omezení byli v roce 2013 přijati čtyři dělníci a jeden stavební mistr. Ekonomický útvar byl posílen o pomocnou účetní a byla obsazena nově vytvořená pracovní pozice referenta speciálních činností. Nutné bylo doplnění pracovních náplní vedoucích pracovníků, jejich pravomoci a odpovědnosti, které vyplývají z dodržování norem. Pro usnadnění orientace a komunikace byly vytvořeny interní názvy pro vysvětlení doslovných překladů a zkratk z anglických předpisů norem EU.

V souhrnu lze konstatovat, že plnění požadavků a podmínek ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 je postupně realizováno a dodržováno. Integrovaný systém řízení se stává součástí pracovního procesu v celém podniku.

Přestože se při zavádění nového systému řízení projevovala ze stran zaměstnanců nedůvěra, obava a mnohdy i neochota akceptovat zásahy do stávajícího systému, bylo po dokončení implementace konstatováno, že tato inovace byla přínosná a správná cesta k plánovanému vývoji. Přes tyto komplikace a odpor je dnes dle dotazníkového šetření většinou zaměstnanců výsledek certifikace hodnocen jako přínos. Dotazníkové šetření proběhlo v srpnu 2014. Dotazník byl anonymní a strukturovaný tak, aby zaměstnancům zabral jen několik málo minut k jeho vyplnění (viz. příloha D).

11.2. Výsledky dotazníkového šetření:

Otázka č. 1 - V jakém zařazení u společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. pracujete?

Tato otázka byla zvolena pro identifikaci respondentů dle pracovního zařazení ve společnosti na vedoucí pracovníky, technicko-hospodářské pracovníky (dále jen „TH pracovníci“) a pracovníky dělnických profesí.

Otázka č. 2 - Byl/a jste zaměstnán/a u společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. před zavedením nového systému řízení?

Tato otázka byla zvolena pro identifikaci respondentů na ty, kteří byly ve firmě zaměstnání před zavedením nového systému řízení a na ty, kteří byli přijati až po jeho zavedení, což ovlivňuje pohled na inovaci systému.

Vedoucí pracovníci

- ANO 98%
- NE 2%

TH pracovníci

- ANO 72%
- NE 28%

Dělnické profese

- ANO 38%
- NE 62%

Otázka č. 3 - Zaznamenali jste změny, které nový systém řízení přinesl? (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte k otázce číslo 5)

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci vůbec nějaké změny po certifikaci společnosti zaznamenali. Pro vyhnutí se zkreslených či nepravdivých odpovědí byli respondenti odpovídající NE přesměrováni dále na otázku číslo 5 s vynecháním otázky číslo 4.

Vedoucí pracovníci

- ANO 97%
- NE 3%

TH pracovníci

- ANO 96%
- NE 4%

Dělnické profese

- ANO 81%
- NE 19%

Otázka číslo 4 - Jaké změny jste zaznamenali? (prosím vypište a rozdělte na změny pozitivní a negativní)

Na tuto otázku odpovídali všichni vedoucí pracovníci, kteří byli před certifikací ve společnosti zaměstnani, 96% TH pracovníků a 81% pracovníků dělnické profese. Cílem bylo zjistit, které změny pracovníky nejvíce zasáhly pozitivně či negativně.

Vedoucí pracovníci uváděli:

Negativní změny:

Zvýšení administrativní náročnosti, zvýšení pracovních náplní, potřeba vyššího pracovního nasazení, zvýšení požadavků na provádění monitoringu a kontrol, finanční zátěž podniku pro udržení akreditace.

Pozitivní změny:

Zvýšení možnosti účasti ve výběrových řízeních financovaných EU, zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních, zvýšení přehlednosti činností podniku, zvýšení kvality podkladů pro provádění kontrol, vyšší úroveň prováděných analýz výsledků kontrol, jednotný systém hodnocení činností, zlepšení výsledků hospodaření, jasná definice cílů, zvýšení ohledu na životní prostředí.

TH pracovníci:

Negativní změny:

Náročnost zpracování podkladů pro provádění kontrol, zvýšení pracovního vytížení z důvodu pravidelného sledování veškerých procesů.

Pozitivní změny:

Možnost účasti ve výběrových řízeních financovaných EU, zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních, lepší systém pro sledování realizace staveb, zvýšení ohledu na životní prostředí, zvýšení kvality prováděných činností a procesů.

Pracovníci dělnických profesí:

Negativní změny:

Zvýšení náplní práce a náročnosti prováděných prací, zvyšování kvalifikace zaměstnanců dělnických profesí

Pozitivní změny:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců dělnických profesí, zvýšení ochrany životního prostředí, sjednocení postupů, jasné definování úkolů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nejčastěji jako přínos certifikace společnosti zaměstnanci shledávají možnost účast společnosti ve výběrových řízeních financovaných EU a zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních. Za další přínosy považují sjednocení pracovních postupů, celkově vyšší úroveň řízení a zvýšení ochrany životního prostředí.

Jako negativní změna je nejčastěji vnímána náročnost administrativy a prováděných pracovních náplní a celkově vyšší nároky na zaměstnance. Tyto požadavky jsou ovšem považovány za nutné při vizi vývoje společnosti.

Otázka č. 5 - Jaké inovace byste pro firmu navrhovali pro její další vývoj?

Úkol této otázky bylo zjistit, jak vidí zaměstnanci společnosti budoucnost podniku a co by mu doporučili pro další rozvoj. Vedoucí pracovníci otázku zodpověděli z 82%, THP pracovníci z 61% a pracovníci dělnických profesí na tuto otázku neodpověděli.

Vedoucí pracovníci navrhovali:

Změnu hlavní podnikatelské činnosti, transformaci podniku na akciovou společnost, zvýšení odbornosti a specializace podniku zvýšením kvalifikace zaměstnanců, získání další akreditace a obhajobu stávající certifikace při kontrolních auditech, zvýšení odbornosti firmy k provozování mezinárodní kamionové dopravy.

TH pracovníci:

Specializace provádění stavební činností, navázání smluvních vztahů s odbornými firmami, získání další akreditace, zvýšení rozsahu techniko-výrobního vybavení.

12. Návrh opatření a strategických cílů společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. pro rok 2015

12.1. Personální oblast

Doporučeným opatřením a cílem pro další vývoj společnosti v oblasti personální je stanovení minimálních požadavků na kvalifikaci nových zaměstnanců a zvyšování kvalifikace zaměstnanců stávajících.

Pro vedoucí a TH pracovníky byly stanoveny tyto minimální předpoklady:

Vedoucí ekonomického oddělení a hlavní účetní:

- Minimální praxe v oblasti účetnictví a stavebnictví 5 let
- Minimálně středoškolské vzdělání
- Znalost právních a účetních předpisů
- Schopnost řízení a hodnocení zaměstnanců
- Schopnost komunikace s vlastními a externími pracovníky
- Schopnost využívat ekonomický SW Pohoda
- Schopnost analyzovat výsledky

Pomocná účetní:

- Minimální praxe v oblasti účetnictví 3 roky
- Schopnost zpracovat prvotní doklady
- Řízení oběhu prvotních dokladů
- Provádění inventarizace
- Schopnost řízení kumulativních funkcí – doprava, sklad, archiv, pošta apod.

Vedoucí výrobního oddělení:

- Minimální praxe ve stavebnictví 5 let
- Schopnost řízení a hodnocení zaměstnanců
- Schopnost komunikace s vlastními a externími pracovníky
- Schopnost využívat SW KROS plus
- Znalost principu rozpočtování
- Organizační schopnosti

Stavební mistr:

- Minimální praxe ve stavebnictví 3 roky
- Schopnost řízení zaměstnanců
- Schopnost komunikace s vlastními zaměstnanci
- Organizační schopnosti
- Schopnost plnění úkolů

Pracovník	Druh školení	Termín
Vedoucí ekonomického oddělení + pomocná účetní	Školení pro účetní a daňové změny v roce 2015	Prosinec 2014
Referent technického odd. (mzdová účetní)	Novely ve veřejných zakázkách, Školení v oblasti novel ve mzdové agendě	Leden 2015 Prosinec 2014
Referent speciálních činností	Školení BOZP a PO	Leden 2015
Stavební mistr + pracovníci dělnických profesí	Školení pro práci se zateplovacím systémem Kingspam	Únor 2015

Tabulka č. 6 – Plán školení pro rok 2014-2015

Zdroj: vlastní zpracování

12.2. Finanční oblast

Po provedení finanční analýzy podniku byla zjištěna velmi nízká likvidita společnosti a vysoká zadluženost.

Pro zlepšení finančního zdraví je firmě doporučeno prodat majetek společnosti, který není nutný firmou vlastnit. Jedná se především o prodej často poruchových automobilů Fiat Doblo a Škoda Octavia, za jejichž opravy firma zaplatila jen za rok 2013 celkem 87.500,- Kč. Tímto dojde i k úspoře nákladů za pohonné hmoty, jelikož pracovníci dělnických profesí budou nuceni k vlastní dopravě na pracoviště. Dále je firmě doporučeno prodat velkokapacitní stavební stroj MENZIMUCK, který firma za rok 2014 použila pro realizaci zakázek pouze ve dvou případech, tudíž je jeho držení neefektivní s ohledem na jeho provoz a údržbu. Účelem prodeje uvedeného majetku je snížení zadluženosti podniku formou splacení dlužných závazků dodavatelům a státu.

12.3. Kooperace firmy

Cílem pro další vývoj společnosti je udržení a pokračování ve spolupráci s učilišti, středními a vysokými školami.

Školám, se kterými firma v současné době spolupracuje, poskytuje výsledky měření, získaná data, výsledná hodnocení apod. Dále napomáhá s výběrem lokalit pro experimenty a k hodnocení již realizovaných projektů v minulém období z praktického pohledu. Součástí plánu rozvoje je současné studium vlastních zaměstnanců. Přínosem této spolupráce je získávání nových informací, dat a poznatků v realizovaných výzkumů. Tato spolupráce přináší také možnosti pro získání kvalifikovaných a schopných zaměstnanců z řad studentů, budoucích absolventů, kteří se na společných projektech podílejí.

12.4. Udržení akreditace

Dalším strategickým cílem pro další rozvoj společnosti je obhajoba certifikace při dozorovém auditu společnosti.

Dozorový audit kontroluje plnění norem:

- ČSN EN ISO 9001 – management kvality
 - Kontrola zajišťování a dodržování stanovené kvality prováděných prací u vodohospodářských, pozemních a dopravních staveb.
- ČSN EN ISO 14001 – environmentální management
 - Kontrola dodržování stanovených postupů při realizaci vodohospodářských, pozemních a dopravních staveb, které jsou šetrné k životnímu prostředí.
- ČSN OHSAS 18001 – management ochrany zdraví a bezpečnosti pro práci
 - Kontrola zajišťování ochrany zdraví a bezpečnosti práce při realizaci vodohospodářských, pozemních a dopravních staveb.

Dozorový audit je prováděn jednou ročně externí auditorskou firmou. Dodržování výše uvedených norem je z části kontrolováno i jinými subjekty vnějšího prostředí. Například Inspektorát bezpečnosti práce, Krajská hygienická stanice Ústí nad Labem, Finanční úřad, Úřad práce, Policie ČR, apod. Dodržování těchto norem je kontrolováno nehledě na hospodářskou krizi a dispozici finančních prostředků. Velké

náklady firmě vznikají kvůli úhradě dozorového auditu, zajištění potřebných školení, nákupu nutných ochranných pomůcek aj.

12.5. Předpoklad dalšího vývoje společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

Prvořadý předpoklad pro další vývoj společnosti je přežití hospodářské krize v České republice. V severozápadním regionu je předpokládáno pokračování v pozastavených investicích a odstraňování povodňových škod. Momentálně jsou investory vypisovány akce s časových rozsahem 1 – 2 let. Předmětem plnění těchto akcí jsou především havárie, nebo odstraňování provozních problémů, opravy a údržba. Často se jedná o zakázky na základě nařízení státní správy z důvodu ohrožení funkcí důležitých objektů.

Lze tedy konstatovat, že dlouhodobé prognózy jsou nereálné. Společnost je nucena k pružným reakcím na neustále se měnící prostředí a k provádění operativních opatření. Z tohoto důvodu bylo nutno zavedení úsporného opatření. V případě získání zakázky většího objemu bude firma postupovat operativně formou subdodavatelů. Podle prognóz Českého statistického úřadu je očekáván nárůst stavební činnosti na konci roku 2015. Bude-li tento tržní segment probuzen, bude se firma zaměřovat na realizaci projektů v oblasti životního prostředí a vodohospodářství v severozápadním regionu.

Dále je předpokládán fakt, že investoři budou mít dostatek času na přípravu projektů, tudíž by se výběrová řízení mohla vypisovat s dostatečným předstihem. V tomto případě pak bude možné sestavení potřebného výrobního plánu a vytváření prognóz jednotlivých oblastí podniku do budoucna.

13. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování návrhu strategických opatření na eliminaci vlivů ekonomické krize ve stavebnictví ve vybrané stavební firmě.

Teoretická část byla zaměřena na problematiku inovace a podnikatelského projektu. S využitím odborné literatury byla dále popsána problematika certifikace firem, definice norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 a význam a využití SWOT analýzy v podniku.

Praktická část poskytuje komplexní pohled na situaci podniku Vodní stavby Group, s.r.o. v období hospodářské krize. Po uvedení základní charakteristiky společnosti je provedeno zhodnocení vnitřního prostředí podniku, kde je sledována oblast personální, materiální, oblast řízení a kooperace podniku.

V oblasti materiální bylo konstatováno hlavní výhodou umístění provozovny společnosti v jednom areálu, kde se nachází správa, dílny, sklady, odstavené plochy, čímž je zjednodušen operativní proces řízení a monitoring mechanizace a dopravních prostředků. Významné pro provozovnu je také trvalá ostraha objektů a evidence pohybu zaměstnanců a návštěv.

Personální vybavenost lze ve vztahu k odborným útvarům charakterizovat jako stabilní, avšak ve výrobním útvaru v dělnických profesích jako velmi problematickou. Příčina tohoto problému je shledávána v úbytku kvalitních zaměstnanců na trhu pracovních sil v regionu. Při získávání pracovníků do vedoucích pozic bylo prokázáno významné omezení v praktických zkušenostech a základních znalostech. U dělnických profesí chybí především kvalifikace a odbornost. Při zajišťování požadovaných odborných kurzů a školení firmě rostou náklady.

V oblasti řízení jsou základním elementem společnosti pravidelné porady vedení, které se konají 1x týdně. Zde jsou sledovány a projednávány realizované projekty a řešena operativní problematika. Velmi přínosným krokem se stala inovace procesů řízení

zavedením „Integrovaného systému řízení“, který byl výsledkem certifikace společnosti normami ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Na základě hodnocení uplynulých období lze konstatovat přínos této akreditace, například v účasti ve výběrových řízeních, ekonomické oblasti, kvalitě prací, personální oblasti. Mimo pozitivních přínosů přinesla certifikace společnosti i značné náklady a vysokou administrativní náročnost.

V případě realizace stavebních akcí je pro firmu důležitá spolupráce s dalšími firmami z důvodu subdodávek. Jelikož v dnešní době krize je téměř nereálné, aby firma byla vybavena veškerým potřebným vybavením, ať už personálním, materiálním či finančním, je tato kooperace firem velice podstatná. Firma tuto spolupráci využívá v oblasti personální a materiální.

Po zhodnocení marketingového mixu společnosti lze konstatovat, že produkty mají charakter zakázkových projektů, které jsou realizovány především na základě výběrových řízení. Konečné produkty vycházejí z přání a představ investora (zákazníka). Přidanou hodnotou produktu je odborná realizace dle evropských norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Cena je sestavována dle cenové soustavy ÚRS, na základě které jsou vytvářeny vnitropodnikové ceny dle individuální stavby. Při sestavování vnitropodnikové ceny je brán ohled na předešlé zkušenosti firmy, reálné ceny materiálů a prací a využití subdodávek. Dále je k ceně přidána procentuální zisková přírážka.

Propagace společnosti je celkem bohatá. Její propagační nástroje tvoří logotyp firmy, webové stránky, vizitky, dárkové předměty, pracovní oděvy a dopravní prostředky. Pro zvýšení propagace je navrhována výroba reklamních plachet s názvem a kontaktními údaji společnosti, které by byly umístovány na realizovaných stavbách např. na plotě, lešení apod.



Obrázek č. 5 – Jednoduchý návrh na reklamní plachty

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdraví podniku je velmi citlivé. Bez radikálních opatření spěje firma k zániku. Likvidita společnosti je v rámci běžné, pohotovostní a okamžité likvidity zcela nedostačující a má klesající tendenci. Doba obratu aktiv je ve sledovaných letech vysoká a má tendenci růst. Platební morálka společnosti je postupem času zhoršující, avšak není zcela katastrofální. Ovšem míra zadluženosti a koeficient samofinancování jsou likvidační. Firma by měla co nejdříve snížit své dluhy, nebo bude pro ni tento problém důvodem k ukončení činnosti.

Současnou snahou společnosti by měl být prodej movitého a nemovitého majetku, který není přímo nutné firmou vlastnit a posílení krátkodobého majetku. Dalším opatřením v této oblasti je snížení zadluženosti podniku. V současnosti je firma v majetkové oblasti na hraničním bodě zajištění provozu. Zároveň by se měla firma snažit o minimalizaci zásob a nedokončené výroby, což představují rozpracované projekty.

Při zhodnocení vnějšího prostředí byl konstatován znatelný problém, kterým je v současné době nárůst předpisů, jejich změn, doplňky a rušení, jako například změny v daňovém systému. Takto vyvolané problémy navyšují náklady na zajištění odborných školení a způsobují nárůst administrativní zátěže. Na základě výsledku z uplynulých kontrol minulých období vyplývá jednoznačný fakt, že je nutné najímat si na nejčastěji kontrolovanou oblast odbornou firmu, jelikož vlastní zaměstnanci tohoto nejsou schopni.

Nepříznivým vlivem hospodářské krize je značný nedostatek finančních prostředků. V případě výstavby z programů Evropské unie je obtížné hledání prostředků na spoluúčast.

Často je pozastaveno i financování již realizovaných staveb, což pro malé a střední podniky je často likvidační situace.

V důsledku povodní vznikl velký objem vodohospodářských prací na odstraňování povodňových škod. Nepříznivým vlivem krize je ovšem fakt, že neustále roste počet firem, které se účastní výběrových řízení. U zakázek malého rozsahu se mezi těmito společnostmi stále častěji objevují podniky, které dokázali pokrýt i projekty v objemu 50-100 mil. Kč. Tyto společnosti ztěžují a často i vylučují účast malých a středních firem.

Problémem v oblasti servisní údržby je široká působnost podniku, čímž rostou náklady na dopravu a organizaci. V důsledku krize jsou servisní činnosti prováděny minimálně, což vede ke stále zhoršujícímu stavu objektů, čímž je vytvářen velký problém do budoucna.

Celkově lze konstatovat, že negativní vliv hospodářské krize je neustupující. Důsledkem se stává utlumení potenciálních investorů a jejich poptávek. V posledních letech se věnuje pozornost pouze havarijním stavům, nebo jsou dokončovány dlouhodobé projekty.

V severozápadním regionu je dokončována těžba uhlí v povrchových dolech, kde je plánováno vzniknutí jezer. Toto zatopení bude doprovázeno rekultivací a revitalizací dotčených oblastí, což představuje pro firmu potenciální možnost realizovaných akcí. Dále je pro firmu perspektivní oblastí program „Zelená úsporám“, kde má firma již potřebné zkušenosti z dříve realizovaných akcí.

Firma Vodní stavby Group, s.r.o. podstoupila v období 03/2010 – 04/2010 a 04/2011 certifikační proces. Lze konstatovat, že podmínky a požadavky ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a OHSAS 18001 jsou realizovány a dodržovány. Integrovaný systém řízení se stal součástí pracovního procesu v celém podniku. Velkým přínosem certifikace bylo otevření přístupů společnosti do výběrových řízeních, financovaných z fondů EU. Společnost již může v realizačním procesu vystupovat jako hlavní dodavatel. Podstatně se zlepšila kvalita přípravy a prováděných prací. Zavedením „Integrovaného

systemu řízení“ došlo k vymezení kompetencí a odpovědností zaměstnanců a sjednotila se kontrolní činnost.

V praktické části diplomové práce byla provedena na základě výše uvedených poznatků SWOT analýza strategických oblastí a byla navrhována opatření, která vedou k překonání krize, zlepšení stavu společnosti a udržení konkurenceschopnosti.

V personální oblasti byly stanoveny jako doporučené opatření minimální předpoklady pro přijímání nových vedoucích a THP pracovníků. Cílem v této oblasti je pro rok 2015 zvyšování kvalifikace pracovníků (pravidelné školení v oblasti účetnictví, daní a personalistiky, odborné školení BOZP a PO a odborné školení pro práci se zateplovacím systémem Kingspam)

V oblasti kooperace podniku je hlavním cílem udržení a pokračování ve spolupráci s Českou zemědělskou univerzitou.

Velmi významným cílem pro další rozvoj společnosti je obhajoba certifikace při dozorovém auditu v dubnu 2015.

Pro další vývoj společnosti je hlavním předpokladem přežití hospodářské krize. Dlouhodobé prognózy jsou téměř nereálné. V současnosti je nutná především pružná reakce na neustále měnící se prostředí a provádění operativních opatření. Z tohoto důvodu byla navrhována úsporná opatření v podobě kumulací funkcí, částečný prodej mechanizace, úspora pohonných hmot aj. Bude-li hospodářská krize překonána, měla by se firma zaměřit na realizaci projektů v oblasti životního prostředí a vodohospodářství v severozápadním regionu a provádění zateplovacích prací, neboť v tomto oboru má firma jak největší zkušenosti, tak i očekávané příležitosti.

14. Seznam použité literatury

14.1. Tištěné zdroje

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723761.

FINE, Lawrence G. *The SWOT analysis: using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats*. S.l.: Kick It, 2009. ISBN 9781449546755.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HUSSEY, D. *Jak reorganizovat firmu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, vi, 113 s. ISBN 807226351x.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 194 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024753669.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce (Grada Publishing). ISBN 8024703920.

PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 177 s. ISBN 80-7169-461-4.

PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-x.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729527.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 8086419886.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 8024715015.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 9788025128350.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

14.2. Elektronické zdroje

Certifikace a veřejné zakázky. *ISO* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=29

ISO-EMS - Certifikace normy ISO 18001: Přínosy zavedení certifikovaného systému dle OHSAS 18001. *ISO-EMS - Certifikace normy ISO 18001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.iso-ems.cz/iso-18001.php>

ISO-EMS - Poradenství a certifikace normy ISO 14001. *ISO-EMS - Poradenství a certifikace normy ISO 14001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.iso-ems.cz/iso-14001.php>

ISO » ISO 14001:2004. *ISO » ISO 14001:2004* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

ISO » OHSAS 18001:2007: Historie. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

ISO » OHSAS 18001:2007: Princip normy. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

ISO » OHSAS 18001:2007: Přínosy zavedení certifikovaného systému dle OHSAS 18001. *ISO » OHSAS 18001:2007* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=42

ISO 9001. *ISO* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

ISO 9001 - Info-ISO.cz - Informace o mezinárodní normě ISO 9001. *ISO 9001: Informace o mezinárodní normě ISO 9001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/

ISO 14001: ISO 14001 - Info-ISO.cz - Informace o mezinárodní normě ISO 14001. *ISO 14001* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_14001_informace/

OHSAS 18001 | Bezpečnost: Co to je OHSAS 18001?. *OHSAS 18001 / Bezpečnost* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/ohsas-18001>

Oslo Manual 2005 - Product - Eurostat. *Eurostat* [online]. 24.11.2005 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: [view-source:http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-manuals-and-guidelines/-/OSLO](http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-manuals-and-guidelines/-/OSLO)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Míra inflace. [online]. 1.4.2014. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace_animovany_graf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika inovací*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_inovaci

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Tvorba a užití HDP*. [online]. 27.2.2015. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp022715.docx>

15. Seznam příloh

- A. Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat
- B. Podrobné výpočty finanční analýzy podniku
- C. Organizační struktura společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.
- D. Dotazník

Příloha A – Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat

Obrázky:

Č. 1 Hierarchie potřeb podle Maslowa	str. 13
Č. 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa – příklad z praxe	str. 13
Č. 3 Životní cyklus projektu	str. 14
Č. 4 Logotyp společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.	str. 38
Č. 5 Jednoduchý návrh na reklamní plachty	str. 71

Tabulky:

Č. 1 Analýza vlivu účastníků	str. 10
Č. 2 Zdroje financování podniku	str. 18
Č. 3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	str. 30
Č. 4 Index stavební produkce – dlouhodobý vývoj	str. 49
Č. 5 Přehled úspěšnosti společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. při účasti ve výběrových řízeních za období 2010 – 2013	str. 59
Č. 6 Plán školení pro rok 2014-2015	str. 66

Grafy:

Č. 1 Procesní inovace podle typu, velikosti s vlastnictví podniku (% z procesně inovujících podniků); 2010 – 2012	str. 23
Č. 2 Míra inflace v procentech	str. 46
Č. 3 Trend indexu stavební produkce	str. 50

Schéma:

Č. 1 Členění inovací z věcného hlediska	str. 22
---	---------

Příloha B - Podrobné výpočty finanční analýzy podniku

Pro účely finanční analýza společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. byly hodnoty, vyjmuté z ročních výkazů, zaokrouhleny na celé tisíce.

Podklady pro finanční analýzu (hodnoty vyjmuté z ročních výkazů podniku):

Ukazatel	rok 2011	rok 2012	rok 2013
Celková aktiva	19 800 000	19 080 000	16 400 000
Oběžná aktiva	180 000	103 000	82 000
finanční majetek	5 000 000	3 910 000	3 030 000
zásoby	62 000	58 000	47 960
zisk	12 500 000	10 950 000	9 920 000
vlastní kapitál	200 000	200 000	200 000
tržby	72 360 000	68 300 000	52 970 000
krátkodobé závazky	352 000	562 000	498 000
úvěry	2 000 000	8 000 000	8 000 000
dlouhodobé závazky	3 468 000	4 118 000	4 750 000
celkové závazky	3 820 000	4 680 000	5 248 000

Výpočet ukazatelů:

Ukazatel rentability

Rentabilita aktiv 2011 = $(12\,500\,000 / 19\,800\,000) * 100 = 63,13\%$

Rentabilita aktiv 2012 = $(10\,950\,000 / 19\,080\,000) * 100 = 57,38\%$

Rentabilita aktiv 2013 = $(9\,920\,000 / 16\,400\,000) * 100 = 60,48\%$

Rentabilita tržeb 2011 = $(12\,500\,000 / 72\,360\,000) * 100 = 17,27\%$

Rentabilita tržeb 2012 = $(10\,950\,000 / 68\,300\,000) * 100 = 16,03\%$

Rentabilita tržeb 2013 = $(9\,920\,000 / 52\,970\,000) * 100 = 18,72\%$

Ukazatel likvidity

Běžná likvidita 2011 = $180\,000 / 2\,352\,000 = 0,07$

Běžná likvidita 2012 = $103\,000 / 8\,562\,000 = 0,01$

Běžná likvidita 2013 = $82\,000 / 8\,498\,000 = 0,009$

Pohotová likvidita 2011 = $118\,000 / 352\,000 = 0,33$

Pohotová likvidita 2012 = $45\,000 / 562\,000 = 0,08$

Pohotová likvidita 2013 = $34\,040 / 498\,000 = 0,06$

Okamžitá likvidita 2011 = $5\,000\,000 / 2\,352\,000 = 2,12$

Okamžitá likvidita 2012 = $3\,910\,000 / 8\,562\,000 = 0,45$

Okamžitá likvidita 2013 = $3\,030\,000 / 8\,498\,000 = 0,35$

Ukazatel aktivity

Doba obrátu aktiv 2011 = $(19\,800\,000 / 72\,360\,000) * 360 = 98$ dní

Doba obrátu aktiv 2012 = $(19\,080\,000 / 62\,300\,000) * 360 = 100,5$ dní

Doba obrátu aktiv 2013 = $(16\,400\,000 / 52\,970\,000) * 360 = 111,45$ dní

Doba obrátu dluhů 2011 = $(3\,820\,000 / 72\,360\,000) * 360 = 19$ dní

Doba obrátu dluhů 2012 = $(4\,680\,000 / 68\,300\,000) * 360 = 24,66$ dní

Doba obrátu dluhů 2013 = $(5\,248\,000 / 52\,970\,000) * 360 = 35,66$ dní

Ukazatel zadluženosti

Koeficient samofinancování 2011 = $(200\,000 / 19\,800\,000) * 100 = 1,01$ %

Koeficient samofinancování 2012 = $(200\,000 / 19\,080\,000) * 100 = 1,04$ %

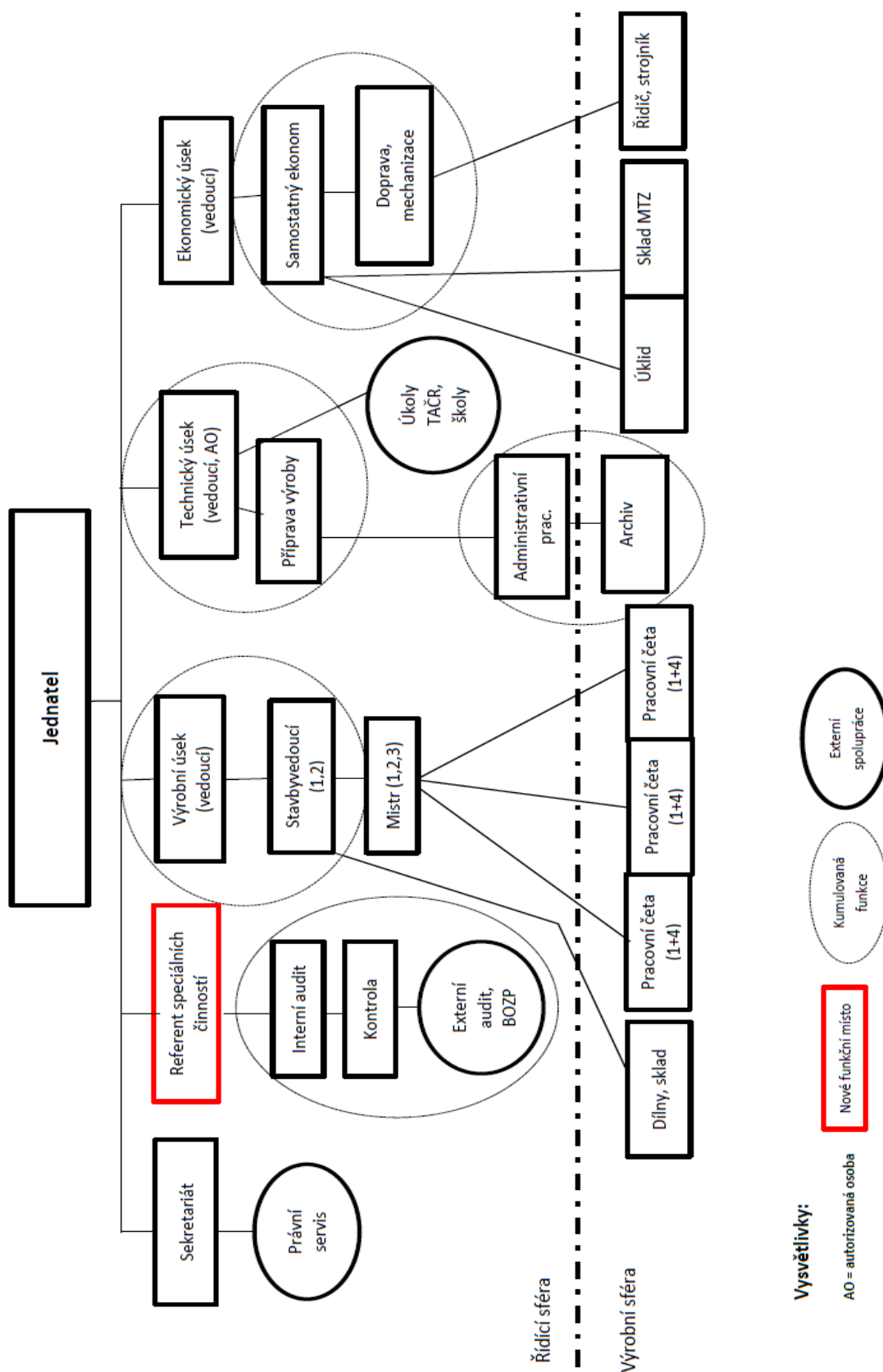
Koeficient samofinancování 2013 = $(200\,000 / 16\,400\,000) * 100 = 1,20$ %

Míra zadluženosti 2011 = $(3\,820\,000 / 200\,000) * 100 = 1910$ %

Míra zadluženosti 2012 = $(4\,680\,000 / 200\,000) * 100 = 2340$ %

Míra zadluženosti 2013 = $(5\,248\,000 / 200\,000) * 100 = 2624$ %

Příloha C – Organizační struktura společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.



Příloha D – Dotazník

Dotazník

Přínosy certifikace společnosti Vodní stavby Group, s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Nicole Salabová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto krátkého dotazníku pro účely mé diplomové práce.

Dotazník je anonymní a zabere Vám jen několik minut.

Předem děkuji za vyplnění.

1. V jakém zařazení u společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. pracujete?

- a. Vedoucí pracovník
- b. Dělnická profese

2. Byl/a jsem zaměstnán/a u společnosti Vodní stavby Group, s.r.o. před zavedením nového systému řízení?

- a. Ano
- b. Ne

3. Zaznamenali jste změny, které nový systém řízení přinesl? (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte k otázce číslo 5)

- a. Ano
- b. Ne

4. Jaké změny jste zaznamenali? (prosím vypište a rozdělte na změny pozitivní a negativní)

5. Jaké inovace byste pro firmu navrhovali pro její další vývoj?
