

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**STRATEGICKÝ PERSONÁLNÍ PLÁN
PRO FIRMU C.O.T. MEDIA**

STRATEGIC HR PLAN FOR THE COMPANY C.O.T. MEDIA

Magisterská diplomová práce

Bc. Veronika Frindtová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela TURECKIOVÁ CSc.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

vlastnoruční podpis

V Olomouci dne

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michaelé Tureckiové, Csc. za odborné vedení práce a cenné připomínky a Ing. Evě Frindtové, spolumajitelce společnosti C.O.T. media, za konzultace a poskytnuté informace potřebné pro vypracování praktické části. Oběma zmíněným rovněž velmi děkuji za ochotu, trpělivost a víru ve zdárné dokončení práce.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI C.O.T. MEDIA	9
2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ	10
2.1 ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	11
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	13
2.2.1 <i>Personální plánování</i>	13
2.2.2 <i>Získávání, výběr a rozmisťování pracovníků</i>	14
2.2.3 <i>Hodnocení pracovníků</i>	16
2.2.4 <i>Odměňování</i>	17
2.2.5 <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i>	18
2.2.6 <i>Péče o pracovníky a pracovní vztahy</i>	19
2.3 RODINNÁ FIRMA	19
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V C.O.T. MEDIA	20
4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÝ RÁMEC	21
4.1 PODNIKATELSKÁ HYPOTÉZA	23
4.2 VIZE, POSLÁNÍ A FIREMNÍ HODNOTY	24
4.2.1 <i>Vize</i>	24
4.2.2 <i>Poslání</i>	26
4.2.3 <i>Hodnoty</i>	27

4.3	STRATEGIE	27
4.3.1	<i>Definice, význam a hierarchie strategie</i>	28
4.3.2	<i>Obsah a struktura firemní strategie</i>	29
4.3.3	<i>Proces tvorby strategie</i>	30
4.3.4	<i>Formulování strategie</i>	31
4.3.5	<i>Strategické modely</i>	32
4.3.6	<i>Výběr strategie</i>	35
4.3.7	<i>Strategický plán a implementace strategie</i>	35
4.3.8	<i>Strategické kontinuum</i>	36
4.4	ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ.....	38
4.4.1	<i>Kompetence</i>	38
4.4.2	<i>Kompetenční modely</i>	41
4.4.3	<i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	42
4.4.4	<i>Měření a hodnocení kompetencí</i>	43
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA	44
5.1	ANALÝZA NEPŘÍMÝCH VLIVŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	44
5.2	ANALÝZA PŘÍMÝCH VLIVŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	45
5.2.1	<i>Analýza odvětví</i>	45
5.2.2	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	46
5.2.3	<i>Analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků</i>	47
5.3	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	47
5.3.1	<i>Identifikace a analýza zdrojů podniku</i>	48

5.3.2	<i>Identifikace a analýza schopností podniku</i>	48
5.4	SWOT ANALÝZA	49
6	PODNIKATELSKÁ HYPOTÉZA C.O.T. MEDIA	50
7	STRATEGICKÁ ANALÝZA C.O.T. MEDIA	51
7.1	SLEPT ANALÝZA	51
7.1.1	<i>Sociální faktory</i>	51
7.1.2	<i>Legislativní faktory</i>	52
7.1.3	<i>Ekonomické faktory</i>	53
7.1.4	<i>Politické faktory</i>	53
7.1.5	<i>Technologické faktory</i>	54
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	55
7.2.1	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	55
7.2.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	56
7.2.3	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	57
7.2.4	<i>Hrozba substitutů</i>	57
7.2.5	<i>Rivalita firem na trhu</i>	58
7.2.6	<i>Závěry Porterovy analýzy</i>	59
7.3	IDENTIFIKACE A ANALÝZA ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	59
7.3.1	<i>Zdroje podniku</i>	60
7.3.2	<i>Schopnosti podniku</i>	61
7.4	SWOT ANALÝZA	62
8	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI C.O.T. MEDIA	64

9 NÁVRH STRATEGIE PRO C.O.T. MEDIA	65
10 STRATEGICKÝ PERSONÁLNÍ PLÁN PRO C.O.T. MEDIA.....	67
ZÁVĚR	70
ANOTACE.....	71
POUŽITÉ ZDROJE	73
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Kvalitní personální práce a strategický přístup k řízení lidských zdrojů by měly být páteří každé firmy. Důležitost strategického přístupu k řízení lidských zdrojů začala být zdůrazňována již v 90. letech minulého století Michiganskou a Harvardskou školou (Vojtovič, 2011, s. 158). A není divu, pokud skutečně za největší bohatství firmy, v souladu s dnešními teoriemi, považujeme právě pracovníky firmy. Přesto ve většině malých firem strategický a cílený postup v personálních činnostech schází.

Nejinak je tomu bohužel i u firmy C.O.T. media. Proto je stěžejním cílem této práce vytvořit pro ni strategický personální plán. Při jeho vytváření bude kladen důraz především na vytvoření systému komunikace pro získání zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců, na jehož základě může být vytvořen plán pro další rozvoj zaměstnanců v souladu s cíli firmy.

Ačkoliv se jedná o cíl veskrze praktického charakteru, je nutné cestu za jeho dosažením vystavět na kvalitních teoretických základech. To je v případě podobných prací zcela běžným postupem. Ovšem zde se setkáte s poněkud netradiční strukturou textu. Práce není striktně dělena na teoretickou a praktickou část, jak je zvykem, ale obě tyto části se prolínají. Tato forma má umožnit nenásilné vklouznutí do problematiky a usnadnit pochopení zvolené cesty k dosažení stanoveného cíle. Nejdříve je představena společnost C.O.T. media a vysvětlena specifika řízení lidských zdrojů v malé firmě. Ačkoliv se další části teoretických východisek zaměřují na strategické řízení a plánování v obecnější rovině, ve většině kapitol najdete specifika jejich aplikace i v malých firmách. Následně je zpracována strategická analýza přímo pro společnost C.O.T. media a na základě jejích výstupů vytvořena strategie a personální plán.

1 Charakteristika společnosti C.O.T. media

Jak již bylo řečeno v úvodu. Tato práce není členěna standardním způsobem jako práce obdobné. Proto bude hned na začátku představena firma, na kterou je pozornost této práce zaměřena, neboť to mimo jiné pomůže čtenáři pochopit další strukturu a obsah práce.

Vydavatelství C.O.T. media vzniklo v lednu 1997 jako odborné vydavatelství specializované nejprve na oblast cestovního ruchu. Hlavním projektem byl časopis COT business, B2B měsíčník pro český a slovenský trh, který je uznáván jako nejlepší odborný titul v cestovním ruchu a zabývá se všemi aspekty příjezdového, výjezdového i domácího turismu.

Počáteční zaměření na český a slovenský trh se postupně rozšířilo na další zahraniční trhy. Stabilní součástí portfolia titulů se staly palubní časopisy a klientská periodika, jejichž počet se v posledních třech letech zvyšuje. V současné době vydává C.O.T. media na 14 tištěných B2B (business to business) a B2C (business to customer) titulů a klientských časopisů, kongresové a lázeňské katalogy pro agenturu CzechTourism a rovněž spravuje několik internetových projektů.

V posledních letech navíc firma C.O.T. media do svého pole působnosti zahrnula nad rámec vydavatelské činnosti i poskytování PR servisu a pořadatelsví různých eventů. Větší část těchto eventů zůstává tematicky ukotvena v cestovním ruchu, například pořádání odborných snídání zaměřených na aktuální problematiku oboru, ale některé z nich překračují hranice původního zaměření. Příkladem může být pořadatelsví úspěšných golfových tour či odborných konferencí pro majitele a manažery českých firem.

Svoji konkurenční výhodu vidí firma ve zkušenostech nasbíraných za více než 18 let působení v tomto odvětví a ve sledování a aplikaci nových trendů ve světě mediální komunikace.

2 Specifika řízení lidských zdrojů v malé firmě

C.O.T. media je firma, která svými parametry dle českého zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání spadá do kategorie malých podniků. Tento fakt s sebou nese jistá specifika, která se významně dotýkají i způsobu řízení lidských zdrojů.

Ačkoliv se většina literatury soustřeďuje převážně na velké organizace (De Grip, Sieben, 2009, s. 1914), je možné vysledovat jisté rysy typické pro malé organizace ve vztahu k lidským zdrojům a personální práci. Stýblo (2003, s. 13) například poukazuje, že „výrazným rysem podniků malé a střední velikosti bývá soustředění se na podnikatelské obory s vysokou náročností na živou práci“, což je případ i firmy C.O.T. media. O to důležitější je však význam personální práce nepodceňovat a „věnovat větší pozornost formování dokonale sešraného firemního týmu, složeného z pečlivě vybraných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, než je tomu u středních či velkých firem, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malé firmy“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010, str. 281). Tyto názory je možné podpořit například výsledky výzkumů Collinse a Allena (in Hargis, Bradley, 2011, s. 110), podle nichž efektivní implementace personálních činností v malých firmách vedla ke zvýšení příjmů o 22,1 %, o 23,3 % vyššímu zisku a snížení fluktuace zaměstnanců o 66,8 %. Přesto mnoho majitelů a manažerů malých firem podle Koubka (2011, s. 19) i podle Stýbla (2003, s. 13) často význam práce s lidmi podceňuje nebo na to jednoduše nemá čas.

„Pro malou i střední firmu je typické, že v důsledku nízkého počtu zaměstnanců je od ní očekáváno plnění řady různých pracovních požadavků. Zaměstnanci často musí mít víceoborovou kvalifikaci, aby mohli vykonávat různé pracovní úkoly, pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být časově či prostorově flexibilní“ (Veber, Srpková, 2012, s. 166). Za to se jim dle Vebera a Srpkové (2012, s. 166) dostává osobního přístupu a atmosféry důvěry mezi zaměstnancem a vedením. Obvykle tak

pracují v prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života. Mají prostor pro autonomní a flexibilní nasazení. Práce v malých skupinkách navíc často znamená příjemnější osobní vztahy. Na druhé straně zaměstnání v malé firmě přináší pracovníkům obvykle menší jistotu pracovního místa, nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod, pracovní dobu pružně upravovanou podle množství zakázek, minimální investice do vzdělávání a rozvoje a omezené vyhlídky na povýšení.

Od výše uvedených charakteristik se odvíjí i nutnost používat specifický styl řízení lidí spočívající spíše ve vedení lidí, v participaci pracovníků na rozhodovacích procesech a především v intenzivní oboustranně otevřené komunikaci mezi majitelem či manažerem a zaměstnanci. „Pracovníci menších firem tedy v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova“ (Koubek, 2011, s. 24).

2.1 Odpovědnost za personální řízení

Jedním z hlavních specifíků personálního řízení v malé firmě je skutečnost, kdo tyto činnosti vykonává. V řadě malých firem bývá problematika personálního řízení řešena v rámci jiných útvarů, nejčastěji ekonomického nebo správního. Není však výjimkou, že si personální agendu ponechává sám majitel nebo manažer firmy (Stýblo, 2003, s. 22). Veber a Srpová (2012, s. 167) uvádějí dva hlavní modely přerozdělení personální práce v malé firmě:

- Majitel či manažer provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a odměňování. Rodinný příslušník nebo zaměstnanec pak zabezpečuje personální administrativu vyplývající z pracovněprávních povinností.
- Majitel či manažer si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců

a odměňování. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou pak náplní práce některého z podřízených, který je plní vedle svých hlavních pracovních úkolů. Pracovněprávní záležitosti zpravidla vyřizuje účetní.

Pro dokreslení těchto dvou variant si dovolím uvést příklad z jedné malé české firmy, kde organizace personální práce probíhá dle první uvedené možnosti. Jedná se o společnost Centrum Andragogiky, s.r.o. Vzhledem k oblasti, ve které se firma oborově pohybuje, není divu, že na řízení lidských zdrojů a veškeré procesy s ním spjaté kladou velký důraz. Ale stále se jedná o malou firmu, pro kterou by bylo ekonomicky nevýhodné vyčlenit pro tyto činnosti celou pracovní pozici. Proto jsou součástí pracovní náplně ředitelky společnosti Bc. Renaty Jírů. Ona sama v této skutečnosti vidí mnoho výhod, například podrobný přehled o zaměstnancích, který jí pomáhá při dalších činnostech, cenné zkušenosti, či různorodost práce zabraňující stereotypizaci (Jírů, 2013, s. 12).

Nevýhoda obou řešení podle Vebera a Srpové (2012, s. 167) tkví v tom, že pověřený zaměstnanec i majitel či manažer dávají přednost plnění ostatních úkolů, které vyplývají z jeho funkce, a personální agendě věnuje menší pozornost. Navíc se dle Kriegera (in Ghassemieh, Thach, Gilinsky, 2005, s. 26) musí manažeři a majitelé vypořádávat s velkým množstvím stresu, který z řešení personálních otázek a organizování mezilidských vztahů pramení. To by bylo možné zmírnit právě realizací nějaké formy strategického řízení lidských zdrojů, která by manažerům získala více času na řešení jiných úkolů, které mají v kompetenci. Většina malých firem si ovšem vytvoření pozice personalisty dovolit nemůže a tak zůstává úkolem majitele či manažera „plnit strategickou funkci a vytvářet v rámci smluvní podnikatelské strategie její personální rozměr“ (Stýblo, 2003, s. 19).

Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je nutné vytvořit místo personalisty na plný úvazek, považuje Veber a Srpová (2012, s. 167) 100 až 150 zaměstnanců. Koubek (2011, s. 35) uvádí, že firma s 30 až 40

zaměstnanci již nemůže bez personalisty fungovat. V případě firem s vysokou kvalifikovaností práce hovoří dokonce již o firmách s 20 zaměstnanci. Místo vytvoření pozice personalisty však bývá častou alternativou, že vrcholový manažer nese odpovědnost za lidské zdroje a personální služby nakupuje od personálních agentur. Dodavatelsky si většinou pořizuje získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj i mzdové účetnictví (Veber, Srpová, 2012, s. 167).

2.2 Personální činnosti

V literatuře je možné dohledat různá rozdělení personálních činností. Například Stýblo (2013) dělí personální činnosti na plánování a optimalizace potřeby pracovníků; vyhledávání, výběr pracovníků a jejich orientace; profesní a osobní rozvoj pracovníků; hodnocení firemní výkonnosti a výkonnosti pracovníků a péči o pracovníky a pracovní vztahy. Veber a Srpová (2012, s. 166) považují pro malé firmy za kritické personální oblasti získávání a výběr vhodných zaměstnanců firmy, motivaci zaměstnanců k žádoucímu výkonu a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V této práci pak naleznete základní dělení od Koubka (2011) lehce přizpůsobené potřebám této práce.

2.2.1 Personální plánování

Personální plánování nachází v praxi uplatnění v oblastech řízení firmy, kde je třeba dle Stýbla (2003, s. 35) sladit podnikatelskou a personální politiku, zvyšovat produktivitu práce a výkonnost, docílit co největší hospodárnosti práce s lidskými zdroji, zlepšit využívání zaměstnanců, zajistit rozvoj personálních organizačních struktur a ocenit spravedlivě pracovní sílu. „Existuje názor, že v menších organizacích se personální plánování nevyplácí. Nelze s ním však souhlasit. I v malé organizaci může přinášet výhody jako ve větších organizacích, je-li prováděno správně a systematicky“ (Stýblo, 2003, s. 36).

Bulla a Scott definují personální plánování jako „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“ (In Armstrong, 2007, s. 305). Z konkrétních činností do personálního plánování tedy primárně patří plánování potřeby pracovníků a možností pokrytí této potřeby, ale i plánování rozvoje jednotlivých pracovníků (Koubek, 2001, s. 87–88). Obvykle se jedná o plán s horizontem do jednoho roku. Vychází zejména ze změn v podnikatelských aktivitách dané firmy, objemech produkce, změnách v požadavcích zákazníků, situaci na trhu apod. Z porovnání potřeb a vnitřních zdrojů vychází, zda následné aktivity povedou ke změně v organizaci práce, získávání nebo propouštění pracovníků (Veber, Srpová, 2012, s. 167).

Pro malé firmy je plánování potřeby lidských zdrojů problematičtější než pro velké firmy, neboť jsou mnohem více ovlivněny výkyvy na trhu a navíc nemají takové prostředky, aby dopady tohoto kolísání kompenzovaly kvalitním průzkumem trhu a jeho trendů. Na druhou stranu, ačkoliv menší firmy obtížně odhadují a plánují potřebu pracovníků, zpravidla vědí, koho hledají. Jejich cílem jsou obvykle: „Pracovníci, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých více či méně příbuzných pracovních místech, jsou pružní a schopní zvládat nové úkoly a osvojovat si nové znalosti a dovednosti“ (Koubek, 2011, s. 29).

2.2.2 Získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků

Získávání pracovníků je pro malé firmy velmi nákladné a efektivnější způsoby vyhledávání vhodných kandidátů jsou proto pro ně často nedostupné. V řadě případů malé firmy navíc hledají pracovníky, kteří jsou na trhu nedostatkovým zbožím. A když už najdou ideální adepty na danou pozici, musí svést nerovnoměrný boj o pracovníky s velkými firmami. Jedním z hlavních úkolů pro malé firmy je tedy nalézat způsoby, jak tyto nevýhody kompenzovat (Koubek, 2011, s. 29). Jak ovšem dokazuje

výzkum, který provedl Matlay (1999), jistá řešení této situace již existují, většina majitelů či manažerů malých firem například využívá při náborech nových zaměstnanců hlavně neformální cesty a osobní síť, které zahrnují typy a doporučení od rodinných příslušníků, přátel, příbuzných, sousedů, kolegů a současných i bývalých zaměstnanců.

Pokud se podaří nalézt vhodné kandidáty na obsazovanou pozici, přichází na řadu výběr pracovníka. Úkolem této činnosti je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa, ale zároveň přispěje k budování zdravých mezilidských vztahů ve firmě (Koubek, 2001, s. 156). „Výběr pracovníků v menší firmě v míře větší než kdekoliv jinde rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů“ (Koubek, 2011, s. 30). Malá firma je tak vystavena, zvláště s ohledem na častou nekvalifikovanost výběru, mnohem většímu riziku než větší podniky (Koubek, 2011, s. 30).

Samotný proces výběru sestává z několika kroků, Kociánová uvádí tyto (2010, s. 95): zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor; první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru; shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření; výběrový pohovor; zkoumání referencí; předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potencionálním spolupracovníkům; rozhodnutí o přijetí uchazeče a jeho informování. Ne vždy je ovšem nutné projít všechny kroky a většina malých firem ani nemá prostředky, aby si to mohla dovolit. V malých firmách tudíž proces výběru zaměstnanců obvykle sestává pouze z předvýběru na základě vyhodnocení dokumentů od uchazeče a výběrového pohovoru.

Rozmíst'ování pracovníků je personální činností, kde má malá firma obvykle velmi malé možnosti s ohledem na plošší organizační strukturu. „Rozmíst'ování pracovníků v menších firmách má tedy spíše podobu

přerozdělování pracovních úkolů mezi pracovníky, aniž by se při tom příliš měnilo jejich pracovní zařazení“ (Koubek, 2011, s. 31).

2.2.3 Hodnocení pracovníků

Touto personální činností se budeme zabývat důkladněji, neboť ji lze označit s ohledem na cíl práce za klíčovou. Armstrong (2009, s. 136) definuje hodnocení pracovníků jako „systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací“. Hroník (2006, s. 15–16) však zdůrazňuje, že hodnocení jako personální činnost svou podstatou velmi překračuje škatulku pouhého nástroje ve službách odměňování. Smyslem hodnocení je podle něj rovněž změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie, sladování zájmů všech zúčastněných a zvýšení výkonnosti. Obdobně význam hodnocení popisuje i Bělohlávek (2000, s. 57), konkrétně podle něj pomáhá ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji potenciálu pracovníků, navrhování a plánování personálních záloh a zlepšení komunikace mezi manažery a zaměstnanci.

Manažerovi umožňuje motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu, zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost, ale také pochopit zájmy a přání pracovníků týkající se jejich dalšího rozvoje, pomoci jim eliminovat jejich slabé stránky a rozvíjet jejich přednosti a v neposlední řadě stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak její pohyblivé složky. Pracovníkovi pak hodnocení přináší ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle a příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků (Bělohlávek, 2000, s. 58).

Koubek (2011, s. 21) považuje hodnocení v malé firmě za nezbytné, protože v malém kolektivu má práce každého jednotlivce pro úspěch a dobrou pověst firmy velkou váhu. Zároveň ale varuje, že vzhledem

k přátelským až rodinným vztahům musí být hodnocení a z něj plynoucí odměňování objektivní, ač to v případě hodnocení zaměstnanců s neuspokojivým výkonem, či propouštění na základě neuspokojivého výkonu, znamená pro manažera jisté nepříjemnosti.

Bělohávek (2000, s. 58) rozlišuje několik úrovní hodnocení. Zaprvé neformální hodnocení, kam můžeme zahrnout každodenní styk vedoucího s pracovníky a hodnocení při dosažení výsledků práce. Dále systematické formální hodnocení, které může být prováděno v různých intervalech (roční, půlroční, čtvrtletní). A rovněž uvádí finanční hodnocení, neboť by výše odměny měla být stanovena podle výkonu jednotlivých pracovníků.

Hodnocení pracovníků v menší firmě je dle Koubka (2011, s. 30) usnadněno neustálým kontaktem mezi manažery a zaměstnanci. Důkladnější znalost pracovníků a jejich zázemí umožňuje manažerovi lépe odhalovat příčiny výkyvů ve výkonu či nedostatečného výkonu pracovníků a řešit je. Malý kolektiv skýtá ideální podmínky pro operativní, každodenní, neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby. Srpová a Řehoř (2010, s. 285) dokonce uvádějí, že v malých firmách by se měl právě na neformální složku hodnocení klást největší důraz. Organizačně je pak v malé firmě snazší i formální, periodické hodnocení (Koubek, 2011, s. 30).

Hodnocení se společně s odměňováním a vzděláváním a rozvojem pracovníků řadí do motivačního systému organizace. Hodnocení však zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje (Hroník, 2006, s. 17). Všechny tyto personální činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem, ke kterému se dostaneme v kapitole 4.5.2.

2.2.4 Odměňování

Obecným cílem odměňování je podle Armstronga (2009, s. 20) „odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro

organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“. Rovněž uvádí, že se odměňování netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod ale i nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

Odměňování v malých firmách je velmi citlivým problémem, zvláště pokud firma zaměstnává rodinné příslušníky či přátele. Menší kolektiv umožňuje totiž zaměstnancům důkladnější přehled o výkonu a ohodnocení ostatních a snadněji odhalí jakoukoliv nespravedlnost (Koubek, 2011, s. 31). Navíc malé firmy zpravidla nemohou konkurovat velkým firmám v poskytování zaměstnaneckých výhod, péče o pracovníky či perspektivou kariérního růstu, na druhou stranu však často může nabídnout vyšší finanční odměny (Koubek, 2011, s. 32).

2.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Firemnímu vzdělávání je v posledních letech věnována stále větší pozornost. Mnoho velkých podniků dokonce zřídilo v rámci personálních oddělení útvary zabývající se vzděláváním a zavedlo tzv. systematické vzdělávání pracovníků. A ani malé firmy by podle Koubka (2011, s. 32) vzdělávání neměli podceňovat, neboť je to jeden z nejefektivnějších způsobů, jak ještě lépe zhodnotit lidskou pracovní sílu. Koubek (2011, s. 32) doslova říká, že „i malá firma musí mít v každém okamžiku jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby tuto koncepci realizovat.

Hlavním cílem firemního vzdělávání je podle Koubka (2001, s. 238) zpravidla přizpůsobení pracovní schopnosti pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšíření pracovní schopnosti nad rámec pracovního místa, rekvalifikační procesy či stále více časté formování osobnosti pracovníka. Hroník (2007, s. 127) popisuje cíle (či funkce) vzdělávání obecněji jako rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Jakémukoli cíli ve vzdělávání

a realizaci vzdělávací akce však vždy musí předcházet důkladná analýza a identifikace vzdělávacích potřeb (Bartoňková, 2010, s. 118). I zde u dílčích činností personální práce platí potřeba strategického přístupu.

2.2.6 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

V péči o pracovníky malé firmy rozhodně nemají takové možnosti jako velké podniky, ale zase na druhou stranu mohou tuto péči individualizovat podle potřeb konkrétních zaměstnanců. V případě malých firem je rovněž nezbytné mnohem přísněji dbát na dodržování zákonů a pravidel týkajících se pracovních podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť postihy za jejich nedodržení by mohli mít pro malou firmu mnohem horší následky (Koubek, 2011, s. 33).

O specifikách pracovních vztahů v malé firmě již bylo mnohé řečeno. Tím spíše je však třeba zdůraznit nutnost budování zdravých pracovních a mezilidských vztahů a vytváření prostředí vzájemné důvěry (Koubek, 2011, s. 33). „Narušení pracovních či mezilidských vztahů mívá totiž pro menší firmy nepříjemné důsledky a výrazně ohrožuje dosahování jejich cílů“ (Koubek, 2011, str. 22).

2.3 Rodinná firma

Rodinné firmy tvoří velkou část z celkového počtu obchodních společností. Jak zaznělo na konferenci věnované problematice rodinných firem na Zámku Zbiroh (22. 5. 2014), v Evropě vytváří více než 52 % HDP a více než 50 % pracovních míst. V regionu střední a východní Evropy generuje rodinné podnikání více než 30 % HDP a 38 % pracovních míst. Rodinné firmy ve střední a východní Evropě přispívají v posledních 20 letech významně k regionálnímu rozvoji a jsou hybnou silou inovací a prosperity. Často se střetávají se specifickými problémy a jen malou část z nich se podaří úspěšně předat dalším generacím. Za rodinnou firmu je

možné považovat společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin, kteří také tuto společnost řídí“ (Bowman-Upton dle Bedrnová, Nový, 2007, 673). Podle této definice můžeme do této kategorie zařadit i firmu C.O.T. media.

Výhodami rodinných firem bývá vyšší pružnost řízení. Společnost navíc získává dobré jméno díky loajálnímu přístupu zaměstnanců, který se může přenést i na zákazníky. To často pramení z poměrně brzkého vtažení členů rodiny do firmy (Bedrnová, Nový, 2007, s. 674). V rodinném podnikání ovšem nalezneme i slabá místa. Například neshody při stanovení vize a směřování firmy, oddělení vlastnické role od manažerské či složité oddělování pracovního a osobního života u partnerů. Firemní problémy tak snadno mohou narušit soužití rodiny, a naopak. Navíc při tomto výrazně vyšším množství společně tráveného času hrozí partnerské vyhoření (Bedrnová, Nový, 2007, s. 676). Kapitola sama pro sebe je pak problematika nástupnictví a převzetí firmy další generací, ke které najdete více informací v příloze 1 této práce.

Ke změně řízení rodinné firmy může dojít evolucí. Pokud firma roste a zvyšuje počet zaměstnanců, je nutné formalizovat výkon personálních činností, aby byl zajištěn její další rozvoj, tj. zpracovat písemné popisy práce, zavést formální hodnocení zaměstnanců, uplatnit pobídkové odměňování, plánovat vzdělávání a kariérový růst aj. (Veber, Srpová, 2012, s. 166).

3 Řízení lidských zdrojů v C.O.T. media

Ačkoliv firma C.O.T. media spadá svou velikostí mezi malé firmy, lze o ní hovořit, s ohledem na šíři jejího záběru a minimum outsourcovaných služeb, jako o velkém mediálním domě, který je tvořen několika divizemi. Firma tak získává velmi specifickou firemní strukturu, kde lze nalézt minimální vertikální členění, ale zato zde lze vidět velkou horizontální diverzifikaci pracovních míst. Firma s pouhými 25 pracovníky

sestává z obchodního oddělení, oddělení marketingu, oddělení PR, redaktorského kolektivu, grafického studia, produkce, ekonomicko-provozního oddělení, nově i oddělení eventů a samozřejmě vedení společnosti.

Při tak širokém portfoliu specializovaných pracovních míst je často velmi obtížné najít vhodné kandidáty, kteří by dané pozice dokázali zastat. Přesto firma věnuje personálnímu plánování, získávání a výběru zaměstnanců malou pozornost. A i ostatní personální procesy jsou zanedbávány nebo zcela přehlíženy. Problémy v personální oblasti se řeší operativně tak, jak přicházejí, a strategický přístup zcela schází. Částečně je to dáno skutečností, že operativní řízení není dostatečně delegováno do rukou pracovníků v nižších strukturách firmy a vedení společnosti se tak místo strategického řízení společnosti a plánování budoucího vývoje věnuje pouze aktuálním problémům, které firmu sužují (Interview s Evou Frindtovou).

Z těchto informací vyplývá, že problémem firmy není pouze nedostačující práce s lidskými zdroji, ale celkově scházející strategický přístup ke všem firemním procesům. Proto se v této práci nebudu soustředit pouze na strategické řízení v personální oblasti, ale bude vypracován návrh celopodnikové strategie s dílčím personálním plánem. Na personální řízení však bude zachován velký důraz, neboť pro společnost C.O.T. media jsou vzhledem k jejímu zaměření lidské zdroje nejcennějším aktivem a nejdůležitějším základem pro vytváření konkurenční výhody.

4 Strategické řízení a strategický rámec

Vypracování strategického plánu firmy je výsledkem procesu čítajícího mnoho kroků, z nichž málokterý lze vynechat, pokud chceme, aby byl plán v praxi využitelný a jeho realizace firmě skutečně pomohla. Kdybychom se ovšem spokojili pouze se splněním těchto kroků, skutečný význam celého procesu by nám stále unikal. Neboť nejdůležitější je celkový

dlouhodobý přístup k řízení, strategický přístup, který je podmínkou pro všechny následující kroky. Strategické řízení je dynamický proces sestávající z následujících fází (Mallya, 2007, s. 27):

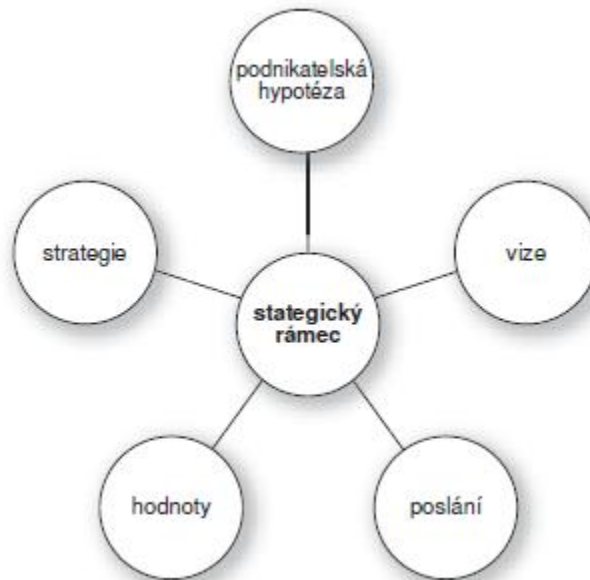
- Identifikace současných podnikových cílů a misí. Úkolem zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a určit, čeho chce firma dosáhnout.
- Strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace.
- Formulace strategie na základě výstupů z předchozích fází a s cílem vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu.
- Implementace strategie
- Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie.

Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout reálných strategických cílů, a právě prostřednictvím strategických cílů a realizace strategie je strategické řízení uskutečňováno. Cíle určují, čeho chceme dosáhnout, a strategie říká, jak toho chceme dosáhnout (Cimbálníková, 2012, s. 7–10). Strategické cíle a vybraná strategie však musí odpovídat strategickému rámci firmy.

Strategický rámec může být chápán jako soubor strategických dokumentů či shrnutí klíčových myšlenek, na nichž je postaveno podnikání firmy (Plamínek, 2005, s. 40). Definuje firmu a její podnikání a vytváří myšlenkový rámec jejím aktivitám (Plamínek, Fišer, 2005, s. 76). Jeho účelem je vymezit prostor pro strategické plánování a být účinným motivujícím nástrojem pro zaměstnance a jiné subjekty (Plamínek, Fišer, 2005, s. 89).

Jeho výchozí částí je podnikatelská hypotéza definující podnikatelské příležitosti a poskytující vodítko pro definici všech navazujících firemních myšlenek – od dalších složek strategického rámce až po definici úloh a kompetencí jednotlivých lidí. Dalšími složkami

strategického rámce jsou poslání, vize, hodnoty a strategie (Plamínek, 2005, s. 40). Bartoňková (2010, s. 36) pak ve svém pojetí považuje za součást či spíše páteř strategického rámce rovněž různé koncepty a metodiky jako učící se organizace, řízení pracovního výkonu, řízení podle kompetencí či Balanced Scorecard.



Obrázek 1: Složky strategického rámce (Plamínek, Fišer, 2005, s. 76)

4.1 Podnikatelská hypotéza

Podnikatelská hypotéza by podle Plamínka a Fišera (2005, s. 78) měla předcházet strategické analýze a použití dalších nástrojů strategického řízení. Přednost před strategickou analýzou Plamínek a Fišer zdůvodňují přílišnou vazbou strategické analýzy na minulost, která neopouští mnoho prostoru pro intuici a tvořivost.

„Podnikatelská hypotéza je základní podnikatelskou úvahou lídrů firmy. Zamýšlí se nad společností a tržním prostředím a hledá v tomto prostředí podnikatelské příležitosti. Vysvětluje, proč zvolené podnikání povede v budoucnu k zajištění dostatečných příjmů firmy. Objasňuje důvody, které opravňují lídry k přesvědčení, že firma dokáže se ziskem

prodávat své produkty i v budoucnosti“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 78). Měla by proto být vystavěna na odhadech trendů chování cílových zákazníků a dalších subjektů ve vazbě na vývoj podnikatelského, politického, technologického, ekonomického, ekologického a sociálního prostředí, a z těchto zdrojů vyvodit vymezení trhů firmy, potřeb zákazníků a očekávaných vztahů s dodavateli, investory a dalšími subjekty (Plamínek, Fišer, 2005, s. 78).

„Dobře zpracovaná podnikatelská hypotéza tedy vymezuje prostor, ve kterém se bude firma v budoucnosti při svém podnikání pohybovat, a současně vytváří základní rámec pro vymezení místa, které chce firma v tomto prostoru v budoucnu obsadit“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 78). Navíc by měla být formulována tak, aby mohla být rozvinuta do systému navazujících firemních myšlenek, a to od dlouhodobého směřování firmy až po konkrétní individuální cíle a pracovní úlohy (Plamínek, Fišer, 2005, s. 78).

4.2 Vize, poslání a firemní hodnoty

Z podnikatelské hypotézy vychází i vize a poslání. Ty podle Mariniče (2008, s. 119) představují základní atribut existence podniku. A není divu, neboť tyto dvě složky strategického rámce podnik definují, říkají čím je a čeho chce v budoucnu dosáhnout.

4.2.1 Vize

Pro přiblížení a pochopení pojmu vize je možné použít například definici od Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 187): „Vize („vision“) je smysluplný a pro hlavní partnerské skupiny („stakeholders“) přitažlivý „obraz“ budoucnosti organizační jednotky. Má dát základní, ale motivující představu o cílové orientaci, tj. kam se chce organizace ve své oblasti podnikání dostat“. Zjednodušeně řečeno, vize by měla představovat budoucí

chování organizace, respektive to, kde by organizace v budoucnu chtěla být, a její vytvoření je úkolem vedení společnosti (Bartoňková, 2010, s. 34).

Základními komponenty vize jsou dle Kaplana a Nortona (2010, s. 52) náročný cíl, vymezení oblasti působení firmy a časový výhled, kdy se má stát vize skutečností. Cílem vize je pak dle Šmídy (2003, s. 49) vyjasnit obecný směr organizace, motivovat všechny pracovníky vykročit správným směrem a rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí. Aby mohli být tyto cíle naplněny, je potřeba, aby byla vize snadno pochopitelná a vystavěná na společných cílech a očekáváních (Mallya, 2007, s. 29). Kotter (dle Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 18) dokonce uvádí tyto podmínky dobře vytvořené vize:

- Snadno představitelná, tj. aby vyjadřovala obraz, jak by měla budoucnost vypadat.
- Adresně přitažlivá, tj. odrážela dlouhodobé zájmy hlavních partnerských skupin v organizaci.
- Uskutečnitelná, tj. aby zahrnovala obecné, ale realistické a dosažitelné globální cíle.
- Jasně zaměřená, tj. dostatečně jasná, aby mohla usměrňovat základní rozhodovací procesy.
- Pružná, tj. přiměřeně obecná, aby nebránila iniciativě jednotlivců a adekvátnímu chování vzhledem k měnícím se podmínkám.
- Srozumitelná, tj. snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná („během pěti minut“).

Podle Plamínka (2005, s. 40) navíc musí vize odrážet skutečné pocity a (často nevědomá) přání, které lídři v souvislosti se směřováním firmy mají, aby nenastala situace, kdy se lídři budou v krizových situacích rozhodovat intuitivně v rozporu s ní. „Pocity a intuice však neposkytují dobrý základ pro měření a vyhodnocování pokroku při naplňování vizí. Při tvorbě vize je pro nutné pocity a intuici racionalizovat, určit parametry (veličiny, kterými bude měřen vývoj) a hodnoty těchto parametrů, které

indikují splnění vize. Srovnáním hodnot žádoucích (záměr) a současných (status quo) je definována změna, ke které musí cestou k vizi dojít“ (Plamínek, 2005, s. 40). Z vize, která je takto formulována jako konkrétní záměr, mohou manažeři přímo definovat cíle (Plamínek, Fišer, 2005, s. 79). Tyto cíle pak mají dle Kaplana a Nortona (2010, s. 52) středně až dlouhodobý charakter (na období tří až deseti let).

4.2.2 Poslání

Na rozdíl od vize, která je zaměřena do budoucnosti, musí poslání odrážet stávající realitu a vycházet s konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází (Košťan, Šuleř, 2002, s. 29). Kaplan a Norton (2010, s. 50) jej definují jako stručné prohlášení, které vymezuje, proč organizace existuje. „Poslání by mělo popisovat základní účel dané entity, zejména to, co poskytuje zákazníkům a klientům (či občanům a příjemcům jejich služeb v případě entit veřejného a neziskového sektoru). Prohlášení poslání by mělo vedoucí pracovníky a ostatní zaměstnance informovat o celkovém cíli, o jehož dosažení musí společně usilovat“ (Kaplan, Norton, 2010, s. 50). Navíc má poslání oproti vizi mnohem stabilnější charakter a často dlouhodobě zůstává beze změny (Kaplan, Norton, 2010, s. 49).

Jak vyplývá z definice, poslání je zaměřeno spíše na vnější okolí firmy. Mělo by oslovit velké množství cílových skupin a upoutat pozornost, tudíž by mu měl porozumět každý člen těchto skupin (Plamínek, Fišer, 2005, s. 79). Není divu, že je často jeho cílem vytvořit image firmy (Bartoňková, 2010, s. 33). Podle Šmídy (2003, s. 54) obvykle zahrnuje informace jako je úloha a význam podniku, tradice firmy (má-li firma delší historii), přístup k zákazníkovi, hodnota intelektuálního kapitálu (vědecké poznatky, používání nových technologií), podpora rozvoje firmy, společenská odpovědnost firmy, postoj k zaměstnancům, podíl na případné charitativní činnosti, péči o životní prostředí či způsob budování vztahů s dodavateli. Jak je vidět, je toho mnoho, čemu může firma ve svém poslání věnovat pozornost, a proto by se poslání mělo podle Charváta (2006, s. 28)

soustředit pouze na omezený počet cílů, vymezovat pole působnosti firmy a především zdůrazňovat hodnoty a politiku, kterou chce firma ctít.

4.2.3 Hodnoty

Je třeba si uvědomit, že vývoj a realizace strategických rozhodnutí, kterými jsou i vize a poslání, je záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých přesvědčení, hodnot, názorů a norem chování (Lukášová, 2010, s. 65). Jestliže vize a poslání dávají firmě strategické cíle, hodnoty firmy vytvářejí obecně platné mantinely při cestě za těmito cíli (Plamínek, Fišer, 2005, s. 79). Předepisují její postoj, chování a povahu a odráží to, co je pro organizaci skutečně důležité. Jsou oporou její firemní kultury (Kaplan, Norton, 2010, s. 51). Proto je nezbytně nutné tyto sdílené hodnoty odhalit a racionalizovat v systém jasně formulovaných a vymahatelných pravidel (Plamínek, Fišer, 2005, s. 80), aby nenastala situace, kdy se firma začne ubírat cestou, která je v rozporu s jejími zásadami.

4.3 Strategie

Jak bylo řečeno v předchozím textu, vize a poslání před firmu staví strategické cíle. Jejich splněním (tj. odstraněním disproporcí mezi současným a plánovaným stavem) se pak zabývá strategie (Bartoňková, 2010, s. 35). Nutno ovšem ještě poznamenat, že dnes neexistuje jednotná teorie a praxe tvorby a procesu realizace strategie. Navíc platí, že v manažerské praxi se souběžně používají různé postupy (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 184), proto ani v této práci není uveden vyčerpávající výčet všech teorií, ale pouze ty, které byly na základě studia odborné literatury vybrány jako vhodné pro firmu C.O.T. media, jíž se tento text týká.

4.3.1 Definice, význam a hierarchie strategie

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, strategie by měla zodpovědět otázky, čeho chceme dosáhnout a především jak toho chceme dosáhnout (Charvát, 2006, s. 24). Základním posláním strategie je tedy účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podnikání organizace. „Jde o plánovitý proces včasné adaptace organizace pro úspěšné uplatnění se v konkurenčních podmínkách jejího trhu. Proto se dnes strategie organizace také často označuje jako konkurenční strategie“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 184). Jinak řečeno, „základním účelem strategie je definovat takové konkurenční výhody, které firmě zabezpečí trvalé vytváření zisku v současnosti i v budoucnosti“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 83).

V Praxi bývá strategie vypracována pro úroveň řízení celopodnikové („korporátní“) a úsekové (funkční, např. výroby, marketingu, inovací nebo lidských zdrojů). Celopodnikové zaměření strategie se zabývá souborem podnikatelských záměrů, které firma sleduje. Úsekové strategie se orientují na konkrétní části její činnosti, např. právě na lidské zdroje. Musejí však být v souladu s celopodnikovými strategickými cíli (Stýblo, 2003, s. 15). V praxi však často situace vypadá jinak. Kaplan a Norton (2010, s. 57) uvádějí, že výzkumy ukazují, že více než 60 procent organizací v současnosti postrádá perspektivu integrované strategie, tudíž firemní jednotky, jako jsou útvary lidských zdrojů, informačních technologií a financí, nemají vazbu na celopodnikovou strategii.

S ohledem na zaměření této práce nás zajímá z úsekových strategií především strategie lidských zdrojů, která by dle mého názoru neměla scházet v žádném podniku, ale měla by být vždy součástí strategických úvah vedení firmy. Měla by navazovat na základní podnikatelské záměry a odpovídat na otázky kolik pracovníků a jak způsobilých bude pro své podnikání firma potřebovat, jak a odkud budou získáni a na jaké právní bázi budou zaměstnání, jak se bude vyvíjet hladina mezd, jakým způsobem

budou řešeny personální záležitosti ve firmě apod. (Veber, 2012, s. 167), aby mohlo být tohoto podnikatelského záměru úspěšně dosaženo. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 47) říkají, že je možné personální strategii chápat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie.

Ulrich (2009, s. 202) rovněž poukazuje na nutnost zapojení personálních postupů a činností při dosahování podnikové strategie, ale rovněž dodává, že často tak není ani nezbytné vytvářet přímo samostatný personální plán. V případě malé firmy může být toto řešení vhodnou variantou. Vzhledem ke skutečnosti, že se malé firmy velmi často soustředí pouze na jeden nebo několik málo segmentů trhu, mohou být jejich podnikové a úsekové strategie totožné (Stýblo, 2003, s. 15). To je i případ C.O.T. media, neboť jak bylo zmíněno již v první kapitole, je to firma zaměřená na velmi specifickou a poměrně úzkou část trhu.

4.3.2 Obsah a struktura firemní strategie

Každý dokument, který je ve firemní praxi označen jako její strategie, musí nutně obsahovat tři části. První část byla představena výše, patří sem vize a poslání, a z nich vycházející firemní cíle. Druhá část je analytického charakteru. Jedná se o výstupy ze strategických analýz, které by měly mapovat firmu „jak z hlediska technicko-organizačního, jejích zdrojů a možností, jejího prostředí a okolí, z hlediska postavení na trhu, tak předmětu její činnosti s cílem a směřováním výsledků – tedy trhem, na kterém firma operuje“ (Marinič, 2008, s. 114). Přičemž by měla reflektovat nejen aktuální stav, ale pokusit se předvídat i budoucí vývoj, jak bylo naznačeno již v kapitole o podnikatelské hypotéze. Třetí součástí firemní strategie je definice a charakteristika prostředků, jimiž mají být tyto cíle naplněny. Aneb jak bylo uvedeno v definici strategie, informace o tom, jak dosáhneme stanovených cílů. V této části by měl být stanoven i závazný časový harmonogram (Marinič, 2008, s. 114). Jedná se vlastně již o strategický plán.

Samotný charakter strategie a taktiku realizace poslání firmy ovlivňuje především vztah vlastníků a managementu k riziku, tedy způsob jeho diverzifikace, dále klíčové faktory výkonnosti, jakými jsou dovednosti zaměstnanců, úroveň technologie a firemní kultura (Marinič, 2008, s. 119). Cílený vývoj firemní strategie je v podstatě procesem řešení problému, jehož účelem je zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku. Klíčovou roli přitom hrají základní přesvědčení a hodnoty, které management firmy sdílí, a způsob přijímání a zpracovávání informací, jaký se při řešení problému uplatňuje (Lukášová, 2010, s. 67). A proto by vliv firemní kultury a sdílených hodnot neměl být podceňován, protože velmi silně ovlivňuje obsah, strukturu i celý proces tvorby strategie.

4.3.3 Proces tvorby strategie

Procesem tvorby strategie a identifikací jeho jednotlivých kroků se zabývá mnoho autorů a najdeme mezi nimi menší či větší rozdíly. Pro potřeby této práce jsem zvolila postup pro vypracování strategie od Kaplana a Nortona (2010, s. 23-24) a rozšířila jej o některé kroky dle přístupu Plamínka a Fišera (2005, s. 77):

- *Vytvoření podnikatelské hypotézy* na základě odhadu budoucích trendů.
- *Provedení strategických analýz*. Vedení firmy přezkoumává situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí, k tomu se využívá vstupů ze tří zdrojů: vnější prostředí, vnitřní prostředí a postup existující strategie, je-li ve firmě již formulována. Jednotlivým druhům analýz a možnosti jejich uplatnění se budeme věnovat v následující kapitole.
- *Vyjasnění poslání, vize a hodnot*. Práci na strategii vedení firmy zakládá na prohlášení účelu (poslání) organizace, na určení vnitřního kompasu (hodnot), jímž se řídí její činnosti, a jejich očekávání se zřetelem k budoucím výsledkům (vize). Prohlášení

poslání, hodnot a vize ustavují vodítka pro formulování a realizaci strategie.

- *Formulování strategie.*

4.3.4 Formulování strategie

Mallya (2007, s. 110) definuje formulaci strategie jako „proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategie podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle“ (Mallya, 2007, s. 110). Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváními. Rovněž je třeba dbát na srozumitelnost formulované strategie pro všechny zúčastněné, k čemuž může napomoci právě strategický plán (Mallya, 2007, s. 110–111).

Pro popsání a vysvětlení různých strategických variant byla vytvořena celá řada strategických modelů. Tyto modely pomáhají vedení společnosti porozumět, v jakém vztahu jsou případné strategie jejich společnosti k okolnímu prostředí (Košťan, Šuleř, 2002, s. 89). „Preference vhodnosti jejich použití nejsou jen záležitostí rozdílných podmínek aplikace, ale nejednou i názorových sporů příznivců dnes dominujících „škol“ strategického myšlení a jednání“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 184). K předním přístupům ke strategii patří například poziční strategie (spojovaná s Michaelem Porterem), hledisko zdůrazňující zdroje, koncepce klíčových způsobilostí, řízení založené na hodnotě, koncepce soustředění na jedinou hlavní podnikatelskou oblast jako na zdroj konkurenční výhody („profit-from-the-core“), koncepce modrých oceánů, emergentní strategie, spoluvytváření zkušenosti, koncepce přelomových inovací a další (Kaplan, Norton, 2010, s. 67). Vybrané přístupy jsou zpracovány podrobněji níže.

4.3.5 Strategické modely

Obecné strategické alternativy

Dle tohoto modelu existují čtyři základní strategické volby určující účel strategie – stabilizace, expanze, omezení a jejich kombinace. Strategie stability se soustředí na existující cíle, stávající produkty a jejich inovaci, zlepšení produktivity a konkurenceschopnosti na tomto poli (Mallya, 2007, s. 118). Zpravidla je volena u úspěšných firem působících ve stabilním prostředí s nepatrnými hrozbami a příležitostmi. Naopak strategie expanze je využívána firmami, které rozšiřují svou činnost nebo vstupují na nové trhy (Košťan, Šuleř, 2002, s. 90). V případě, že má firma problémy, je pak volena strategie omezení, kdy je záměrně omezována činnost společnosti (Košťan, Šuleř, 2002, s. 91). Všechny tři uvedené modely jak pak možné podle potřeb firmy kombinovat.

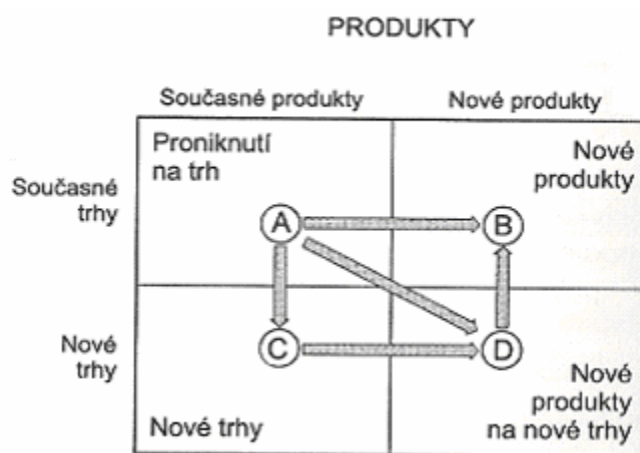
Porterovy generické strategie

Porter (dle Košťan, Šuleř, 2002, s. 91) vypracoval strategické modely, které staví na různých způsobech získání konkurenční výhody. První z nich je strategie vedoucího nákladů, jejímž cílem je získat konkurenční výhodu nabídnutím výrobku za nejnižší cenu. Strategie odlišení (diferenciace) se naopak zaměřuje na vysoce hodnotné, velmi rozdílné výrobky nebo vytvoření a nabídku něčeho velmi výjimečného z pohledu zákazníka. Třetí variantou je pak strategie zaměření, v souladu s níž se firma specializuje na konkrétní skupiny zákazníků nebo segment trhu (Mallya, 2007, s. 113–117).

Ansoffův model

Strategie růstu a Ansoffův model v sobě zahrnují čtyři strategie na základě Ansoffovy matice. Jak můžete vidět i na obrázku 2 níže, zvolená strategie určuje přístup firmy k produktu a trhům. Penetrace trhu se zaměřuje na zvýšení prodeje existujícího výrobku na existujících trzích.

Rozvoj trhu se soustředí na zavedení existujícího výrobku na nový trh. Rozvoj produktu/služby naopak zavádí nový výrobek nebo služby na současné trhy. A strategie diverzifikace kombinuje dodání zcela nových produktů na zcela nové trhy, protože ji lze označit ze všech čtyř strategií za nejrizikovější (Mallya, 2007, s. 120-121).



Obrázek 2: Matice produkt/růst trhu (Košťan, Šuleř, 2002, s. 93)

Adaptační model

Tento model podnikové strategie vyvinuli Raymond Miles a Charles Snow. Jeho hlavní myšlenka, jak vyplývá z názvu, spočívá v nutnosti firmy přizpůsobovat se prostředí, adaptovat se. Přičemž hraje roli zvolený způsob adaptace na třech úrovních. Na úrovni podnikatelské, která se zabývá vymezením trhů a služeb firmy. Na úrovni technické, která určuje metody výroby a distribuce. A na úrovni administrativní, jejímž úkolem je vytvořit organizační systém a napomáhat tak naplnění podnikatelské a technické úrovně (Košťan, Šuleř, 2002, s. 93–94).

Miles a Snow identifikovali na základě empirických výzkumů způsobů řešení tří výše uvedených problémů čtyři typy společností. Hledači a zlatokopové (prospectors) jsou společnosti typické sklonem k rizikovějším rozhodnutím. Analyzátoři (analysers) jsou sice ochotni jít do rizika, ale každé rozhodnutí nejprve důkladně zváží a zanalyzují. Často imitují jiné

úspěšné firmy na trhu. Obránci (defenders) mají naopak pevně stanovené podnikatelské aktivity, jež se snaží uchovat. A reaktori či reagující (reactors) jsou zpravidla společnosti, které utrpěly strategický neúspěch a jejich strategie pouze reaguje na vnější tlaky následováním konkurence a defenzivní a rigidní reakcí na problémy odvětví (Mallya, 2007, s. 111-112).

Model přežití

Teoretický model přežití Michaela Hannana a Johna Freemana je vystavěn na teorii přirozeného výběru. Zabývá se populacemi organizací, jež se dělí o stejné zdroje, a sleduje jejich způsoby boje o existenci v prostředí rychlých změn. Model rozlišuje dva základní strategické typy, specialisty a generalisty. První jmenovaný typ společností soustředí své zdroje na výrobu omezeného souboru výrobků a služeb. Tato strategie se vyplácí ve stabilních a homogenních prostředích. Oproti tomu generalisté volí výrobu širokého spektra produktů, což je sice méně efektivní, ale v nestabilním prostředí, jim více alternativ zajišťuje větší šanci na přežití (Košťan, Šuleř, 2002, s. 96).

Interaktivní strategie

Millerova interaktivní strategie rozlišuje čtyři základní modely. Inovační strategie se zaměřuje na přinášení nových výrobků a služeb na trh. Strategie marketingové diferenciacce volí boj o loajalitu zákazníka pomocí marketingových nástrojů. Příkladem může být značkové oblečení. Strategie šíře se snaží pojmout co největší část trhu a strategie kontroly nákladů se snaží zajistit co nejnižší cenu (Mallya, 2007, s. 118). Jak je vidět na charakteru jednotlivých strategií, opět se jedná o strategie se snahou vytvořit specifickou konkurenční výhodu.

4.3.6 Výběr strategie

Jak vyplývá z předchozího textu, při volbě strategie je skutečně velmi široká možnost výběru z řady existujících teoretických konceptů, na kterých je možné firemní strategii vystavět. Navíc je tyto koncepty možné vzájemně kombinovat. Jak tedy vybrat tu správnou strategii?

Podle Košťana a Šuleře (2002, s. 105) je nejdříve nutné určit si kritéria výběru – a to vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost. „Vhodnost strategie je kritérium, které určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody společnosti“ (Košťan, Šuleř, 2002, s. 105). Kritérium realizovatelnosti hodnotí praktickou využitelnost strategie a její nároky na zdroje a strategické schopnosti společnosti a kritérium akceptovatelnost má zjistit, do jaké míry splňuje strategie očekávání zájmových skupin a jak se staví k rizikům (Košťan, Šuleř, 2002, s. 106–107). K ověření, zda vybrané strategie splňují tato kritéria, opět slouží výstupy z různých analýz.

Výběr vhodné strategie ovšem nestačí. V první řadě je třeba ji co nejvíce přizpůsobit potřebám a specifikám podniku, a zadruhé je třeba respektovat a dodržovat určité náležitosti, které prohlášení strategie musí mít, aby z ní bylo možné dále rozpracovat strategický plán a operativní cíle. Podle Kaplana a Nortona (2010, s. 73) by mělo prohlášení strategie obsahovat následující tři základní prvky - cíl, kterého má strategie dosáhnout, výhodu neboli specifické a jedinečné prostředky, kterými stanovených cílů dosáhne a záběr neboli doménu, v němž chce organizace působit.

4.3.7 Strategický plán a implementace strategie

Jak říká Mallya (2007, s. 136): „Formulování strategie je podnikatelská záležitost a její prosazení je spíše záležitost administrativní.

Při formulování strategie je často rozhodující „kreativní chaos“. Při jejím prosazení je pak důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola“. Jedním ze stěžejních úkolů a výchozím krokem při implementaci se tak stává přepis strategických cílů do taktických úkolů. To je možné právě prostřednictvím strategického plánu, který již stanovuje měřitelné úkoly vycházející ze stanovených strategických cílů firmy, a to včetně jejich časové a věcné posloupnosti (Marinič, 2008, s. 118). Kromě vymezení základních cílů operativního řízení by měl strategický plán rovněž stanovit pravidla pro jejich realizaci. A samozřejmě by měl reflektovat stanovenou vizi a poslání podniku a výsledky provedených analýz, které poskytují informace o makroekonomických podmínkách, o kondici a dispozicích firmy a o riziku v daném sektoru podnikání (Marinič, 2008, s. 119).

Samotná implementace strategie a její úspěch jsou pak založeny na schopnostech vedení společnosti vytvořit prostředí podporující změny. Změny by měly být vnímány jako příležitost k dalšímu rozvoji, ne jako hrozby pro všechny zainteresované skupiny. „Odpor ke změnám může být považován za jednu z největších překážek úspěšné implementace strategie. Management proto musí vytvořit participativní prostředí, které povede k větší loajalitě a ztotožnění s cíli společnosti, a tím k jejich snazšímu dosažení“ (Mallya, 2007, s. 136).

4.3.8 Strategické kontinuum

Aby byla teorie o strategii kompletní, schází již pouze poslední část, kterou je strategické kontinuum. Autory tohoto konceptu jsou Jiří Plamínek a Roman Fišer. Účelem strategického kontinua je pomoci firmě čelit změnám prostředí. Jak připouští i Marinič (2008, s. 114), pro firmu je rozhodující, aby měla v záloze další scénář, pokud ten současný nevychází a nedaří se pomocí něj naplňovat stanovené cíle, neboť právě připravenost na eventualitu alternativních kroků činí strategii i firmu samotnou úspěšnou.

Strategické kontinuum je možné pospat jako model definování strategie, který říká, že v reálném čase by měly být ve firmě formulovány minimálně dvě strategie. První určuje konkurenční výhodu, ze které firma v současnosti těží, a na využití druhé se firma intenzivně připravuje (Plamínek, Fišer, 2005, s. 84). Sami autoři jednotlivé strategie v různých fázích vývoje označují jako intervaly. Každý interval má svá specifika a určuje povinnosti pracovníkům na všech úrovních firmy, což je možné vidět přehledně a jasně v následující tabulce.

	Současnost firmy	Budoucnost firmy		
	Operační strategický interval	První rozvojový strategický interval	Druhý rozvojový strategický interval	Třetí rozvojový strategický interval
Lídři (definice strategie)	Funkční strategie	Připravená strategie	Připravená strategie	Příprava zdrojů
Manažeri (design procesů)	Funkční procesy	Připravené procesy	Příprava zdrojů	-
Vykonavatelé (výkon)	Podávaný výkon	Příprava zdrojů	-	-

Tabulka 1: *Strategické kontinuum (Plamínek, 2005, s. 43 a Plamínek, Fišer, 2005, s. 83)*

V předem stanovém termínu se pak rozvojový interval stává operačním intervalem, a s jeho příchodem začne platit nový soubor konkurenčních výhod, pro které byly dosud aktivně připravovány zdroje. „Naznačený systém je dobrý především kvůli dobré orientaci – i když má firma velké plány do budoucna a změny přicházejí rychle, v každém okamžiku všichni vědí, podle čeho jsou hodnoceni a odměňováni“ (Plamínek, 2005, s. 42).

4.4 Řízení podle kompetencí

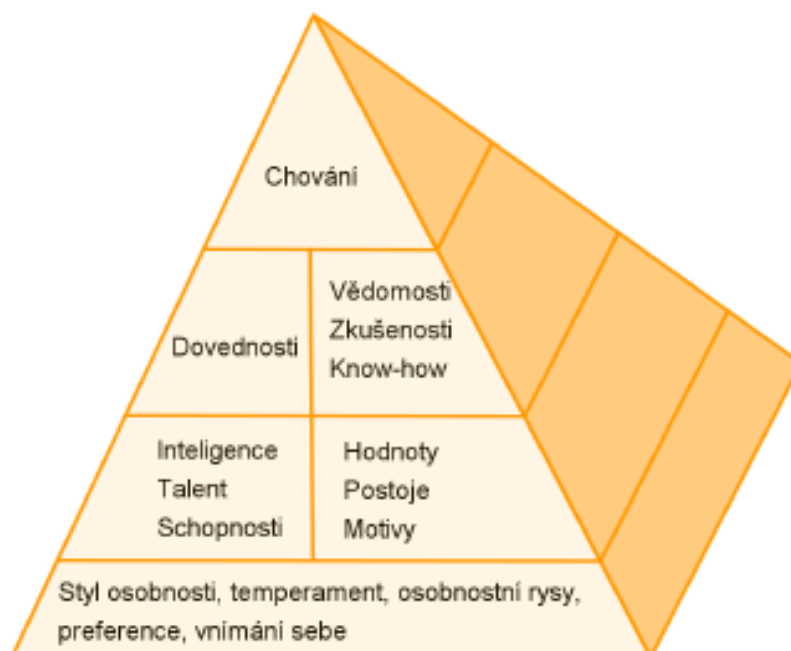
Jak již bylo řečeno, součástí strategického rámce může být kromě podnikatelské hypotézy, vize, poslání, hodnot a strategie rovněž vybraná metodika řízení organizace jako Balanced Scorecard či řízení pracovního výkonu. Pro potřeby firmy C.O.T. media jsem zvolila metodiku řízení podle kompetencí, neboť je v současnosti považována za nejprogresivnější systém personální práce v organizacích (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 85) a vhodný nástroj pro komunikaci priorit firmy (Hroník, 2006, s. 15). Tato příloha bude tedy věnována tomuto konceptu autorů Plamínka a Fišera.

Podle Armstronga (2007) je řízení a rozvoj podle kompetencí systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy do jednoho celku, jehož integrativním prvkem je soustava kompetencí. Jádrem této soustavy kompetencí jsou pak klíčové profesní kompetence. Plamínek a Fišer (2005, s. 11) konstatují, že vitalita firmy je množinou kompetencí jejích lidí. Uplatňují zde koncept tzv. kompetenčního pravidla. „Podle něho lze všechny problémy firmy převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 68). Jedná se tedy o přístup, jehož základem je řízení a rozvoj kompetencí jednotlivých pracovníků za účelem dosažení cílů firmy.

4.4.1 Kompetence

Pojem kompetence se užívá v několika významech. Například je chápána jako „soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky“ (Tureckiová, 2004, s. 29). Pro řízení dle kompetencí je ovšem stěžejní klasifikace kompetence jako schopnosti vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, mít potřebnou kvalifikaci, vědomosti a dovednosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14). Hroník (2007, s. 61) označuje kompetenci přímo jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“. Bedrnová a Nový (2002, s. 282) kompetenci v tomto pojetí ještě dělí na profesní a sociální,

což umožňuje postihnout i potřebu měkkých dovedností v rámci dosahování stanovených cílů. Tureckiová (2004, s. 30) pro toto vymezení kompetence rovněž uvádí pro lepší odlišení termín pracovní způsobilost. Obě pojetí jsou však v praxi provázána.



Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87)

Anatomie kompetence

Kompetenci v tomto pojetí je možné chápat jako zastřešující termín, který sdružuje hned několik složek, jak je možné vidět na obrázku 3. Vrchol pyramidy je tvořen chováním jakožto jediným pozorovatelným projevem člověka. Střední úroveň obsahuje relativně lehce ovlivnitelné a přínosné charakteristiky, které jedinec získává během pracovní praxe a života. Nejnižší úroveň tvoří stabilní a základní složky osobnosti, které je těžké ovlivňovat (Cimbálníková, 2013, s. 57).

Klasifikace kompetencí

Kompetence je možné dělit dle velkého množství typologií. Například Spencer a Spencer (dle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 32) dělí kompetence na prahové, neboli základní, které jsou minimálním předpokladem pro plnění zadaných úkolů, a odlišující, jinak též kompetence vysokého výkonu, které odlišují nadprůměrné výkony od průměrných. Jedno z nejčastějších členění je však na kompetence individuální, organizační a klíčové (Šmída, 2003, s. 38). Jak vyplývá ze samotného označení, organizační kompetence jsou vázány na organizační systém a individuální kompetence na jednotlivé pracovníky, ale pro tuto práci mají největší důležitost kompetence klíčové, „které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu“ (Bartoňková, 2010, s. 92).

Belz a Siegrist (2001, s. 33–34) klíčové kompetence označují jako tzv. kompetence „nadprofesní“, a popisují je jako určitý druh metavědomostí, který pomáhá lépe využívat ostatní odborné znalosti. „Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 166). Na základě výzkumů Belz a Siegrist určili následující základní klíčové kompetence (Belz, Siegrist, 2001, s. 166):

- Komunikativnost a kooperativnost
- Schopnost řešit problémy a tvořivost
- Samostatnost a výkonnost
- Odpovědnost
- Schopnost přemýšlet a učit se
- Schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Jak je možné vidět, většina klíčových kompetencí spadá do oblasti emoční inteligence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 37), tudíž do oblasti, která nelze záměrným působením tak snadno ovlivnit, ale na druhou stranu mají delší životnost. Získávání klíčových kompetencí se tak

stává celoživotním, individuálním procesem založeným na reflexi, který slouží k rozvoji osobnosti (Belz, Siegrist, 2001, s. 168).

4.4.2 Kompetenční modely

Praktickou aplikací a základem řízení podle kompetencí jsou kompetenční modely. Jedná se o metodu, „která umožňuje identifikovat, popsat, hodnotit a rozvíjet kompetence, které organizace považuje za rozhodující pro kvalitní výkon v jednotlivých profesích a současně je považuje za důležité pro budování organizační kultury“ (Cimbálníková, 2013, s. 60). Kompetenční model „popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60). Jednotlivé kompetence bývají navíc doplněny stručnou vysvětlující charakteristikou dané kompetence a projevy konkrétního chování (Cimbálníková, 2013, s. 60).

Hroník (2007, s. 68) poukazuje, že kompetenční model musí být navázán jednak na podnikovou strategii a personální strategii (vertikální integrace), jednak musí provázat personální činnosti (horizontální integrace). „V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování“ (Hroník, 2007, s. 73). Kompetenční model je rovněž mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Firma má obvykle jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé firmě dokonce tolik, kolik je zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 68). Shrneme-li tedy stručně výhody kompetenčního modelu, můžeme říct, že sjednocuje jazyk manažerů a personalistů, poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení, vytváří základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj včetně možnosti koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2006, s. 30).

Dle cíle, ke kterému má model sloužit, je možné využít odlišných typů modelů. Model ústředních kompetencí je vhodný při hledání kompetencí, kterými musí disponovat všichni pracovníci konkrétní organizace bez ohledu na pozici a roli. Model specifický má za cíl identifikovat kompetence, které činí pracovníka úspěšným v konkrétní pozici a v konkrétní organizaci. A model generický shrnuje kompetence potřebné průřezově v každém typu organizace a pozice (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60).

4.4.3 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je možné využít dvou východisek. První, sociálně-psychologické, směřuje od kompetenčního jedince ke kompetentní firmě. Druhé, strategické východisko postupuje opačně, od kompetencí firmy ke kompetencím jednotlivých pracovníků. Obecně je preferováno strategické východisko. Uplatňuje se i u malých firem, ačkoliv je vzhledem k malé zastupitelnosti pracovníků obtížněji dosažitelné, přesto potřebné, aby mohla firma pracovat koncepčněji (Hroník, 2007, s. 69). Po stanovení východisek je možné volit ze tří základních přístupů k tvorbě kompetenčního modelu, které popisují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 63). Preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“ znamená, že organizace převezme již hotový kompetenční model. Nevýhodou je, že tento model často nereflektuje specifika dané firmy. Kombinovaný přístup přebírá již hotový kompetenční model, ale modifikuje jej pro potřeby firmy. A přístup šitý na míru vytváří kompletně nový kompetenční model podle identifikace žádoucích firemních kompetencí. Nevýhodou je jeho časová náročnost a vysoké požadavky na znalost organizace a jejího prostředí. Samotný výběr přístupu pak závisí na mnoha faktorech, například na poslání, vizi a strategii firmy, stupni rozvoje organizace či na finančních a časových podmínkách (Bartoňková, 2010, s. 100).

Ať již se však organizace rozhodne jakkoliv, aby byl model funkční, musí splňovat podle Hroníka (2007, s. 71) následující kritéria. Musí být

propojující (navazující na strategii a personální činnosti), uživatelsky přátelský, jednotný (fungující napříč společnostmi), široce využitelný (poskytující zpětnou vazbu při všech personálních činnostech) a sdílený všemi pracovníky. Kromě těchto obecných pravidel by podle Hroníka (2006, s. 30) měl efektivní kompetenční model splňovat ještě následující formální požadavky. Měl by vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností, a měl by obsahovat nanejvýše 10–12 jednotlivých kompetencí.

4.4.4 Měření a hodnocení kompetencí

Podle Cimbálníkové (2013, s. 71) je pro efektivní využití kompetenčního přístupu nutné určit požadovanou úroveň kompetencí pro jednotlivé pozice a nastavit systém měření kompetencí u jednotlivých pracovníků. Kompetenční model popisuje požadovaný stav kompetencí, samotné měření má zjistit, do jaké míry jsou tyto kompetence u jednotlivých pracovníků rozvinuty. Zhodnocení úrovně vychází z dat, která můžeme získat v podstatě z pěti různých zdrojů: ze sebehodnocení, hodnocení nadřízených, podřízených, z hodnocení kolegy a ze cvičení realizovaných pro tento účel. Pestrá je i paleta možných metod. Jejich odlišnost je v přesnosti posouzení úrovně kompetence, v náročnosti provedení a ve vhodnosti použití. Jako příklad metody můžeme uvést 360° zpětnou vazbu, která spočívá v hodnocení pracovníka podle stejných kritérií různými lidmi – nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky (Hroník, 2005, s. 66). Ačkoliv je to časově relativně velmi náročná metoda, lze ji velmi dobře provázat s kompetenčními modely.

Na základě měření a hodnocení kompetencí lze vytvořit kompetenční profily. Pokud jde o samotné rozlišení termínů kompetenční model a kompetenční profil, dá se říci, že kompetenční model je více vázaný na danou pozici, kompetenční profil pak na daného konkrétního pracovníka (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 102). Praktickou aplikací modelování kompetencí ve firmě bývají rovněž matice kompetencí, jejichž

prostřednictvím je možné zjistit případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem a růstové a rozvojové předpoklady jednotlivých pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 34). Na základě matice kompetencí a identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny a jedince lze tedy popsat kompetenční mezeru, neboli rozdíl mezi aktuálně dosahovaným a požadovaným stavem kompetencí, a desingovat rozvojový program (Hroník, 2007, s. 74).

5 Strategická analýza

Tato kapitola bude věnována jedné z nejdůležitějších částí strategického řízení, strategické analýze, která je výchozím bodem pro všechny další kroky strategického řízení. Poskytuje zdrojové informace pro tvorbu poslání, vize a následně i strategie, a proto by nikdy neměl být podceňen její význam. Strategická analýza zahrnuje analýzu přímých a nepřímých vlivů vnějšího prostředí, analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti a jejich syntézu do uceleného obrazu.

5.1 Analýza nepřímých vlivů vnějšího prostředí

Analýza nepřímých vlivů vnějšího prostředí se vztahuje na makrookolí společnosti. „Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ (Sedláčková, 2000, s. 9). Jedná se o prostředí mimo rámec možnosti podniku ovlivnit jej (Mallya, 2007, s. 40).

Nejběžněji používanou analýzou je v tomto případě analýza SLEPT, která se zaměřuje právě na vnější prostředí firmy (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 54). Můžeme se rovněž setkat s označeními PESTEL, STEP či PEST. Ve všech případech se jedná o stejný druh analýzy, která umožňuje poznat rozhodující události a trendy vnějšího prostředí a vyhodnotit jejich vliv na organizaci a na možnosti jejího rozvoje

(Tureckiová, 2007, s. 103), liší se pouze v množství oblastí, které jsou zkoumány. Těmito oblastmi jsou oblast politická, ekonomická, sociální, technologická, legislativní a někdy též environmentální (Kaplan, Norton, 2010, s. 59).

Jako prostředek zpracování SLEPT analýzy se často používá metoda MAP, která je založena na rozložení vnější analýzy do tří navazujících kroků (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 71):

- Identifikace faktorů/trendů vnějšího prostředí, jejichž působení může být relevantní z hlediska strategie firmy;
- Analýzy jejich dosavadního působení (retrospektivní analýza), jejichž smyslem je posoudit dosavadní vývoj konkrétních trendů a současný stav;
- Predikce vývoje (perspektivní analýza) jednotlivých trendů s vyvozením závěrů, zda bude konkrétní trend pro firmu v budoucnu představovat hrozbu nebo příležitost.

5.2 Analýza přímých vlivů vnějšího prostředí

Analýza přímých vlivů vnějšího prostředí se zabývá mikrookolím nebo také oborovým okolím organizace. Zde již dochází k aktivní participaci firmy na jeho stavu a vývoji, a protože má struktura odvětví značný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií (Sedláčková, 2000, s. 22), je nezbytné analýzy zaměřené na tuto oblast nepodcenit. Patří sem různé analýzy odvětví, konkurence, zákazníků či dodavatelů.

5.2.1 Analýza odvětví

Analýza odvětví by měla obsahovat základní charakteristiku odvětví jako je velikost trhu, geografický rozsah konkurence, počet konkurentů, velikost zákaznické základny či vstupní a výstupní bariéry (Sedláčková,

2000, s. 24). Dále pak strukturu odvětví, kde pro zjednodušení můžeme rozlišovat čtyři základní skupiny odvětví (Cimbálníková, 2012 s. 39–40): vytvářející se odvětví, „rychlé trhy“ (typické překotnými technologickými změnami, krátkými životními cykly produktů, vstupem nových konkurentů, akvizicemi a fúzemi), zralá odvětví se zpomaleným růstem a roztržitěná odvětví (specifická velkým množstvím malých a středních podniků bez lídra s převažujícím podílem na trhu). Podle podílů na trhu rovněž můžeme rozlišovat atomizované prostředí (charakteristické dokonalou konkurencí, malá diferenciací produktů, nízká úroveň vstupních bariér) a konsolidované prostředí (typické malým počtem organizací či pouze jednou, vysoké vstupní bariéry, velký tržní podíl, vzájemně silné ovlivňování konkurentů).

Kromě charakteristiky a struktury by analýza měla sledovat, v jaké části životního cyklu se odvětví nachází. Sedláčková (2000, s. 30) rozlišuje pět základních etap – vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek odvětví. Pro každou z etap je vhodná pro podnik jiná strategie. Ve vznikajícím odvětví je kladen důraz na rozvoj trhu a specifických předností firmy. Při růstu odvětví se firmy snaží upevnit svoje pozice a zvýšit podíl na trhu. Ve fázi dospělosti odvětví se firmy zaměřují na oblast cen a výrobní diferenciací. Fáze dozrání je spojena s udržováním pozice podniku a úpadek přináší pokles poptávky a nutí firmy změnit strategii nebo odejít z odvětví (Cimbálníková, 2012, s. 40).

5.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčního sil, umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace (Cimbálníková, 2012, s. 41). Tento model je založen na myšlence, že výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví (Košťan, Šuleř, 2002, s. 41), která je tvořena následujícími silami (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 75): vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem

působících na daném trhu. Společnost by pak měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy (Košťan, Šuleř, 2002, s. 42).

5.2.3 Analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků

Součástí analýzy vnějšího prostředí je i vyhodnocení konkurentů. „Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, konkurenční strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením“ (Sedláčková, 2000, s. 52). Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů, identifikovat potencionální konkurenty a jejich hrozby pro společnost, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence a předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích (Mallya, 2007, s. 49).

Analýza dodavatelů posuzuje vztahy firmy s konkrétními významnými dodavateli a snaží se nalézt příležitosti, jak tyto vztahy ve prospěch firmy zlepšovat (Hanzelková, Keřkovský, Kostrůň, 2013, s. 89). Analýza zákazníků zkoumá spokojenost zákazníků se službami firmy. Cílem je zjistit, jaké slabiny, hrozby, případně silné stránky a příležitosti ke zlepšení v poskytování služeb zákazníkům existují (Hanzelková, Keřkovský, Kostrůň, 2013, s. 91).

5.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnějšího prostředí ovšem nestačí. Při tvorbě strategie je rovněž nutné vycházet z vnitřních zdrojů, schopností a struktury, kterou má firma k dispozici. Vyhodnotit výchozí situaci podniku a odhadnout možný vývoj do budoucna pomáhá právě analýza vnitřních zdrojů a schopností

podniku, která přezkoumává jeho výkonnost a způsobilosti (Kaplan, Norton, 2010, s. 61).

5.3.1 Identifikace a analýza zdrojů podniku

„Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy“ (Mallya, 2007, s. 53). Sedláčková (2000, s. 63) je rozděluje na čtyři základní typy: hmotné zdroje (stroje, zařízení, pozemky, budovy, haly, dopravní prostředky a specifikace jejich stavu), finanční zdroje, nehmotné zdroje (technologie – patenty, licence, know-how, ale i pověst podniku a značka) a lidské zdroje. Pro tuto práci jsou důležité především faktory pracovních zdrojů. „Při analýze pracovních zdrojů management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace“ (Mallya, 2007, s. 63).

Obecně postup při analýze zdrojů zahrnuje dvě úrovně. Nejprve jsou identifikovány zdroje podniku. Je však třeba ještě zjistit, jak zdroje přispívají k budování konkurenční výhody. Proto by měla firma posoudit i jejich kvalitu a unikátnost a určit, které zdroje jsou pro její strategickou pozici kritické, vyčlenit je a věnovat jim zvláštní pozornost (Sedláčková, 2000, s. 64).

5.3.2 Identifikace a analýza schopností podniku

Pro vymezení schopností podniku jsou běžně využívány dva základní přístupy, a to funkční klasifikace identifikující organizační schopnosti ve vztahu ke každé ze základních funkčních oblastí podniku a hodnototvorný řetězec členící činnosti podniku do následných článků (Sedláčková, 2000, s. 69). Ke každému přístupu bude dále uveden příklad jednoho konceptu.

Příkladem funkční klasifikace může být jednoduchý model od firmy McKinsey nazývaný „7S“, který říká, že pro úspěšné implementování strategie je nutné brát v potaz všech sedm vzájemně propojených funkčních oblastí podniku – strategii, strukturu, systémy, styl práce vedení, personál (staff), schopnosti a sdílené hodnoty (Mallya, 2007, s. 73) a identifikovat organizační schopnosti ve smyslu realizace těchto funkčních oblastí podniku (Sedláčková, 2000, s. 69).

Nejrozšířenější koncepcí hodnototvorného řetězce je Porterův přístup. Jeho metoda hodnotového řetězce se skládá ze dvou základních kroků – identifikace činností společnosti a vyhodnocení přidané hodnoty každé z nich (Porter dle Košťan, Šuleř, 2002, s. 53). „Hodnotový řetězec určuje sled procesů, které jsou nezbytné k zhotovení a dodání výrobků a služeb firmy zákazníkům. Kromě prvotních činností, jako jsou vytvoření trhu, zhotovení a dodání výrobků a služeb a jejich prodej zákazníkům, může hodnotový řetězec zahrnovat i druhotné či podpůrné činnosti, jako jsou výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a technický rozvoj, které podporují prvotní hodnototvorné procesy“ (Kaplan, Norton, 2010, s. 61). Analýzy hodnotových řetězců jsou cestami ke stanovení konkurenčních hran, tedy k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností, jež vytváří konečný produkt (Mallya, 2007, s. 68). Model hodnotového řetězce tak pomáhá firmě s určením těch činností, které má v úmyslu vykonávat jinak či lépe než konkurenti, aby dosáhla udržitelné konkurenční výhody.

5.4 SWOT analýza

Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je obvykle provedena analýza SWOT, která je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie (Kaplan, Norton, 2010, s. 61). „SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími, a směřuje k syntéze

jako východisku pro formulaci strategie“ (Sedláčková, 2000, s. 78). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé tak lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu (Dědina, 2005, s. 41). Navíc umožňuje doposud získané výstupy z předchozích analýz setřídít, zpřehlednit a pomoci tak poznat klíčové problémy, na které je třeba se soustředit (Kaplan, Norton, 2010, s. 63).

Jak je možné vidět, ke každému existuje mnoho různých typů analýz vnějšího i vnitřního prostředí, a to v této práci zdaleka nejsou uvedeny všechny, pouze ty neznámější a nejužívanější. Výběr vhodných metod pro samotnou analýzu závisí na účelu, za jakým má být vypracována, a na charakteristice firmy, pro kterou má být.

6 Podnikatelská hypotéza C.O.T. media

Před vypracováním strategické analýzy společnosti C.O.T. media bude dle doporučeného postupu pro tvorbu strategie autorů Plamínka a Fišera nejdříve stanovena její podnikatelská hypotéza, která se zakládá nikoliv na tvrdých datech, ale spíše na zkušenostech a znalostech trhu a odhadu budoucího vývoje. V tomto směru mají jednatelky jasnou představu.

Společnost chce nadále rozšiřovat pole své působnosti, zejména na poli klientských titulů, PR servisu a eventů. Od ostatní konkurence by se ráda odlišila schopností tyto služby nejenom zprostředkovat, ale dokázat klientům nabídnout komplexní řešení ušité na míru a stát se pro ně prostorem pro komunikaci a budování nových obchodních vztahů a vazeb.

7 Strategická analýza C.O.T. media

V teoretické části věnované tvorbě strategie bylo řečeno, že v malých firmách často nedochází k vytváření více hierarchizovaných strategií, ale existuje pouze jedna podniková rozšířená o specializované složky. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti C.O.T. media neexistuje žádná formální strategie, práce se dále zaměří na vytvoření celopodnikové strategie s velkým důrazem na lidské zdroje, neboť ty jsou pro konkurenceschopnost společnosti klíčové.

Prvním krokem při vytváření podnikové strategie společnosti C.O.T. media bude provedení strategických analýz, které nám poskytnou podklady pro vytvoření poslání, vize, strategických cílů společnosti a pro formulaci samotné strategie. Konkrétně bude zrealizována SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a identifikace a analýza zdrojů a schopností podniku. Výsledky všech předchozích analýz pak budou pro přehlednost a vystižení klíčových oblastí zpracovány do SWOT analýzy.

7.1 SLEPT analýza

V této analýze se zaměříme na široké prostředí podniku, tedy na prostředí v České republice. S ohledem na obrovský záběr této analýzy se může jednat o velmi obsáhlou část, proto bude zaměřena pouze na klíčové prvky prostředí pro firmu C.O.T. media.

7.1.1 Sociální faktory

Ačkoliv má firma C.O.T. media zásluhou svých produktů celorepublikovou působnost, je její sídlo i zaměstnanecká základna alokována v Praze, proto se zaměříme na demografické charakteristiky právě v tomto regionu.

Dle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 31. 12. 2014 10 538 275 obyvatel, z toho 1 259 079 obyvatel žije v Praze. Největší zastoupení má v Praze obyvatelstvo v produktivním věku 15 – 64 let, a to 71,9 %. Jedná se o údaj velmi podobný ostatním regionům. V čem však můžeme v rámci demografické struktury hlavního města najít specifikum, je zastoupení věkové skupiny 25 – 34 let, které je oproti jiným regionům výrazně vyšší. Z této informace lze vyvozovat, že je Praha velmi atraktivní lokalitou pro mladé lidi na začátku pracovní kariéry. V Praze je rovněž vyšší vzdělanostní struktura obyvatelstva a v rámci všech regionů zde najdeme nejvyšší zastoupení vysokoškolsky vzdělaných lidí (24 %). To je možné přičítat i skutečnosti, že velká města obecně nabízí pracovní příležitosti především kvalifikované pracovní síle. A v neposlední řadě lze Prahu v rámci ČR označit za lokalitu s jednou z nejnižších úrovní nezaměstnanosti, která během druhé poloviny roku 2015 dokonce dle statistických údajů klesla pod 5 %. Většina ekonomicky aktivních obyvatel Prahy pak pracovně působí v sektoru služeb.

7.1.2 Legislativní faktory

Společnost samozřejmě musí jednat v souladu s prvním řádem České republiky. V obecné rovině je pro její obchodní aktivity určující Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.) a nově také Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.), který nabyl účinnosti 1. 1. 2014. Pracovně právní podmínky upravuje zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) a daňový systém a účetnictví právně zaštiťují Zákon o dani z příjmů (č. 586/1992 Sb.), Zákon o dani z přidané hodnoty (č. 235/2004 Sb.) a Zákon o účetnictví (č. 563/1991).

Z hlediska oboru podnikatelské činnosti je pro společnost C.O.T. media zásadní Zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů, tzv. Tiskový zákon, který upravuje některá práva a povinnosti vydavatelů a dalších fyzických a právnických osob v souvislosti s vydáváním periodického tisku. Jako

účastník veřejných výběrových řízení na různé zakázky musí rovněž respektovat Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů s vyznačením změn, které provádí novela č. 40/2015 Sb. s účinností od 6. 3. 2015. Tomuto zákonu a jeho změnám je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, protože momentálně prochází schvalovacím procesem jeho zcela nová verze.

7.1.3 Ekonomické faktory

Podle informací Českého statistického úřadu a ministerstva financí ČR česká ekonomika dynamicky roste. Reálný HDP zaznamenal v roce 2015 největší meziroční nárůst od roku 2007, který byl podpořen především domácí poptávkou. Meziročně se zvýšila spotřeba domácností a vlády, i tvorba fixního kapitálu. Domácnosti těží z velmi nízké inflace. Na trhu dynamicky roste zaměstnanost a klesá nezaměstnanost. S ohledem na všechny předchozí informace lze předpokládat zvyšující se tlak i na růst mezd. Výše uvedené informace rovněž najdete v přehledných grafech v příloze číslo 2.

V globálním měřítku je nutno zmínit nejistotu spojenou s vývojem ekonomiky Číny a s tím spojeným zpomalením evropských exportů do této lokality. Další rizika pro naši ekonomiku rovněž představuje aktuální politická situace na Ukrajině, Blízkém východě a v severní Africe a příliv imigrantů z těchto oblastí do Evropy. Tato skutečnost se do značné míry dotýká právě segmentu cestovního ruchu, ve kterém společnost C.O.T. media z části působí.

7.1.4 Politické faktory

Českou republiku lze označit za unitární stát se zastupitelskou demokracií, kde výkonnou mocí disponuje vláda a prezident, zákonodárnou mocí je pověřen dvoukomorový parlament a soudní moc je reprezentována Ústavním soudem a soustavou soudů. Při volbě zastupitelů do parlamentu se

jedná o volnou soutěž více politických stran. Za poslední roky se spektrum politických stran ještě rozšířilo a pro získání většinového podílu hlasů v parlamentu jsou jednotlivé strany nuceny uzavírat koaliční smlouvy. Obecně však platí, že se průběžně střídají vlády s pravicovým a levicovým smýšlením, takže je v dlouhodobější perspektivě těžké docílit výraznějších změn jedním či druhým směrem.

7.1.5 Technologické faktory

Dnešní dobu lze označit jako dobu moderních komunikačních technologií. Představiteli těchto technologií jsou především mobilní telefony a internet. Stále více domácností má přístup k internetu a rozšiřují se i možnosti jeho využití. Přes internet jsou vyhledávány informace, nakupováno zboží a velký rozkvět zažívají v posledních letech sociální sítě jako Facebook, Twitter a další. S příchodem tzv. „SmartPhone“ mobilních telefonů na trh se navíc dostupnost internetu rozšířila i na tato zařízení. Statistický přehled této problematiky v podobě grafů se nachází v příloze 3.

Informační a komunikační technologie mají nezastupitelnou roli i v podnikatelském sektoru. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného. Tyto technologie umožnily rovněž zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů. Nové informační technologie a jejich využití tak podporují růst a investice podniků do inovací a mohou tak přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti. Na druhou stranu však kladou na podniky zvýšené nároky na flexibilitu a rychlou odezvu, pokud s konkurencí v této oblasti chtějí udržet krok.

Tabulkový přehled jednotlivých faktorů SLEPT analýzy a jejich vliv na společnost C.O.T. media je stručně zpracován v příloze 4 této práce.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil byl vybrán pro své univerzální využití, které v sobě zahrnuje i analýzu odvětví, konkurence, dodavatelů a zákazníků. Poskytuje tak komplexní pohled na oborové okolí společnosti včetně vzájemných vazeb jednotlivých sil, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

7.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Společnosti C.O.T. media má velmi široké portfolio zákazníků. Pro zjednodušení je možné si zákazníky rozdělit do tří hlavních skupin dle typu obchodního vztahu – inzerenti, předplatitelé a zadavatelé projektů firemních titulů.

Skupina inzerentů je oproti dvěma zbylým nepoměrně větší a lze ji ještě rozdělit podle zaměření jednotlivých titulů, které C.O.T. media vydává. Obor cestovního trhu, kterému se věnuje ústřední titul C.O.T. business, zahrnuje v rámci inzerce průřezově všechny subjekty působící v této oblasti bez ohledu na velikost, zaměření, komerční či státní charakter společnosti. Jako příklad inzerentů lze uvést cestovní kanceláře, letecké společnosti, hotely či informační centra. Z řad inzerentů se rovněž rekrutují i předplatitelé tohoto titulu, jejichž řady rozšiřují ještě střední a vysoké školy zaměřené na cestovní ruch a jejich studenti. Příkladem konkrétního zákazníka v této oblasti může být státní agentura CzechTourism, fungující při Ministerstvu pro místní rozvoj, která však není pouze inzerentem, ale spolupracuje se společností C.O.T. media na dalších projektech, jakými jsou například kongresové katalogy. Skupina zákazníků inzerujících v ostatních titulech je ještě širší a rozmanitější. Jedná se o společnosti působící v různých odvětvích průmyslu jako je strojírenství, energetika, stavebnictví a další. Je možné mluvit o stovkách klientů.

Třetí skupinu zákazníků tvoří zadavatelé firemních titulů, která čítá mnohem menší počet klientů a je zde možné uvést konkrétní firmy, se kterými společnost C.O.T. media dlouhodobě spolupracuje. Těmi jsou například společnost Travel Service, Hospodářská komora České republiky či hypermarkety Globus. Jak je ovšem možné vidět, jedná se rovněž o subjekty působících ve zcela odlišných segmentech.

Je těžké popsat a sumarizovat příklad typického zákazníka společnosti C.O.T. media, ale lze se zaměřit na typ služby, který u společnosti C.O.T. media zákazníci vyhledávají, a tou je nejen inzerce, ale i možnost využít komunikačního prostředí a kanálů, které firma C.O.T. media zprostředkovává. Zásadou aktuální situace na trhu, opětovnému ekonomickému růstu a možnosti vybírat si ze širokého portfolia zákazníků již není vydavatelství nuceno ustupovat na ceně a může se tak zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb.

7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi stěžejní dodavatele společnosti C.O.T. media patří tiskárny, překladatelé, korektoři, fotografové a externí redaktoři. Ze jmenovaných musí společnost vynaložit nejvíce prostředků právě na tisk, který tvoří cca 75 % všech nákladů společnosti na dodavatelské služby. Aktuálně společnost využívá nejvíce služeb tří tiskáren – AMOS Typografické studio, Triangl a Moraviapress. Mezi tiskárnami panuje na trhu relativně velká konkurence, což umožňuje společnosti C.O.T. media tlačit své dodavatele typografických služeb na ceně výrazně níže. Ačkoliv společnost preferuje dlouhodobou a opakovanou spolupráci, v rámci každého projektu je uzavírána smlouva na dodávání služeb maximálně na dobu jednoho roku. Poté je obnoveno výběrové řízení a zjišťuje se, zda se na trhu neobjevil dodavatel schopný nabídnout zajímavější podmínky a kvalitnější služby. Navíc má společnost C.O.T. media na trhu pověst klienta s vynikající platební morálkou a je vnímána jako zajímavý zákazník, kterému dodavatelé rádi vyjdou vstříc.

7.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Mediální trh je neustále v pohybu, takže vstup nových subjektů do odvětví není zas tak složitý a neobvyklý, zvláště s ohledem na neustálý rozvoj nových informačních a komunikačních technologií a relativně malé vstupní náklady pro rozjezd nové společnosti. Ale právě zásluhou početné konkurence a celkové flexibility subjektů pohybujících se v odvětví již není tak snadné se v tomto segmentu prosadit a uspět.

V oblasti cestovního ruchu je společnost C.O.T. media považována za seriózního a spolehlivého mediálního partnera a jedničkou na trhu s mnohaletou tradicí a bohatými a unikátními zkušenostmi, takže ji vstup nové konkurence příliš neohrožuje. V ostatních segmentech si ovšem tak jistou a neochvějnou pozici dosud nevydobyli a neustále bojují s konkurencí o postavení a prestiž, takže by je mohl příchod nového a progresivního subjektu na trh snadno ohrozit.

7.2.4 Hrozba substitutů

Několik let zpět se vedení společnosti C.O.T. media obávalo masového nástupu informativních médií na internetu a jejich vlivu na média tištěná. Čas ovšem ukazuje, že tištěné časopisy mají a budou mít na trhu své tradiční místo a využití a strach z jejich ústupu byl zbytečný. Společnost však tehdy preventivně a pružně zareagovala a rozšířila své pole působnosti i do světa elektronických médií. Nyní těží ze spojení a synergie obou prostředí. Nicméně, jak přiznává spolumajitelka společnosti Eva Frindtová, jsou si dobře vědomi, že na poli moderních informačních a komunikačních technologií stále mají prostor pro výrazné zlepšení a je třeba práci s nimi ještě více rozšířit a zefektivnit, neboť klienti čím dál tím častěji vyžadují komunikaci v obou formách, jak tištěné tak elektronické.

7.2.5 Rivalita firem na trhu

V rámci sféry cestovního ruchu představuje největší konkurenci společnost TTG, ale jak již bylo zmíněno výše, v tomto segmentu je společnost C.O.T. media mezi mediálními subjekty jedničkou na trhu a její postavení lze nazvat téměř bezkonkurenčním. U klientských titulů probíhá mnohem tvrdší konkurenční boj, a to jak v obstarávání zakázek na různé projekty klientských časopisů, tak v získávání inzerentů. Seznam největších konkurentů v boji o inzerenty je přehledně zpracován v tabulce v příloze číslo 4. Ve výběrových řízeních na realizaci klientských časopisů se pak společnost C.O.T. media nejčastěji utkává s vydavatelstvími Boomerang Publishing, Mladá Fronta, Economia a s agenturou Bison & Rose. Jedná se o velké mediální domy se značným podílem na trhu, které spravují mnohem větší počet klientských titulů než společnost C.O.T. media.

Na první pohled se může zdát, že C.O.T. media proti těmto mediálním gigantům nemůže obstát, ale právě skutečnost, že se jedná o malou firmu bez pevně stanovených pravidel při realizaci projektů, vytváří její konkurenční výhodu. Je schopna rychle a pružně reagovat na poptávku trhu a nabídnout individualizované řešení šité na míru a nezatížené rutinními postupy. Nezanedbatelný je rovněž proklientský přístup a přímé řízení majitelkami firmy. Na druhou stranu nemá společnost oproti svým konkurentům tolik prostředků, aby držela krok v implementaci a využívání nejnovějších informačních a komunikačních technologií.

Na závěr této podkapitoly je nezbytné ještě zmínit, že výše uvedení konkurenti v obchodní sféře patří rovněž mezi konkurenty společnosti C.O.T. media na pracovním trhu. V souboji o pracovníky záleží hlavně na preferencích kandidátů. Oproti svým konkurentům je společnost C.O.T. media schopná zájemcům o zaměstnání nabídnout uplatnění v menším pracovním kolektivu s rodinnější atmosférou. Na druhou stranu zde kandidáti nenaleznou vinou velmi ploché a horizontálně diverzifikované

firemní struktury tolik možností dalšího profesního růstu a kariérního postupu.

7.2.6 Závěry Porterovy analýzy

Výsledky Porterovy analýzy lze interpretovat následujícím způsobem. Hlavní příjmy společnosti jsou generovány inzercí klientů ve vydávaných titulech. Jedná se mnohdy o výdaj, který firmy při špatné ekonomické situaci na trhu eliminují jako jeden z prvních. V dnešních dnech je však situace ekonomicky příznivá a portfolio zákazníků společnosti natolik široké, že i přes velkou konkurenci není tak náročné zákazníky nejen získat, ale i vyjednat pro společnost C.O.T. media zajímavé podmínky spolupráce. Podobně je možné vnímat i vztah k dodavatelům, se kterými lze zásluhou velké konkurence v oboru typografie rovněž dohodnout finančně i kvalitativně zajímavé služby. Společnost se však bude muset naučit pružněji reagovat nejen na turbulentnost a proměnlivost odvětví, ale i na příliv nových informačních a komunikačních technologií. Měla by zvážit větší investice do těchto technologií a do získání know how o práci s nimi, aby dokázala udržet krok s většími konkurenty a adekvátně reagovat na částečné substituty tištěných médií, a tím svým zákazníkům nabídnout čím dál tím častěji žádaný komplexní servis v mediální oblasti.

7.3 Identifikace a analýza zdrojů a schopností podniku

Po analýze okolí podniku je třeba se zaměřit na vnitřní prostředí. V jistém smyslu lze interní analýzu nahlížet jako důležitější než analýzu externí. Zdrojový přístup chápe dle Sedláčkové (2007, s. 109) podnik jako soubor zdrojů, na jejichž základě lze budovat klíčové kompetence a strategii podniku, neboť jsou to právě zdroje, které mohou být základem odlišnosti jednoho podniku od druhého. Je prakticky nemožné nalézt dva zcela totožné

podniky, které by měly stejné zkušenosti, zdroje, schopnosti a podnikovou kulturu.

7.3.1 Zdroje podniku

Analýzy se často omezují pouze na identifikaci zdrojů finančních. Těm v této práci naopak tolik pozornosti věnováno nebude, protože je v tomto směru společnost stabilní a její konzervativní přístup k řízení finančních toků je efektivní a spolehlivý. Společnost C.O.T. media nevyužívá dotace ani jiné cizí zdroje financí. Je dobře zajištěná a má dostatečné finanční rezervy pro případ příchodu ekonomicky slabších období. Pro eliminaci nárazových vysokých nákladů využívá například operativní leasing na služební vozy či splátkové kalendáře na finančně náročnější software a pracovní prostředky.

Stejně tak není třeba věnovat tolik pozornosti hmotným zdrojům. Jak již bylo řečeno v kapitole věnované možnosti vstupu potencionálních konkurentů do odvětví, tento segment není na hmotné zdroje nijak náročný. Jedná se o standardní zázemí a vybavení jako jsou kanceláře, počítače, multifunkční tiskárny, fotoaparáty, telefony a služební automobily, které lze při poškození snadno nahradit. Mnohem důležitější roli hrají lidské a nehmotné zdroje.

Hlavními a nejdůležitějšími zdroji, které pomáhají společnosti se na trhu prosadit, jsou právě zdroje nehmotné, konkrétně její know-how a dlouholeté zkušenosti, hluboká a komplexní znalost oboru, dobré vztahy s profesními organizacemi, reputace seriózního a spolehlivého mediálního partnera a s tím spojené povědomí zákazníků o značce firmy a jednotlivých produktech. Nositeli výše uvedených nehmotných zdrojů jsou však především lidé a tím se dostáváme k nejdůležitějším zdrojům společnosti, tedy lidským zdrojům. Společnost C.O.T. media se pyšní profesionály s mnohaletými zkušenostmi z oboru, kteří jsou její hlavní přidanou hodnotou v konkurenčním boji.

Zdroj	Finanční	Hmotné	Nehmotné	Lidské
Je zdroj hodnotný?	ANO	NE	ANO	ANO
Je zdroj nenapodobitelný?	NE	NE	ANO	ANO
Je zdroj nenahraditelný?	NE	NE	ANO	částečně
Důsledky pro konkurenceschopnost společnosti	střední	malé	velké	velké

Tabulka 2: Důležitost zdrojů C.O.T. media

7.3.2 Schopnosti podniku

V rámci hodnototvorného řetězce zkoumajícího schopnosti společnosti si největší pozornost zaslouží jako nejproblematičtější, ale zároveň klíčový segment právě řízení lidských zdrojů. Pro pochopení podstaty fungování společnosti a zjištění její schopnosti pracovat s jejími lidskými zdroji je nejdříve nutné si osvěžit, jak vypadá její organizační struktura. Ta má minimální vertikální členění, ale v horizontální rovině je pro ni typická velká diference pozic. Pracuje zde velké množství úzce specializovaných odborníků, kteří jsou mnohdy jinými pracovníky firmy zcela nezastupitelní. Když se k tomu připojí ještě skutečnost, že se jedná o malou společnost čítající pouze 25 pracovníků, je jasné, že ztráta kteréhokoliv z nich je pro společnost velkou ranou a může se projevit na její konkurenceschopnosti. Proto je nezbytné tomu předcházet či nastalou situaci rychle vyřešit a pracovníka co nejdříve nahradit.

K tomu by mohla napomoci právě personální strategie a plánování v dlouhodobějším horizontu zaměřené na posílení loajality zaměstnanců ke společnosti, sladění osobních cílů pracovníků s cíli firmy a vytváření kariérních plánů na základě potenciálu a produktivity zaměstnanců. Personální strategie však neexistuje, není nastaven ani systém hodnocení a motivace zaměstnanců, nejsou vytvořeny popisy pracovních míst, nepracuje se s firemní kulturou, jednoduše zcela schází systematické

personální řízení. Vedení v tomto směru podniká určité kroky, ale jedná se spíše o jednorázové akce bez výhledu do budoucnosti. Jedná se tedy o oblast, kde je nejmarkantnější rozdíl v důležitosti zdroje pro společnost a ve schopnosti společnosti jej naplno využít. Přehledné grafické zobrazení jednotlivých zdrojů a schopností podniku se nachází v příloze č. 6.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako syntéza a shrnující výstup již provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Umožní nám tak zpřehlednit a sumarizovat dosavadní zjištění a vystihnout klíčové body pro tvorbu strategie. V následující tabulce naleznete nejen stručný přehled silných a slabých stránek společnosti a příležitosti a hrozby na trhu, ale i jejich možné strategické využití, které poslouží jako odrazový můstek pro tvorbu poslání, vize a finální strategie.

<h1>SWOT</h1>		Vnitřní faktory	
		<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silné postavení na trhu v cestovním ruchu • Reputace kvalitního a seriózního mediálního partnera • Know-how, tradice a zkušenosti • Ekonomická stabilita • Flexibilita a schopnost rychlé reakce na poptávku 	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PR & Marketing • Nedostatečné zúročení pracně získaného know-how • Pomalá reakce na nové trendy a jejich implementace (elektronická média) • Nedostatečné komunikační kanály (sociální sítě) • Kreativita
Vnější faktory	<u>Příležitosti:</u>	<u>SWO strategie:</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • PR aktivity • Eventy • Elektronická média (tablet, mobil) • Kompletní servis pro klienta • Více klientský titulů • Široké portfolio zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Zúročit zkušenosti z cestovního ruchu i v ostatních segmentech působnosti • Posilovat dobrou reputaci napříč spektrem všech nabízených služeb • Stanovit plán vlastní marketingové a PR prezentace nejen ve vlastních médiích • Zaměřit se na práci s novými informačními a komunikačními technologiemi a zpracovat možnosti jejich využití v portfoliu vlastních služeb 	
	<u>Hrozby:</u>	<u>SWT strategie:</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Menší ochota zákazníků investovat do tištěných médií • Silný konkurenční boj na poli klientských titulů • Nedostatečné povědomí o šíři produktů společnosti • Ztráta kvalitních lidí 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjít zákazníkům vstříc a více zapojit poskytování služeb i v rámci elektronických médií • Vyspecifikovat své silné stránky a klíčové schopnosti oproti konkurenci a umět je prodat • Zpracovat přehledné a atraktivní portfolio produktů a důkladně zaškolit obchodní tým na „cross selling“ • Začít aktivně a plánovitě pracovat s lidskými zdroji firmy 	

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti C.O.T. media

8 Poslání a vize společnosti C.O.T. media

Po vyhodnocení výsledků analýz byly na základě brainstormingu s vedením společnosti vytvořeny následující poslání a vize společnosti.

Poslání společnosti

Pro odbornou veřejnost jsme zdrojem informací i prostorem pro vzájemnou komunikaci.

Vize společnosti

Obecná vize: Udržet pozici nejkvalitnějšího média v oblasti cestovního ruchu v České republice a úspěšně zúročit získané know-how a odbornost i v ostatních oblastech působnosti.

Zaměstnanci: I nadále vytvářet příjemné a motivující pracovní prostředí založené na přátelské atmosféře a poskytovat pracovníkům firmy odměnou za jejich výkon a loajalitu nadstandardní benefity.

Produkty a služby: Dále rozšiřovat portfolio produktů a služeb zvláště se zaměřením na proklientský servis a networking.

Partneři a zákazníci: Být vždy spolehlivým a důvěryhodným mediálním partnerem, ke kterému se budou klienti rádi vracet.

Produktivita: Vytvořit uvnitř firmy zdravě kompetitivní prostředí, které podpoří odbornost a efektivitu jednotlivých pracovníků.

Technologie: Využívat naplno nové informační a komunikační technologie.

9 Návrh strategie pro C.O.T. media

Z výstupů jednotlivých analýz byly stanoveny vize společnosti, které v tomto případě lze použít i jako východisko pro konkrétněji formulované strategické cíle. Úkolem této kapitoly je stanovit, jakou cestou se společnost vydá za jejich dosažením, tedy zvolit vhodnou strategii, která bude odpovídat potřebám společnosti a bude reflektovat prostředí, ve kterém působí.

Z analýz vyplývá, že společnost C.O.T. media je ekonomicky stabilní a zdravou firmou, která ve svém primárním oboru, cestovním ruchu, zaujímá velmi silnou pozici. Nyní by ráda rozšířila své pole působnosti i v dalších oblastech, kde však nemá tak výsadní postavení. Dle Milesovy a Snowovy kategorizace se jejich dosavadní počínání nejvíce blíží konceptu analyzátorů. Jsou ochotni jít do rizika, ale každé rozhodnutí nejdříve velmi důkladně zváží a zanalyzují. S ohledem na turbulentnost a proměnlivost prostředí danou snadným vstupem nových konkurentů a neustálým přílivem nových technologií působí tento přístup dvojsečně. Zaručuje společnosti relativní stabilitu, ale na druhou stranu zpomaluje rychlost její reakce na technologické inovace, což dává konkurenční výhodu progresivnějším společnostem, které se nebojí vsadit na nový nezkoušený produkt.

Logicky se nabízí volba expanzivnější a progresivnější strategie, která by pomohla držet krok s konkurencí. Ta se však neslučuje s konzervativním stylem řízení a firemní kulturou společnosti. Nejvhodnější a společnosti C.O.T. media nejlépe pasující cestou za dosažením konkurenční výhody se tak zdá být strategie diferenciacce, tedy zaměření se na nabídku specifických a jedinečných služeb zákazníkovi.

Na základě syntézy stanovených vizí a vybraného strategického přístupu lze definovat následující dva základní strategické cíle společnosti:

- **Vybudovat tzv. „love brand“ napříč mediálním trhem**
- **Vytvořit komplexní balíček služeb pro zákazníka**

Hlavní myšlenkou tzv. „love brandu“ je, aby zákazníci značku nejenom znali, ale aby ji milovali, obhajovali a doporučovali dále. V rámci cestovního ruchu společnost C.O.T. media na tuto metu již dosáhla a nyní je třeba toto vnímání společnosti rozšířit i do ostatních segmentů působnosti, což je především úkolem marketingu a PR, který by měl za tímto účelem učinit odpovídající kroky. Doporučuji zrealizovat marketingovou analýzu zákazníků v cestovním ruchu s cílem zjistit hlavní důvody, proč preferují právě společnost C.O.T. media a její služby. Na základě výstupů této analýzy by mělo být stanoveno, jakým způsobem bude společnost marketingově prezentována na poli klientských titulů, PR servisu a pořádání eventů. Následně by měl marketing firmy vytvořit plán konkrétních kroků, které společnost podnikne, aby se podařilo povědomí o značce v těchto segmentech rozšířit a posílit žadoucím směrem. V tomto plánování by měl věnovat velkou pozornost zapojení a aktivnímu využití nových komunikačních a informačních technologií (mobilní telefony, tablety) a populárních komunikačních kanálů (sociální sítě).

S realizací prvního cíle úzce souvisí i naplnění cíle druhého, tedy vytvoření komplexního balíčku služeb pro zákazníka. Naplnění obou by mělo probíhat souběžně. Jestliže si má firma udržet a posílit pověst spolehlivého a seriózního partnera, musí být tato image vybudována na pevných základech reálných a kvalitních služeb odpovídajících očekáváním zákazníků. Ti však mnohdy ani nevědí, že společnost některé služby nabízí. To platí například o poskytování PR servisu či pořádání eventů mimo obor cestovního ruchu. Proto je nezbytné, aby bylo vytvořeno portfolio produktů nejen pro interní potřeby, ale rovněž i atraktivní přehled služeb pro zákazníky, a to včetně možných kombinací jednotlivých produktů do balíčků šitých klientovi na míru. S tím souvisí i nutnost zaškolení obchodní tým na všechny typy produktů společnosti a nenechat je specializovat se pouze na konkrétní segment. Nelze zcela zrušit specifické

rozdělení kompetencí a segmentů, ale pokud budou obchodníci znát alespoň rámcově celé firemní portfolio, tak se zaprvé zvýší vzájemná zastupitelnost a tolik neutrpí efektivita obchodního týmu, pokud přijde o některého ze svých členů, ale navíc bude umožněn tzv. „cross selling“ neboli nabízení dalších souvisejících produktů.

Celopodnikovou strategii by bylo možné pojmout mnohem obšírněji a podrobněji a samotné strategické cíle konkrétněji specifikovat, časově vymezit jejich plánované splnění a rozepsat je do dílčích cílů. Pro potřeby a cíl této práce, vytvoření plánu personálního, však plně dostačuje celopodniková strategie v obecnější formě jako rámec, v němž by se personální strategie a plánování mělo pohybovat.

10 Strategický personální plán pro C.O.T.

media

Tento personální plán a níže uvedené strategické cíle by měly být zrealizovány v průběhu roku 2016. Je třeba nastavit a formalizovat základní personální procesy, především systém hodnocení, vzdělávání a rozvoje pracovníků, zefektivnit vnitrofiremní komunikaci a revidovat způsoby motivace zaměstnanců. Všechny tyto obecné cíle lze vyřešit implementací systému řízení podle kompetencí, pro který je dle mého názoru společnost C.O.T. media ideálním adeptem. Je tak možné slabou stránku společnosti, nenastavené personální procesy, proměnit pro její strategické plány ve výhodu, aneb na zelené louce se vždy staví lépe, než když je třeba transformovat již fungující procesy.

Před samotnou implementací metodiky řízení podle kompetencí je vhodné ještě učinit několik kroků. V první řadě je třeba sepsat popisy pracovních míst. Měli by tak učinit současní zaměstnanci společně s přímým nadřízeným, což jsou vedoucí jednotlivých oddělení nebo přímo jednatelky společnosti. Popisy pracovních míst poskytnou potřebné

informace pro tvorbu kompetenčním modelů. Zaměstnanci by měli být informováni o záměru zavést systém řízení podle kompetencí a měli by dostat možnost se na jeho tvorbě podílet. Jedná se o první krok ke zlepšení firemní komunikace, neboť je třeba při tvorbě kompetenčním modelů specifikovat a diskutovat i hodnoty a vize firmy, od kterých se posléze odvíjí stanovení žádoucích a potřebných firemních kompetencí. Jestliže se zaměstnanci do tohoto procesu aktivně zapojí, zvyšuje se pravděpodobnost, že si hodnoty a vize firmy zvnitřní a ztotožní se s nimi. Na základě společného konsensu vedení a zaměstnanců se vytvoří kompetenční modely. Doporučuji vytvořit specifické kompetenční modely pro každé oddělení firmy, neboť jsou pracovní náplň a potřebné kompetence pro každé oddělení značně odlišné.

Jakmile budou vytvořeny funkční kompetenční modely, lze na jejich základě naplánovat pravidelné hodnocení zaměstnanců, které by mělo probíhat minimálně jednou za půl roku. Forma hodnocení je na uvážení firmy. S ohledem na velikost se jako nejefektivnější zdá být osobní rozhovor s přímým nadřízeným a jednatelkami. Kompetenční model poskytne objektivní základ pro hodnocení zaměstnance. Bude možné určit, jaký je rozdíl mezi aktuálním a žádoucím stavem a podle identifikované kompetenční mezery stanovit plán dalšího rozvoje zaměstnance, aby byla tato mezera odstraněna. Stanovení jasných krátkodobých cílů působí na zaměstnance motivačně, a pokud tyto cíle dokáže navíc splnit, je jeho odměna o to sladší.

Zavedení pravidelného systému hodnocení naučí management firmy stanovovat si cíle strategičtějšího charakteru i v jiných oblastech a více se zamýšlet nad způsoby a možnostmi jejich dosažení. Zásadou formalizovaného systému hodnocení rovněž získají relativně objektivní nástroj pro odměňování zaměstnanců.

Na závěr si ještě dovoluji několik doporučení pro implementaci strategického personálního plánu. Zavedení řízení podle kompetencí je

časově i personálně náročný proces, pokud má být proveden správně. Společnost C.O.T. media momentálně ve svých řadách nemá odborníka, který by byl schopen tento proces zaštitit. Proto by bylo vhodným řešením přijmout do svých řad personalistku nebo zavedení této metodiky outsourcovat.

ZÁVĚR

Hlavním středobodem této práce byla společnost C.O.T. media, respektive vytvoření jejího strategického personálního plánu za účelem zefektivnění práce s lidskými zdroji. V průběhu zpracovávání podkladů k práci bylo zjištěno, že je nutné vypracovat mnohem komplexnější řešení, protože společnost zcela postrádá jakýkoliv strategický plán, takže nebylo na čem stavět ani v rámci personální strategie. Proto byly provedeny obecně zaměřené strategické analýzy a na základě jejich výstupů navržena celopodniková strategie a stanoveny dva obecné strategické cíle.

Syntézou informací ze všech předchozích kroků tvorby strategie byl získán dostatek podkladů i pro tvorbu strategického personálního plánu. Jako klíčové personální činnosti, na které je nutné se zaměřit, byly identifikovány hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Z tohoto důvodu byla jako hlavní úkol personálního plánu zvolena implementace systému řízení podle kompetencí, který pomáhá velmi efektivně řešit právě tyto personální oblasti, ale především celkově propojuje podnikovou strategii s personálními činnostmi a firemní kulturou. Stává se tak páteří a rámcem společnosti, aniž by prostředí firmy příliš násilně formalizoval. Jedná se o řešení, které by na jednu stranu pomohlo firmě zachovat rodinnou a přátelskou atmosféru, ale na druhou stranu celkový systém a procesy ve společnosti dostatečně formalizovalo, aby byla připravena na další růst a expanzi do budoucnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Frindtová Veronika

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Strategický personální plán pro firmu C.O.T. media

Vedoucí práce: PhDr. Michaela TURECKIOVÁ CSc.

Počet znaků: 108 630

Počet příloh: 5

Počet použitých zdrojů: 46

Klíčová slova: malá firma, strategické řízení, strategická analýza, strategie, strategický personální plán

Keywords: small company, strategic management, strategic analysis, strategy, strategic HR plan

Práce se zabývá získáním teoretických a praktických podkladů pro vytvoření strategického personálního plánu pro společnost C.O.T. media. Teoreticky zpracovává problematiku strategického řízení a tvorbu strategie a následně tyto poznatky aplikuje v praktické části. Shrnuje závěry z provedených strategických analýz a navrhuje pro společnost C.O.T. media řešení, které by jí mělo pomoci zefektivnit práci s lidskými zdroji.

This Master's paper deals with the acquisition of theoretical and practical foundations for the creation of strategic HR plan for the company COT media. Theoretically elaborates strategic management and strategy formation and then applies this knowledge in the practical part. It summarizes findings from conducted strategic analyzes and suggest solution for the company C.O.T. media, which ought to help streamline the work with human resources.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižní publikace:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELZ, H. – SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – KOSTROŇ, L. *Personální strategie: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělavání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

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

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

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

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Odborné časopisy:

SEDLÁČKOVÁ, H. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 106–116.

DE GRIP, A. – SIEBEN, I. The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, vol. 20, no. 9, pp. 1914–1928.

GHASSEMIEH, G. – THACH, E. – GILINSKY, A. Does My Business Need a Human Resources Function? A Decision-Making Model for Small and Medium-Sized Firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2005, vol. 8, no. 1, pp. 25–36.

HARGIS, M. B. – BRADLEY III, DON B. Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 2011, vol. 10, no. 2, pp. 105-125.

JÍRŮ, J. Jak to vidí menší firmy. Jakou roli u vás mají personalisté? *HR Forum*, 2013, č. 2, s. 12.

MATLAY, H. Employee relations in small firms: A micro-business perspective. *Employee Relations*, 1999, vol. 21, no. 3, pp. 285-295.

Rozhovory a konference:

Interview s Evou FRINDTOVOU, majitelkou firmy C.O.T. media. Praha 14. 2. 2015.

Konference *České žezlo ukované z rodinného stříbra: jak předat firmu a udržet majetek rodiny*. Zámek Zbiroh, 22. 5. 2014.

Internetové zdroje:

C.O.T. media: Vydavatelství korporátních a odborných médií [online]. Praha: C.O.T. media s.r.o., © 2012 [cit. 6.12.2015]. Dostupné z: <http://www.cotmedia.cz/>

Český statistický úřad [online]. Poslední změna 24.11.2015 [cit. 6.12.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 6.12.2015]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

OBRÁZEK 1: SLOŽKY STRATEGICKÉHO RÁMCE	23
OBRÁZEK 2: MATICE PRODUKT/RŮST TRHU.....	33
TABULKA 1: STRATEGICKÉ KONTINUUM	37
OBRÁZEK 3: HIERARCHICKÝ MODEL STRUKTURY KOMPETENCE.....	39
TABULKA 2: DŮLEŽITOST ZDROJŮ C.O.T. MEDIA.....	61
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI C.O.T. MEDIA.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Zaměstnávání rodinných příslušníků a předání firmy

Příloha 2 – Ekonomická situace v České republice v grafech

Příloha 3 – Využití mobilních telefonů, internetu a sociálních sítí v České republice v grafech

Příloha 4 – Tabulka: Shrnutí SLEPT analýzy

Příloha 5 – Přehled jednotlivých titulů a jejich konkurence v boji o inzerenty

Příloha 1

Zaměstnávání rodinných příslušníků a předání firmy

Rodinná firma se často dostává pod tlak zaměstnat, povýšit nebo ukončit pracovní vztah s blízkým nebo vzdáleným členem rodiny. Bývá tomu tak zejména v počátečních fázích existence firmy (Koubek, 2011, s. 218). Pro vrcholového manažera není snadné objektivně zacházet s rodinnými příslušníky. Příbuzenské vztahy vytvářejí křehké situace při výběru, hodnocení zaměstnanců, odměňování a zejména při rozvoji zaměstnanců a přípravě nástupce (Veber, 2012, s. 166).

Nástup člena rodiny do firmy může být problematický, neboť se ostatní zaměstnanci, zvláště ti dlouhodobí a klíčoví, mohou cítit ohroženi a přehlíženi, což může vyvolat velmi nepříjemnou atmosféru ve firmě. Proto musí být v rodinné firmě uplatňovány jednoznačné zásady týkající se příchodu nového člena rodiny do společnosti, spočívající především v otevřené komunikaci o nastávajících změnách a volbě vhodného adaptačního procesu pro nově příchozího. Členovi rodiny by se měl rovněž stejně jako ostatním zaměstnancům stanovit kariérní plán, neboť to je jedna z nejlepších cest, jak se vyhnout nařknutím z protekce (Bedrnová, Nový, 2007, s. 680).

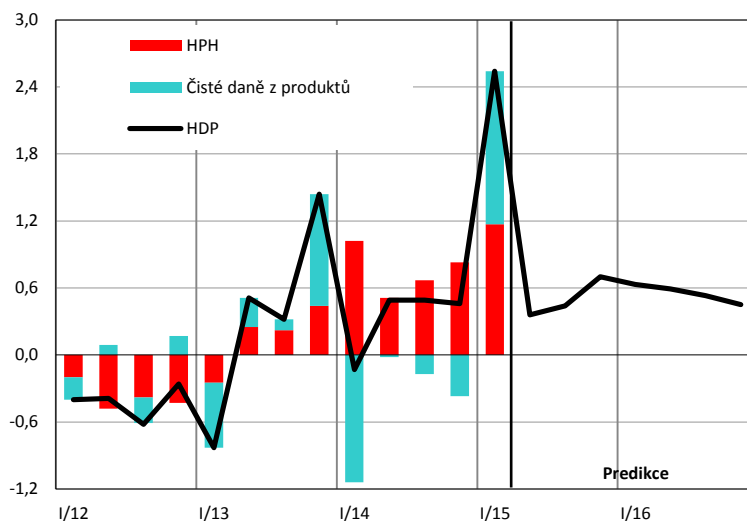
Pokud firma dospěje až k předání do rukou další generace, je třeba si uvědomit, že nastupující generace má často jiné manažerské vize a hodnoty, což může vést k vzájemnému zklamání a problémům jak na úrovni firmy, tak na úrovni rodiny. Tudíž je nutná dlouhodobá příprava na předání a nalezení konsensu. Pokud podnikatel svého nástupce ještě příliš dobře nezná, je dobré uvažovat minimálně o časovém horizontu dvou či spíše tří let, které bude předání firmy vyžadovat. Samozřejmě záleží na individuálních schopnostech nástupce. A především akt předání společnosti musí být oboustranně chtěný (Bedrnová, Nový, 2007, s. 686).

Pokud se zaměříme na samotný průběh procesu přípravy na předání firmy, můžeme si jej rozdělit podle Bedrnové a Nového (2007, s. 687) na tři základní fáze, a to fázi přípravnou, zaměřenou na adaptaci a plnění úkolů pod soustavnou kontrolou, fázi úkolovou, v níž je zvyšována odpovědnost nástupce a jsou mu již ponechány některé úkoly k samostatnému řešení, a fázi nástupnictví, kdy člen rodiny nastupuje na pozici vrcholového manažera nebo zástupce firmy. „V případě rodinných příslušníků se jako vhodná příprava využívá také dočasný odchod těchto zaměstnanců na zkušenou do jiných firem (Bedrnová, Nový, 2007, s. 688).

Příloha 2

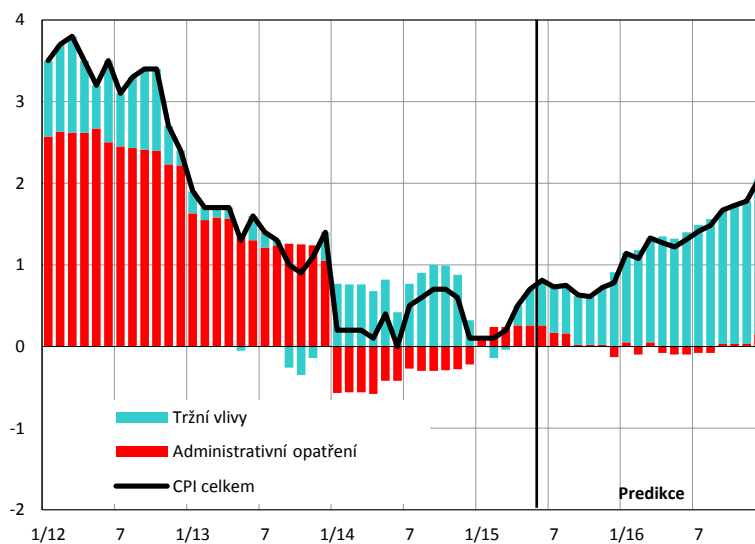
Ekonomická situace v České republice v grafech

Zdroj: MFČR



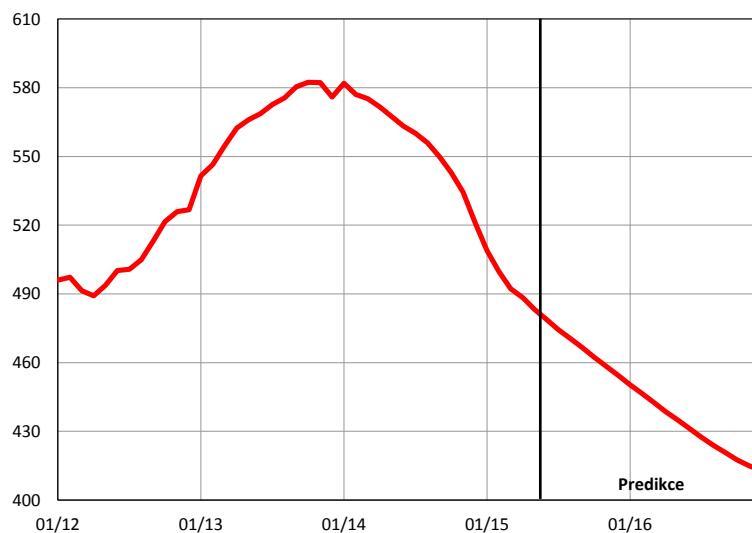
Růst HDP by měl pokračovat bez větších výkyvů.

Legenda: mezičtvrtletní růst reálného HDP v %, příspěvky HPH a čistých daní z produktů v procentních bodech, sezónně očištěno



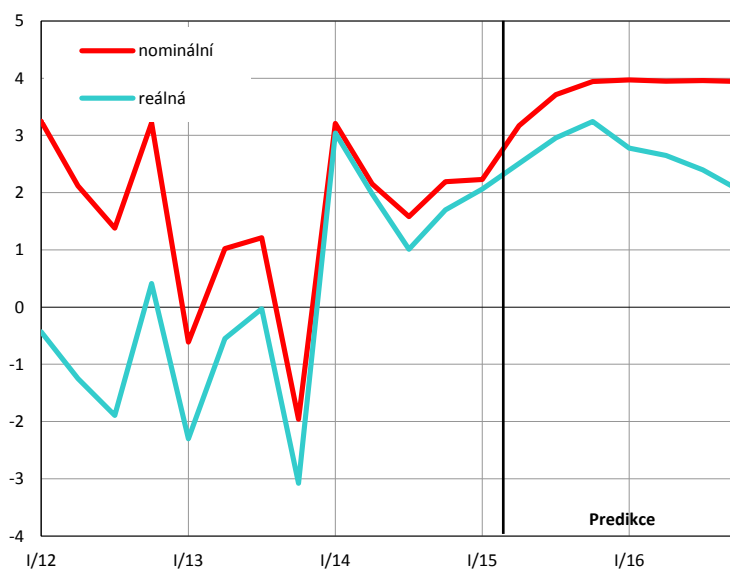
Inflace by se měla přibližovat k 2% cíli.

Legenda: rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen, procentní body



Nezaměstnanost by měla dále klesat.

Legenda: registrovaná nezaměstnanost, v tis. osob, sezónně očištěno



Růst průměrné reálné mzdy by měl přesáhnout 2%.

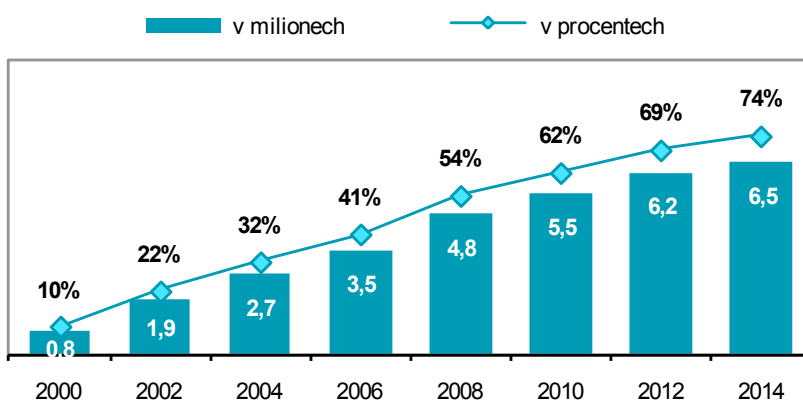
Legenda: průměrná hrubá měsíční mzda, meziroční růst v %

Příloha 3

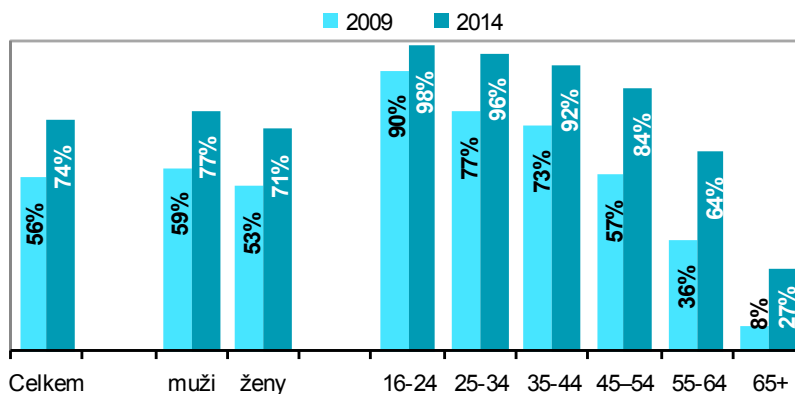
Využití mobilních telefonů, internetu a sociálních sítí v České republice v grafech

Zdroj: ČSÚ

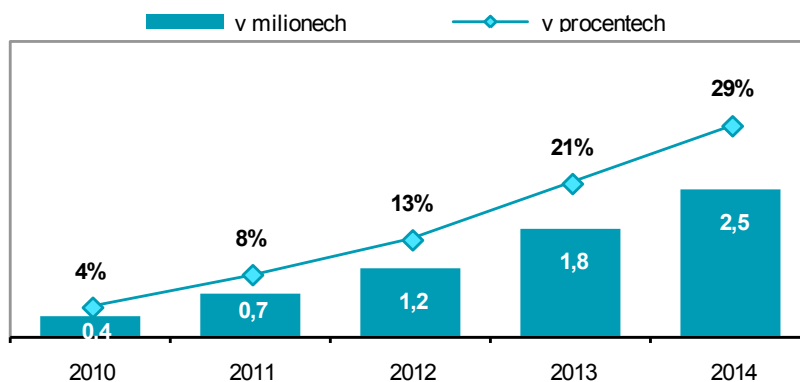
Na grafech níže je možné vidět neustále stoupající trend využívání internetu a sociálních sítí.



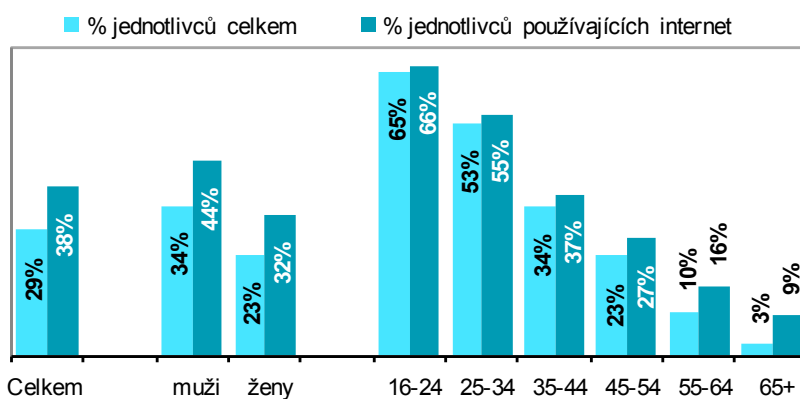
Graf 1: Jednotlivci ve věku 16+ využívající internet



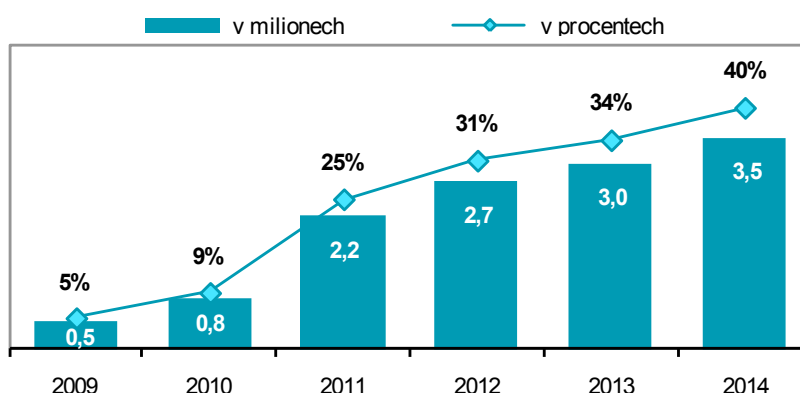
Graf 2: Použití internetu podle pohlaví a věku



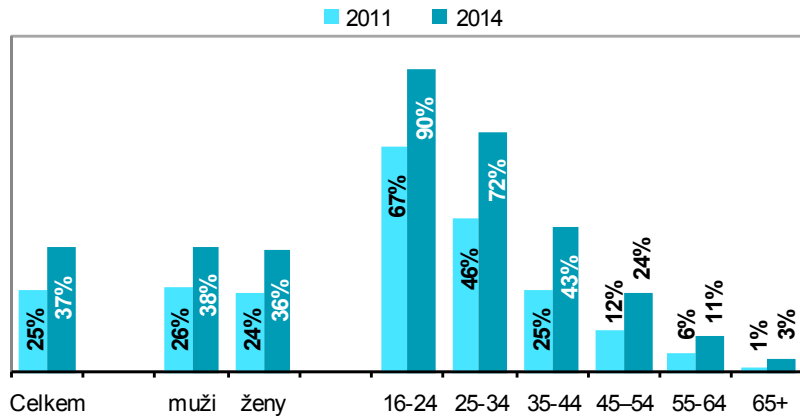
Graf 3: Jednotlivci 16+ používající internet v mobilu



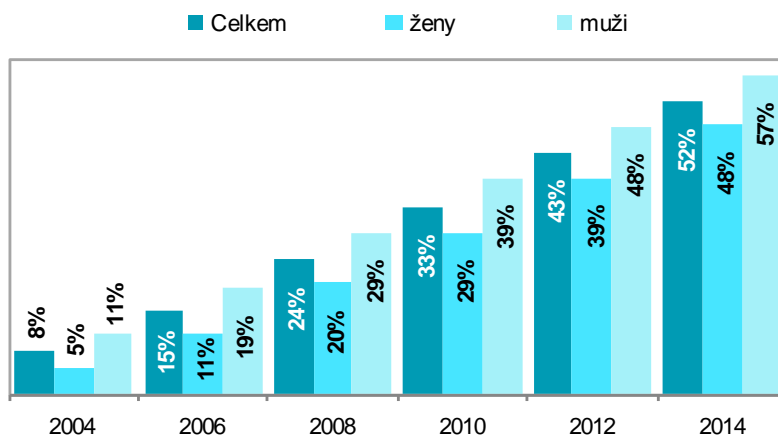
Graf 4: Použití internetu v mobilu podle pohlaví a věku



Graf 5: Jednotlivci ve věku 16+ používající sociální sítě



Graf 6: Použití sociálních sítí podle pohlaví a věku



Graf 7: Jednotlivci ve věku 55 až 74 let používající internet podle pohlaví

Příloha 4

Tabulka: Shrnutí SLEPT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

		Pozitivní	Negativní
Faktory	Sociální	kvalifikovaná pracovní síla, atraktivní lokalita pro mladé lidi	nízká nezaměstnanost, vyšší mzdové požadavky
	Legislativní		náročnost výběrových řízení pro subjekty z veřejného sektoru
	Ekonomické	ekonomický růst firem zvyšující jejich ochotu investovat do inzerce	zvýšení tlak na růst mezd
	Politické	demokratické zřízení a volná soutěž	časté střídání pravicových a levicových vlád snižující systematickou podporu malých podnikatelů
	Technologické	rozvoj nových informačních a komunikačních technologií	

Příloha 5

Přehled jednotlivých titulů a jejich konkurence v boji o inzerenty

Zdroj: interní dokumenty společnosti C.O.T. media, vlastní zpracování

Manažerské tituly		Tituly zaměřené na cestovní ruch	
Titul	Vydavatel	Titul	Vydavatel
Be the Best	C.O.T media s.r.o.	COT business	C.O.T media s.r.o.
Komora.cz	C.O.T media s.r.o.	Beverage & Gastro	Wagner Press
Forbes	FORBES	Zboží a prodej	ATOZ group
E15	Mladá Fronta a.s.	Svět Gatsro & Svět Hotel	1. Press Real Group, spol. s r.o.
Euro	Mladá Fronta a.s.	Gastroplus	Gastro plus
Profit	Mladá Fronta a.s.	TTG	1. Distribuční společnost, s.r.o.
Ekonom	Economia	Vinařský obzor	Svaz vinařů
Reflex	Ringier Axel Springer CZ, a.s.	Cestovatel'	Cestovatel' s.r.o.
Respekt	Economia	Palubní časopisy	
Týden	Empresa Media	Titul	Vydavatel
Brno Business & Style	CCB, spol. s.r.o.	Travel Service Magazine	C.O.T media s.r.o.
Czech TOP 100 Forum	Sport Press, Czech TOP 100	Rewiev	Boomerang Publishing, ČSA