

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podniková strategie

Bc. Pavlína Sklenářová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavlína Sklenářová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Podniková strategie

Název anglicky

Corporate strategy

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou strategii společnosti LT PROJEKT a.s., a na základě strategické situační analýzy navrhnout doporučení pro její zlepšení.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování teoretických východisek práce.

Praktická část: strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, posouzení její současné strategické pozice a návrh možností dalšího rozvoje.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

Klíčová slova

Podnik, konkurenční výhoda, strategie podniku, strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí.

Doporučené zdroje informací

FOTR, P. et al. Tvorba strategie a strategického plánování. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-3985-2.

KEŘKOVSKÝ, M. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 80-740-0120-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1911-8.

MULAČOÁ, V., Obchodní podnikání ve 21. Století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4780-4

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 19.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za navržené téma, odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Lud'ku Tomkovi, řediteli společnosti LT PROJEKT a.s., za jeho čas a poskytnuté materiály nezbytné pro vypracování této diplomové práce.

Podniková strategie

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analýza podnikové strategie společnosti LT PROJEKT a.s. zahrnující její zhodnocení a návrh zefektivnění pro další období v zájmu udržení pozice v rámci tuzemského trhu. To znamená zjistit konkurenceschopnost, analyzovat příležitosti/hrozby a navrhnout inovaci strategie adekvátně odpovídající hrozbám a příležitostem.

Práce je tvořena ze dvou částí. Teoretická část práce vychází z odborné literatury a právních předpisů, které souvisejí s problematikou strategického řízení podniku.

Praktická část práce je zaměřena na samotnou společnost LT PROJEKT a.s. Je vypracována na základě analýzy dat a informací poskytnutých společností LT PROJEKT a.s. a případných dalších veřejně dostupných zdrojů. Vnější prostředí je analyzováno pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Vnitřní prostředí je analyzováno metodou VRIO a SWOT analýzou. Cílem těchto analýz je zjistit faktory, které významně působí na daný podnik, identifikovat slabé/silné stránky a hrozby/příležitosti. Na ně poté reflektuje poslední část práce, v níž jsou stanoveny závěry a doporučení plynoucí z provedených analýz.

Klíčová slova

PEST analýza, podnik, podnikání, podniková strategie, Porterův model pěti sil, řízení lidských zdrojů, řízení podniku, strategické řízení, SWOT analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí,

Corporate strategy

Abstract

The aim of this thesis is to analyse the corporate strategy of LT PROJEKT a.s. and the evaluation or streamlining of its strategy to strengthen its position in the domestic market. Furthermore to investigate its competitiveness, analyse opportunities/threats and propose strategy innovation adequately corresponding to the threats and opportunities.

The thesis consists of two parts. The theoretical part of the thesis is based on literature and legal regulations related to the strategic management of companies.

The main part of the thesis is focused on the company LT PROJEKT a.s. It is developed on the basis of analysis of data and information provided by LT PROJEKT a.s. and other sources. The external environment was analysed using PEST analysis and Porter's Five Forces analysis. The internal environment was analysed by VRIO and SWOT analysis. The aim of these analyses is to identify the factors that significantly influence the enterprise, weaknesses/strengths and gaps/opportunities. These are then reflected upon in the last part of the thesis. The conclusions and recommendations resulting from the analyses are set out here.

Keywords:

PEST analysis, enterprise, entrepreneurship, Porter's Five Forces, human resource management, corporate strategy, strategic management, SWOT analysis, external environment, internal environment.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	11
Cíl práce	11
Metodika	11
2.1.1 Analýza vnějšího prostředí	11
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí	13
3 Teoretická východiska	15
Podnikání.....	15
3.1.1 Legislativní vymezení podnikání.....	16
Podnikatel.....	17
Podnik	19
3.1.2 Podnik jako systém	20
Řízení podniku (management)	24
3.1.3 Historie řízení podniku	25
3.1.4 Poslání manažerů	26
3.1.5 Manažerské funkce	27
Podniková strategie	28
3.1.6 Pojem strategie.....	30
3.1.7 Vize a strategické cíle	31
3.1.8 Význam strategického myšlení	35
3.1.9 Strategický plán	38
3.1.10 Strategická analýza	38

System podnikového plánování a strategické řízení	40
3.1.11 Řízení podle cílů MBO	41
3.1.12 Strategické řízení	41
3.1.13 Řízení lidských zdrojů	43
Společenská odpovědnost jako součást podnikové strategie	45
3.1.14 Společenská odpovědnost v ekonomické oblasti	47
3.1.15 Sociální odpovědnost	48
3.1.16 Enviromentální společenská odpovědnost	49
Základní faktory úspěchu	50
4 Praktická část	51
Charakteristika společnosti LT PROJEKT a.s.	51
4.1.1 Předmět podnikání	51
4.1.2 Organizační struktura firmy	52
4.1.3 Zákazníci společnosti LT PROJEKT a.s.	59
4.1.4 Specifické přednosti firmy	60
Podniková strategie společnosti LT PROJEKT a.s.	62
4.1.5 Strategické plánování ve společnosti LT PROJEKT a.s.	62
4.1.6 Finanční plánování	62
4.1.7 Plán interních auditů	64
4.1.8 Materiálové plánování	67
4.1.9 Plánování lidských zdrojů	67
Strategické řízení firmy	68
4.1.10 Projektové řízení (řízení procesů realizace zakázky)	69
4.1.11 Řízení lidských zdrojů	70
Strategická analýza firmy LT PROJEKT a.s.	71
4.1.12 Analýza PEST	71
4.1.13 Porterova analýza pěti sil (mikrookolí)	82
4.1.14 VRIO analýza	87
4.1.15 SWOT analýza	89
5 Výsledky a diskuse	91
Návrh nové strategie	92
4.5.3 Strategické operace	94
V oblasti řízení lidských zdrojů	94
V oblasti produktu	95
V oblasti subdodavatelů a spolupracujících podniků	97
6 Závěr	99

7 Použité zdroje	102
8 Seznam obrázků	106
9 Seznam tabulek	106
10 Seznam grafů	106

„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami, jejichž vedení dávalo pozor na všechno, kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“

W. L. Sammon

1 Úvod

V národních ekonomikách všech evropských zemí mají nezastupitelný význam malé a střední podniky (tj. podle definice EU podniky do 250 zaměstnanců) založené a řízené soukromými podnikateli. Jsou výrazem podnikavosti obyvatelstva, významně se podílejí na tvorbě HDP, zajišťují regionální zaměstnanost a snadněji reagují na změny trhu než podniky velké. Již při vstupu do podnikání musí mít podnikatel jasnou vizi o cílech, kterých chce dosáhnout s tím, že účelem každého podnikání je tvorba zisku. Moderní management již nezdůrazňuje zisk maximální, ale zisk optimální a zaměřuje se na trvalou udržitelnost.

Z podnikatelské vize vychází strategie určující, jak stanovených cílů dosáhnout. V dnešní době plné změn a nejistot musí být dostatečně flexibilní a schopná volit alternativní cesty naplňování stanovených cílů. Aby byla úspěšná, musí být řešena komplexně a strategické řízení, které je záležitostí vrcholových manažerů, se musí zaměřit především na řízení vztahů se zákazníky. Dlouhodobé strategické cíle musí být rozpracovány na cíle krátkodobé, které jsou východiskem pro operativní řízení. Základem úspěšné strategie je najít a využít podnikatelské příležitosti a objevit specifickou hodnotu produktu. Strategie v období nejistot musí sledovat:

- *„konkurenční schopnost firmy;*
- *rozvíjení „Core Competencies“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy,*
- *naplnění budoucích cílů,*
- *politiky dosažení těchto cílů“ (Fotr et al., 2020, str. 31).*

Předkládaná práce zahrnuje část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je představeno podnikání jako kreativní činnost dosahování zisku prostřednictvím naplňování potřeb zákazníků, objasněn význam podnikatelské vize, volba podnikové strategie a principy strategického řízení. Je zdůrazněn význam strategického myšlení podnikatelů a manažerů a jejich schopnosti převést strategické cíle do cílů operativních (podnikové plánování). V závěru teoretické části je připomenuta společenská odpovědnost

podniků jako atribut moderního podnikání, který moderní firmy zahrnují do podnikové strategie.

V rámci praktické části je představen LT PROJEKT a.s., který se zabývá projektováním staveb pro zdravotnictví a lázeňství. Je analyzována adekvátnost podnikové strategie s ohledem na podnikovou vizi a cíle, kterých chce podnik dosáhnout.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce byl rozpracován na 4 cíle dílčí, byla stanovena výzkumná otázka a stanoven metodický postup při analýze firmy.

Cíl práce

Cílem práce je provedení analýzy podnikové strategie společnosti LT PROJEKT a.s. a zhodnocení její efektivnosti pro udržení a zlepšení pozice v rámci tuzemského trhu. Na základě zjištění je zpracován návrh pro další možný rozvoj společnosti.

Dílčí cíle

1. Ověřit jedinečné a nenapodobitelné kompetence firmy (Core Competencies).
2. Ověřit konkurenceschopnost firmy v rámci současného trhu.
3. Analyzovat příležitosti a hrozby, kterým je firma vystavena v rámci současného trhu.
4. Navrhnout inovaci strategií adekvátní k aktuálním příležitostem a hrozbám.

Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část pracuje formou literární rešerše odborné literatury a internetových zdrojů uvedených v Seznamu použitých informativních zdrojů. Prostřednictvím obsahové analýzy abstrahuje poznatky významné pro zpracování praktické části.

V úvodu praktické části je představen LT PROJEKT a.s. V rámci charakteristiky jsou uvedeny základní informace o jeho historii a vzniku a je představena organizační struktura. Následná strategická analýza zahrnuje analýzu vnějšího prostředí a analýzu prostředí podniku.

2.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího **makrookolí** je použita metoda PEST analýzy. Jsou analyzovány tyto faktory:

- **společenské faktory**, mezi něž náleží legislativa, vzájemné vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, existujícími společenstvími.
- **ekonomické faktory**, jako je trend rozvoje hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupeň spotřebitelských výdajů apod.
- **sociální faktory**, které jsou charakterizovány hierarchií hodnot a kritérií v rozhodování lidí, životním stylem společnosti, úrovni vzdělání, mobilitou obyvatelstva, distribucí příjmů.
- **technologické faktory**, které zahrnují vlastní výdaje na vědu a výzkum, používání technologií, míru zastarávání výrobních prostředků apod. (Tichá, Hron, 2006)

Pro analýzu **mikrookolí** byla použita Porterova analýza pěti sil. Zkoumání je podrobeno následujících pět skupin faktorů:

- 1) ohrožení ze strany nových konkurentů (bariéry vstupu do odvětví, které chrání odvětví před potencionálními nově přichozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví. Bariéry, které se objevují při vstupu do odvětví, budou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciacce výrobků, nákladové znevýhodnění, přístup k distribučním kanálům, vládní politika atd.).
- 2) rivalita mezi konkurenčními podniky. Intenzita této konkurenční síly bude odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006).
- 3) síla smluvní (vyjednávací), síla kupujících. Kupující se mohou stát hrozbou, v případě že tlačí ceny směrem dolů, nebo pokud požadují vysokou kvalitu či lepší servis, a tak bude docházet ke zvyšování výrobních nákladů. V opačném případě, pokud bude vyjednávací síla kupujících slabá, bude docházet k vytváření příležitostí, které budou umožňovat firmě zvýšit cenu, a tím získat vyšší zisky.

Platí totiž, že dodavatelé mohou svoji sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů). Síla dodavatelů závisí na množství faktorů, které definují pozici dodavatelů na trhu a posilují relativní významnost dodavatele.

4) hrozba substitučních produktů. Pokud existuje možnost nahrazení stávajících produktů substituty, stává se dané odvětví méně atraktivním. Strategicky nejdůležitější substituty vznikají technologickými inovacemi stávajících výrobků, umožňují lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětví dosahujících vyšších zisků (Tichá, Hron, 2006). V případě, že se substitut stane přitažlivější, ať už z hlediska cenového, či z hlediska výkonu, nebo z obou důvodů, může nastat situace, že spotřebitel odkloní svůj zájem od výrobků původního.

2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku rovněž využívá dvou metod, a to metody VRIO a analýzy SWOT.

Metoda VRIO hodnotí zdroje ve čtyřech oblastech, kterými jsou:

Fyzické zdroje, představující technologické vybavení, výrobní plochy, výrobní infrastrukturu a skladovací plochy.

Lidské zdroje, reprezentující počet a strukturu, způsobilost pro inovační prostředí, sociální klima.

Finanční zdroje, představují disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilitu provozu, bonitu organizace.

Zdroje nehmotné, mezinež náleží především know-how, průmyslová práva, informační zabezpečení, image, znalost trhu apod.

Analýza SWOT představuje další (druhou) metodu získání informací o vnitřním stavu firmy. Ukazuje:

Silné stránky, které popisují, jak silnou pozici má firma na trhu. Zohledňují se oblasti, ve kterých je firma úspěšná, tudíž je možné je využít jako podklady pro stanovení konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006). Z tohoto hlediska se jedná o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky společnosti, které jsou přesným opakem silných stránek. Firma v dané oblasti nedosahuje úspěchů, je slabá, úroveň některých faktorů je nízká. V některých

případech nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku a brání tak efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizováním rostou vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Příležitosti zvýhodňují podnik oproti konkurenci.

Hrozby představují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí, která znamená překážku pro výkon činnosti. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí v případě odhalení hrozby rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby došlo k jejich odstranění či minimalizování.

Výsledky analýz jsou shrnuty pomocí metody MAP. Tato metoda je dle (Křekovského, Hanzelkové, 2009) vhodná na odhalení budoucího vývoje a vývojových trendů v okolí. Toto splnění je podmíněno především tematickým zaměřením analýzy.

Datovou základnu pro tyto metody tvoří sekundární data z trhu. Jedná se o data Českého statistického úřadu a Eurostatu a data z interních zpráv společnosti. Získané informace jsou komparovány s poznatky uváděnými v rámci teoretické části a na tomto základě jsou stanovena strategická inovativní opatření k budoucímu rozvoji firmy a jejímu uplatnění v rámci vysoce konkurenčního trhu.

3 Teoretická východiska

V rámci teoretické části jsou uvedeny základní pojmy z oblasti podnikání a managementu a představeno pojetí podnikové strategie v rámci současného managementu, které je východiskem pro zpracování praktické části.

Klasická podniková strategie předpokládala, že firma naplánuje svoji budoucnost, přesně určí cíle, kterých chce dosáhnout, definuje posloupnost prováděných kroků, ty podrobují analýze a převádí do operativní činnosti. Dnešní pohled na strategii je širší. *„Podle Portera (2010) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů“.* (Fotr et al. 2012, str. 29). Moderní management klade důraz na trvale udržitelný rozvoj podniku.

Podnikání

Podnikání můžeme velice jednoduše vymezit jako činnost, při které jedinec či skupina uspokojují potřeby jiných lidí za účelem tvorby zisku. Podnikání provází lidstvo od dávných dob a jeho počátky souvisí s procesem dělby práce. Každé podnikání má svoje specifika, ale vždy jde o to, najít na trhu příležitost. V minulosti podniky v rámci společenské práce vyráběly určité produkty a na trhu hledaly zákazníky pro jejich odbyt. Dnes v rámci vysoce konkurenčního globálního trhu platí jiná pravidla. Podniky jsou nuceny hledat, co zákazníci potřebují, co chtějí a co si přejí, a tomu musí přizpůsobit svůj výrobní program. Mluví se o Customer relationship managementu, jehož filozofií je maximální orientace na zákazníka. (Havlíček, Kašík, 2005).

Odborná literatura rozlišuje 3 základní pojetí podnikání

- 1) Podnikání jako proces (činnost)** – jde o vytvoření přidané hodnoty, kterou vytváří podnikatel (živnostník, větší podnikatel). Takto je podnikání vymezeno v obchodním zákoníku. Teorie podnikání vymezuje 6 rolí podnikatele: vlastník, správce, manažer, lídr (vedoucí), výrobce, nástupce a prodejce (Srbová, Řehoř a kol., 2010)

2) **Podnikání jako přístup (metoda)** – v tomto pojetí je podnikání synonymem slova podnikavost. Podle Armstronga (2002) má charakter kompetence a jedná se o způsob chování a jednání. Srbová, Řehoř a kol. (2010) uvádějí, že má tyto znaky:

- „zájem a snahu vytvořit něco navíc (přidanou hodnotu),
- samostatné nalézání příležitostí k realizaci cílů,
- vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, sil a práce,
- dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení rizika,
- sklizení pozitivních výsledků jako poslední v řadě“ (Srbová, Řehoř a kol., 2010)

3) **Podnikání jako hodnotová orientace** – „Podnikatelský duch“ vystihuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr.

Společenský rozměr znamená přijímání podnikatelů ve společnosti, veřejné ocenění jejich činnosti, vládní politiku vstřícnou vůči podnikatelům.

Individuální rozměr představuje životní způsob podnikatele zahrnující důraz na individualistický způsob přivlastňování (Engliš 1990, in Srbová, Řehoř, 2010), odpovědnost, nesení rizik, autonomii a možnost větších výdělků.

3.1.1 Legislativní vymezení podnikání

Při pohledu do české legislativy je možné uvést, že první právní úprava podnikání po roce 1989 v tehdejší Československu, představovala samostatně vykonávanou činnost, kterou podnikatel vykonával na vlastní účet a na vlastní odpovědnost. Dále se jednalo o činnost prováděnou živnostenským nebo jiným obdobným způsobem. Byla vykonávána soustavně a za účelem dosažení zisku (§ 2, Zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník 2020). Zde se rekonfigurací českého práva příliš nezměnilo. I v současné době je (dle dílu 5, Zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, 2020) podnikání chápáno jako činnost, realizována „*pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost. Čini tuto výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ V České republice je možné vybírat z několika právních forem podnikání, a to podnikání formou osoby fyzické nebo osoby právnické. Fyzické osoby jsou v České republice značně rozšířenou právní formou podnikání. Fyzické

osoby mohou podnikat na základě výpisu z živnostenského rejstříku. Mohou také podnikat na základě jiného oprávnění (lékaři, advokáti atd.). Dále se jedná o osoby zapsané v obchodním rejstříku nebo též fyzické osoby vykonávající zemědělskou činnost, kteří soukromě hospodaří a jsou zapsaní v evidenci.

Nejčastěji tedy podnikatelé vystupují na základě živnosti. Živnost představuje soustavnou činnost realizovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem (§ 2, Zákona č 455/1991 Sb., Živnostenského zákona, 32020). Živnosti poté tento zákon rozděluje na živnosti ohlašovací a koncesované.

Druhým typem podnikání je podnikání právnických osob. Právnická osoba stojí také v popředí zájmu praktické části tohoto textu. Jak uvádí (§ 20, Zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákona, 2020), je právnická osoba „*organizovaný útvar, který má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uznává*“. Zmíněná právní osobnost je dle (§ 15 Zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákona, 2020) „*způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti*.“ Právnická osoba vzniká zakladatelským jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánů veřejné moci. V rámci právnických osob mohou vznikat různé společnosti. Primární členění právnických osob je následující: korporace, ústavy, fundace. Blíže rozlišuje právnické osoby (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, 2020). Tento zákon uvádí tyto typy obchodních společností: společnosti kapitálové – společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.), společnost osobní – veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k. s.) a družstvo, evropská družstevní společnost.

Podnikatel

Iniciátorem podnikání je podnikatel. V české legislativě nelze podnikatele dohledat v zákoně o obchodních korporacích, jako tomu bylo v minulosti, ale v občanském zákoníku. Podnikatel je každá osoba, která je zapsána v rejstříku obchodním, podniká na základě živnostenského oprávnění, jiného než živnostenského oprávnění, a to na základě zvláštních předpisů nebo provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů (Občanský zákoník, 2020). Podnikatel je ten, kdo nese riziko spojené s touto činností a jehož cílem je dosáhnout požadovaného zisku.

Podnikatel musí být schopen vyhledávat podnikatelské příležitosti a na základě dostupných prostředků tyto příležitosti využít ve svůj prospěch. Tato osoba si musí uvědomit, že na základě své podnikatelské činnosti může nejen zvýšit, ale taktéž snížit svůj vlastní kapitál. (Veber, 2001).

Zdaleka ne každý člověk má předpoklady a osobnostní kompetence, aby se stal úspěšným podnikatelem. Ne každý člověk má schopnost pro podnikání a podle psychologických výzkumů (Rauch, Frese, 2000 in Bedrnová, Nový, 2007) platí že:

- 1) *„existuje empirická podpora tvrzení, že podnikatelé mají vyšší výkonovou motivaci než zbytek populace;*
- 2) *je pozitivní vztah mezi vnitřním místem kontroly a podnikání,*
- 3) *příliš velké přijímání je spojeno s neúspěchem v podnikání,*
- 4) *vztah mezi osobnostními rysy a úspěchem je zprostředkován odbornými kompetencemi, obchodní strategií a růstovou motivací,*
- 5) *výzkum podnikání by měl vždy brát v úvahu situační podmínky, např. obor podnikání (v některém je důležitější extraverte, v jiném svědomitost) a*
- 6) *je třeba analyzovat spojené efekty několika osobnostních charakteristik na podnikání.*

Na druhé straně dnešní teoretici managementu zastávají názor, že podnikat se může jedinec naučit prostřednictvím učení.

Předpokladem úspěšného podnikatele je, již zmiňovaná podnikavost. V řadě případů je to vrozená vlastnost jedinců, ale lze se jí i naučit. Nejčastěji zahrnuje dispozice (výkonový potenciál), k nimž patří: znalosti, kompetence a know-how.

Kompetence se dále dělí na:

- schopnosti (z velké části vrozené, především rozumová a emoční inteligence)
- vědomosti (získané teoretické znalosti z oblasti podnikání a managementu);
- dovednosti (naučené vzorce chování, aplikace teoretických poznatků v praxi);
- osobností vlastností (dělí se na specifické a nespecifické). Specifické osobnostní vlastnosti (temperament, charakter), nespecifické osobnostní vlastnosti (především vysoká výkonová motivace).

Podnik

Odedávna, tam kde člověk na svoji práci nestačil (v dnešní terminologii na naplnění svých podnikatelských cílů) zaměstnal další lidi. Podnik, v různých svých formách, vzniká na základě zjištění a poznání potřeby, že je účelné organizovat hospodářskou činnost na vyšší úrovni, což není možné realizovat v případě jednotlivce. Definicí podniku nabízí např. (Mulačová et al., 2013, str 15), která uvádí, že podnik je: „*institute, sloužící k realizaci podnikatelské činnosti, je tedy institucionalizovanou podobou podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty sloužící k provozu podniku. Soubor všech majetkových hodnot sloužících k podnikání je obchodní majetek.*“

Tabulka 1: Znamky podniku podle Gutenberga

Všeobecné znamky podniku	Specifické znamky podniku
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: Srbová, Řehoř a kol, 2010, s. 35

Na termín podnik nahlíží i česká legislativa. Definicí pojmu podnik až do 31. prosince 2013 obsahovalo ustanovení (§ 5 Zákona č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku, 2020). Zde byl podnik chápán, jako „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.*“ Tento zákon byl v roce 2013 zrušen. Přijetím nového zákona občanského byl zaměněn za termín obchodní závod. Jedná se o „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. (§ 502 Zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, 2020).

Evropská unie rozlišuje (podle velikosti):

„**Drobný podnik**“ – zaměstnává do 10 zaměstnanců. Obrat nebo aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Malý podnik – zaměstnává do 50 zaměstnanců. Obrat nebo aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Střední podnik – zaměstnává do 250 zaměstnanců. Obrat nepřesahuje, nebo aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR nebo celková bilance nepřesahuje 43 mil. EUR.

Velký podnik – zaměstnává více než 250 zaměstnanců. Obrat přesahuje, nebo aktiva přesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR, nebo celková bilance přesahuje 43 mil. EUR“.
(Havlíček, Kašík, 2005).

3.1.2 Podnik jako systém

Pro potřeby této práce je namísto vymezit podnik jako systém, který má několik podsystémů. Zkoumání podniku jako systému vyžaduje systémový přístup, který vyžaduje: „určení objektu zkoumání, vymezení podmínek, za kterých systém funguje, určení vztahů mezi danými podmínkami a určení vztahu objektu k okolí“.
(Váchal a kol., 2013, str. 42)

Systémový přístup chápe podnik jako komplexní systém, jehož jednotlivé části (podsystémy) jsou navzájem propojeny. Systémový přístup při zkoumání podniku vyžaduje:

Komplexnost (identifikace, posouzení a řešení všech jevů, které mají vliv na chování systému).

Syntetičnost (poznání působení vzájemných vazeb jednotlivých faktorů na cílové chování).

Integraci (skloubení všech faktorů k dosažení cílového chování systému v kapacitních, kvalitativních, časových a prostorových parametrech).

Koordinace (zabezpečení působení všech faktorů optimálním způsobem, jak uvnitř, tak ve vztahu k okolí).

Interdisciplinárnost (aplikace nejnovějších vědeckých poznatků, které mají přímý nebo nepřímý vliv na fungování systému). (Váchal a kol., 2013)

„Za systémový přístup lze tedy považovat, v současné turbulentní době, řešení podnikových procesních, technologických, výrobních a obslužných problematik v dynamickém pojetí ve všech souvislostech a vztazích“ (Váchal a kol. 2013, str 43).

Jako klíčové podnikové podsystémy jsou standardně uváděny systém ekonomický a systém sociální. Při tvorbě podnikové strategie je nutno vycházet nejen z podnikových zdrojů, ale i z vnitropodnikových vztahů a vazeb. Úspěch podniku závisí, jak na kvalitě zdrojů, tak na efektivitě jejich využití.

Podnikové zdroje bývají nejčastěji analyzovány při určování, tvorbě a kontrole podnikové strategie. Tento postup lze využít i při určování podnikové prosperity, protože jsou zkoumány účinnost zdrojů a stupeň jejich využití.

Systémový přístup vyžaduje provést celkový obraz podniku ve všech vzájemných souvislostech mezi složkami celku a jejich širším okolím. Sledovat je nutno prvky systému, vazby mezi nimi a strukturu danou uspořádáním prvků a vazeb. V podniku probíhají dva druhy transformačních procesů:

„hmotně energetické transformační procesy (např. přeměna surovin na výrobek) a informační transakce (tj. získání informací, jejich zpracování a informační působení k realizaci cílů“ (Váchal a kol. 2013, str. 44).

Tyto dva typy procesů jsou klíčové pro podnikové řízení a určují jeho obsah a formu. Odpovídají na otázky: „Co se řídí? Jak se to řídí?“ (Váchal a kol, 2013, str. 44).

Dalším zásadním parametrem podniku je organizační struktura, která může mít jak vertikální, tak horizontální podobu.

Aby se dosáhlo stanovených cílů, musí být práce v každém podniku určitým způsobem organizována. Funkcí organizování je efektivně zvládnout:

- *„Dělbou práce (objem práce se neustále zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem).*
- *Čas a přidanou hodnotu (zákazník chce produkt či službu včas) – je třeba zkrátit průběžnou dobu procesu, sjednotit dílčí operace do ucelených procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.*
- *Kontrolu-koordinaci, inovaci (členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, samořízení a vzájemné kontroly při provádění všech prací).*
- *Jednoduchost (snahou je vytvářet jednoduché, variantně koncipované procesy, maximálně je napřimit a odstranit aktivity nevytvářející hodnoty).*
- *Motivaci zaměstnanců a kvalitu (motivace je zaměřena na proces, procesní tým, projektový tým v závislosti na vytváření kvalitního produktu).*

- *Různorodost práce (provedení vyžaduje různé a neustále nové vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jednotlivec, ale celý tým).*
- *Efektivnost práce (rozdělení nebo seskupení činností a procesů tak, aby bylo dosaženo optimálního poměru mezi vstupy a výstupy těchto procesů a posílení rovnováhy mezi účinností a účelností organizování).“*

(Dědina a Odcházal, 2007, str. 16-17)

Nástrojem organizování je organizační struktura. Pokud budeme uplatňovat systémový přístup, je nutno respektovat dvě hlediska a to:

- synchronní – stav a fungování v daném okamžiku,
- diachronní – zkoumání změn této struktury v čase.

Standardně se za klíčové podnikové subsystemy považují systém ekonomický a systém sociální. Současný management zdůrazňuje význam lidského faktoru (lidské zdroje) a mimořádnou pozornost věnuje sociálnímu systému. Preferuje se týmová práce, projektové a procesní řízení a zdůrazňuje se význam podnikové kultury. Moderně řízené podniky ustupují od klasické organizační struktury rozlišující

- **top management,**
- **střední management,**
- **liniové manažery (projektové týmy, pracovní skupiny).**

Moderně řízené podniky potom tvoří tzv. bussiness týmy (tradiční liniové, funkcionální a kombinované) organizační struktury jsou transformovány do organizace založené na maticovém řízení a jeho modifikacích. „*Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Dochází k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů řídicími vztahy horizontálními. Tak vznikají dvě zásadní skupiny útvarů: funkční útvary (specialisté – řízení kvality, personalisté, ...) a cílově (výkonově) orientované útvary“* (Nový, 1997).

3.3.2 Ekonomický subsystém

Jako ekonomický subsystém má podnik ekonomickou autonomii a právní subjektivitu. Vyrábí zboží nebo poskytuje služby za finanční úplatu a dosahuje přitom zisku. „V rámci tohoto subsystému probíhají příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného podnikového informačního systému, resp. ekonomických informací“

(Váchal a kol, 2013, s 44).

3.3.3 Sociální subsystém

Jako sociální subsystém vykazuje podnik tyto znaky:

- dělbu práce a moci,
- existenci mocenského centra (vlastníci, top management)
- možnost vyměnit prvky subsystému (zaměstnanec, pracovní týmy) bez změny podniku jako celku.

V souvislosti s tím plní čtyři základní funkce:

- adaptaci pracovníků
- dosahování strategických cílů,
- integraci (spolupráci v rámci dosahování cílů)
- dodržování hodnotového systému podniku (podnikové kultury).

Prvky sociálního systému jsou jednotlivci a sociální skupiny uvnitř podniku a to jak formální, tak neformální. V rámci sociálního systému lze vymezit dva druhy vazeb:

1. koordinační vazby (návaznost jednotlivých činností na stejné úrovni),
2. hierarchie moci (vztahy nadřízenosti a podřízenosti)

Se sociálním systémem podniku úzce souvisí podniková kultura.

3.3.4 Podniková kultura

Existují desítky definic podnikové kultury. Pro demonstraci jejího vlivu na podnikový sociální systém lze využít například následující definici: „*Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se projevuje.*“ (Veber et al., 2009, str. 626).

Jiní autoři zdůrazňují zejména hodnotový význam kultury, související s uplatňovaným řídicím stylem, s etickým chováním manažerů a v neposlední řadě se společenskou odpovědností firem. Prostřednictvím podnikové kultury se buduje značka a vytváří se image podniku.

Řízení podniku (management)

Jak uvádí např. Donnelly, management představuje „*proces, v rámci něhož jsou jednotlivé činnosti skupin pracovníků koordinovány, následně jsou realizovány tyto činnosti jednotlivcem či skupinou jednotlivců s cílem určitý výsledek dosáhnout*“ (Donnelly et al., 1997, str. 24).

Jiné pojetí termínu management nabízí Weihrich. Ten chápe management jako „*proces vytváření a udržování prostředí, ve kterém pracují jednotlivci společně ve skupinách, s cílem účinně dosáhnout vytyčených cílů.*“ (Weihrich, 1998, str. 16). Při definici managementu není vhodné opomenout velmi rozšířenou definici Americké manažerské asociace, která definuje management jako „*umění dosažení cílů firmy prostřednictvím práce jiných*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 12).

Management je jak vědní obor, tak praktická činnost spočívající v řízení podniku. Manažer je řídicí pracovník a je odpovědný za práci svých podřízených pracovníků. Tito pracovníci dosahují svých cílů prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontroly, na stejném stupni řízení, horizontálně ve směru nadřízenosti a podřízenosti, vertikálně (Veber, 2001).

3.1.3 Historie řízení podniku

Řízení, které můžeme nazvat managementem, se uplatňovalo již v starověku. Stavby pyramid vyžadovaly koordinaci velkého množství lidí, především otroků, důmyslné řízení vyžadovala vojenská tažení. Samotné řízení obrovského Římského impéria neslo znaky moderního managementu. Řízení mělo důmyslnou strukturu, velmi kvalitní hospodářství i vojenský aparát. Systém řízení Říma ovlivnil fungování dalších středověkých a novověkých států (Donnelly et al., 1997). V historii byli manažeři přirození vůdci. Byli to vládci zemí, králové, šlechta, církve, kmenoví náčelníci atd. První dochované písemné záznamy souvisejí s managementem jako takovým, je možné najít v předindustriální době, a to v knize Umění války. Zde generál Sun Tzu popsal způsoby strategického myšlení. Jeden z významných autorů v oblasti managementu je také Adam Smith, který v roce 1776 vydal knihu Bohatství národů.

K dalšímu výraznému rozvoji managementu došlo až v době průmyslové revoluce v 2. polovině 19. století v souvislosti s nástupem průmyslové výroby. Tlak na růst produktivity práce vedl ke vzniku nových manažerských praktik. Toto období je chápáno jako vznik novodobého managementu (Veber, 2009). Novodobý management je možné dle časových úseků rozdělit do následujících etap:

- etapa – klasický management, doba od konce 19. století do 30. let 20. století,
- etapa – management 40. až 70. let 20. století,
- etapa – management konce 20. století,
- etapa – management 21. století (Veber, 2009).

V prvním období klasického managementu probíhal vývoj řízení ve dvou různých směrech (v USA a v Evropě). Směr americký se zaměřil na růst produktivity jednotek výrobních, proud evropský kladl důraz na rozvoj manažerů a jejich manažerských funkcí.

Ve druhém období docházelo ke vzniku organizovaných trhů s akciemi, rostl počet firem a akcionářů. Do této doby je možné zařadit autory, jako byl např. A. H. Maslow a jeho pyramida potřeb, která stojí v popředí zájmu lidské motivace. Poté to byl F. Herzberg a jeho teorie pracovní motivace. Dále to byl např. P. F. Drucker, který je autorem

mnoha důležitých knih o managementu. Byl nejvyhledávanějším poradcem v oblasti managementu všech dob. Jeho úspěch byl založen na strategiích inovačních.

Třetí etapa z konce 20. století staví na změnách, které jsou dány globalizačními trendy. I v této době byl důležitým autorem již jmenovaný P. F. Drucker, ale i např. K. E. Sveiby, Ouchi a jeho teorie Z.

Následuje management 21. století. V souvislosti s nástupem informačních technologií, umožňujících řízení činností až na úroveň podnikových procesů, se začalo běžné řízení firem jevit jako nedostatečné. Dosavadní metody řízení a hierarchická organizační struktura podniků na základě ekonomických ukazatelů se v nové informační době začaly jevit jako neefektivní. Rychle se měnícím tržním podmínkám nevyhovoval dosavadní systém plánování a změny vyžadoval systém řízení, zejména v oblasti podnikové strategie. Do popředí zájmu firem a organizací se dostalo tzv. strategické řízení. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace dílčích podnikových strategií. Prioritu hraje strategie řízení lidských zdrojů.

3.1.4 Poslání manažerů

Subjektem managementu jsou manažeři. Mohou to být přímo vlastníci podniku nebo vedoucí zaměstnanci. Základním posláním manažerů je „*rozhodovat o tom, co dělat a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů*“ (Armstrong, Stephens, 2007, s. 16).

Klasik teorie řízení Henri Fayol definoval 4 hlavní procesy řízení takto (Armstrog, Stephens, 2007, s. 17):

1. *„plánování – rozhodování o tom, jakou cestou se za účelem dosažení žádoucího výsledku dát;*
2. *organizování – stanovování nejvhodnější organizace za účelem dosažení cíle a její zabezpečení lidmi;*
3. *motivování – uplatnění vedení za účelem motivování lidí k tomu, aby bez problémů spolupracovali v týmu podle svých nejlepších schopností;*
4. *kontrolování – měření a sledování pokroku v porovnání s plánem a v případě potřeby podnikání kroků vedoucích k nápravě“.*

Posláním manažerů v rámci podniku je řízení a vedení podřízených pracovníků. Vrcholoví manažeři společně s vlastníky formulují vizi a strategické cíle organizace, manažeři na středním stupni řízení transformují vizi do projektů, procesů a úkolů a linioví manažeři zajišťují jejich splnění pomocí využití zdrojů materiálních, finančních, informačních a v první řadě lidských. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění organizačních podmínek významně podílí. Především přitom plánují, organizují a kontrolují práci svých spolupracovníků.

Jak bylo konstatováno v úvodu, pro dnešní manažery je charakteristické, že pracují pod tlakem neustálých změn a musí brát v úvahu možná rizika, například (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 36):

- *„rizika sociálně politická (např. nestabilita politické situace doma či v zahraničí, sociální konflikty);*
- *rizika ekonomická (např. výrazná změna ekonomické situace doma či v zahraničí, dopad změn nakupovaných surovin a polotovarů na náklady, změny finanční a úvěrové politiky bank, fiskální politika, změny kurzů);*
- *rizika tržních podmínek (např. změněné chování konkurence, protekcionistická opatření států či nadnárodních monopolů);*
- *rizika inovační politiky (např. opoždění výzkumu a vývoje, neúspěch projektových záměrů ve srovnání s důležitou konkurencí);*
- *rizika výroby a dodání (např. výrobní poruchy a havárie, nedodržení potřebné kvality, nesprávná instalace a montáž na místě dodávky)“*

Nejdůležitějším úkolem podniků je v současnosti připravit podnik na budoucnost, a mimořádnou pozornost je proto nutno věnovat strategickému plánování, jehož význam je analyzován v další části práce.

3.1.5 Manažerské funkce

Standardně se jako hlavní funkce manažerů uvádějí: **plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola**. Mimo těchto tzv. sekvenčních funkcí moderní management uvádí další tzv. paralelní manažerské (průběžné) funkce.

Sekvenční funkce (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola). Realizují se postupně, v logické návaznosti a částečně se mohou překrývat.

Paralelní manažerské funkce (analyzování řešených problémů, rozhodování a implementace) probíhající průběžně.

Paralelní funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Sekvenční funkce			
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Obrázek 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 69

V dalším textu se práce věnuje podnikové strategii. Na tomto místě je nutno zdůraznit, že sebelepší strategie by nebyla nic platná, kdyby se ji nepodařilo prosadit do života, kdyby ji nepřijali za svou všichni zaměstnanci. Jedním z úkolů manažerů, na všech stupních řízení, je přesvědčit spolupracovníky o správnosti podnikové vize a strategických cílů a získat je pro jejich naplňování. Znamená to umět je adekvátně motivovat a ukázat jim, že úspěch podniku bude i jejich úspěchem, z něhož budou mít viditelný užitek (např. podíl na zisku).

Podniková strategie

Klasická podniková strategie předpokládá, že firma jasně naplánuje svoji budoucnost, přesně určí cíle, kterých chce dosáhnout, definuje posloupnost prováděných kroků, ty podrobí analýze a převede je do operativní činnosti. V současném rychle se měnícím světě,

v období nejistot a krizí, se někteří podnikatelé domnívají, že stanovit dlouhodobou strategii nelze. Tento názor teoretici managementu nepřijímají, ale zdůrazňují, že strategie v období nejistot musí sledovat:

- *„konkurenční schopnost firmy;*
- *rozvíjení „Core Competencies“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy;*
- *naplnění budoucích cílů,*
- *politiky dosažení těchto cílů“ (Fotr et al., 2012, str. 31).*

Aby podniková strategie byla úspěšná, musí se týkat všech podnikových subsystémů, tj. musí být komplexní a postihnout všechny prvky systému. Jak bude ukázáno dále, prioritou musí být strategie řízení lidských zdrojů.

Podniková strategie musí být transformována do podoby dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých plánů (standardně ročních). Znamená to, že dlouhodobé cíle budou rozpracovány na cíle kratší, které jsou základem pro operativní řízení. Strategický plán musí být součástí plánu podnikatelského obsahujícího rozpočty závazné pro jednotlivé složky firmy.

Podle Součka (2015, str. 9) je úkolem současných manažerů a podnikatelů *„provést svůj podnik všemi úskalími globálního, super konkurenčního světa a super turbulentního světa, zajistit si pro svůj podnik efektivní zakázky, úspěšně uspokojit své zákazníky, získat dostatečné zdroje na mzdy a platy zaměstnanců, vytvořit dostatečný zisk pro další rozvoj podniku a uspokojit své majitele“*.

Jako klíčové součásti strategie se standardně uvádějí mise, vize, strategické cíle a strategické operace. Hlavním úkolem strategie potom je připravit podnik na budoucnost. Teoretici managementu i podnikoví manažeři se shodují v tom, že podnik, který nemyslí na budoucnost, pravděpodobně nepřežije.

3.1.6 Pojem strategie

Slovo „strategiá“ je starořeckého původu a označuje umění vojevůdcovské, tedy umění vedení války (Pilařová, 2016). Výraz „stratégem“ znamená překvapivý konec, trik, klam, léčku či úskok. Oxfordský slovník (The Compact Oxford English Dictionary, 1996) heslo strategie definuje anglickými ekvivalenty „governance“, art of commander-in-chief, general“, což je možné přeložit jako umění vrchního velitele, generála, dále pojem člení na „projecting“ a „directing“, navrhování a řízení a k heslu „stratégem“ uvádí ekvivalenty „artifice, trick“, léčka, trik. Jedna z nejstarších definic strategie pochází od autora Chandlera, který chápe strategii v širším slova smyslu, jako soubor cílů, prostředků a zdrojů. *„Strategie je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů“*. Strategie je zároveň definována jako proces plánování, válka na papíře, dělání správné věci či hledání vítězství před bitvou (Bartes, 2011).

Porter definuje strategii jako *„soubor integrovaných rozhodnutí, jež určují, jakým způsobem budete dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti tváří v tvář konkurenci. Nejde o cíl ani o nějakou konkrétní činnost. Bude to strategické postavení, abyste zvoleného strategického postavení dosáhli“* (Porter, 2021, str. 215).

Obecně přijímané vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg, který definuje strategii jako 5P:

- plan – strategie jako plán,
- ploy – strategie jako manévr,
- pattern – strategie jako vzor,
- position – strategie jako pozice,
- perspective – strategie jako perspektiva, charakter organizace (Kislingerová, 2011).

Plánem je míněno cílevědomé usměrňované jednání, návod, jakým způsobem se chovat v určitých situacích. Jedná se o racionálně logický přístup ke strategii. Manévr označuje součást plánu, jedná se o strategii manévru nebo lsti, slouží ke zmatení konkurence a zakrytí skutečných záměrů. Vzor neboli šablona je určitá pravidelnost

v chování, jednání, logický postup strategického myšlení osvojeného subjektem, který dokáže uplatňovat opakovaně. Pozice označuje zasazení subjektu do prostředí, zejména jeho postavení na trhu. Roli nástroje souladu mezi subjektem a jeho okolím plní v tomto ohledu strategie. Perspektiva neboli budoucnost je chápána jako ideál či vize, dlouhodobá strategie, se kterou se ztotožňuje jak management subjektu, tak ostatní součásti organizační jednotky (většina obyvatelstva obce, většina pracovníků podniku apod.), (Kislingerová, 2011).

3.1.7 Vize a strategické cíle

Prvopočátkem každé podnikové strategie je mise, která určí základní poslání podniku. Z mise vychází vize jako základní kámen strategie. Vize musí mít určitou flexibilitu. Vize by měla odrážet tyto faktory (Fotr et al., 2012, str. 45).

- 1) *„Zákazníky strategického záměru.*
- 2) *Produkt a jeho výjimečnost.*
- 3) *Popis trhu a jeho segmentů.*
- 4) *Technické, technologické a užité vlastnosti produktu.*
- 5) *Strategické dimenze záměru – profilové zaměření firmy plánovací období (např. růst, ziskovost, vymezení, konkurenční pozice atd.).*
- 6) *Filozofii záměru (hodnoty, priority, víru, aspiraci, soulad s posláním).*
- 7) *Stěžejní know-how, klíčové kompetence (Core Competencies), o které se opírá konkurenceschopnost firmy.*
- 8) *Veřejné image.*
- 9) *Sociální koncepce apod.“*

Souček (2015), stejně jako mnozí další, zdůrazňuje klíčovou podmínku strategie v současnosti, a to její unikátnost. Podnik, který chce v rámci dnešního vysoce konkurenčního trhu, musí mít něco, v čem bude vynikat nad ostatními. *„Určení specifických předností je jedno ze základních strategických rozhodnutí podniku“* (Souček, 2015, s. 25).

Specifickou předností nemusí být vždy něco výjimečného. Mohou to být činnosti, které vykonávají obdobné podniky, ale specifickou předností je, že určitý podnik koná určitou činnost lépe. Někdy mohou vzniknout i zcela přirozeně např. z topografického umístění

podniku, snadné dosažitelnosti přírodních zdrojů, díky levné pracovní síle apod., jindy je musí podnik cíleně budovat. Podle Součka (2015) musí mít specifické přednosti tyto vlastnosti:

- Zaměřit se na významné vlastnosti produktu, které ocení zákazník.
- Nesmí být napodobitelné jinými podniky.

Na budování specifických předností by se měli podílet všichni zaměstnanci a měly by tvořit součást značky a image podniku.

Souček (2015, s. 29) jako nejúspěšnější specifické přednosti uvádí:

- ty, které dokážou využívat nejnovějších poznatků vědy,
- ty, které umožní efektivní pronikání na světové trhy, zejména do států BRICS a MIST,
- ty, které povedou ke spolupráci podniku s velkými mezinárodními firmami,
- ty, které nevyžadují velké investiční náklady,
- ty, které neznečišťují životní prostředí,
- ty, které umožní využít vysokou kvalifikaci pracovníků,
- ty, které zajišťují export na náročné trhy,
- ty, které dávají možnost technologického skoku.

Zejména malé a střední podniky musí pečlivě zvažovat, jakou specifickou přednost zvolí a zda bude mít na její realizaci dostatek disponibilních zdrojů. Musí se zaměřit na využití kreativních nápadů zaměstnanců, na vysokou kvalitu, rychlost a spolehlivost dodávek, zajistit nadstandardní servis a ceny příznivé pro zákazníky (odpovídající kvalitě). Podniková vize je kreativní záležitostí a může se zaměřit různým směrem a vytvořit podnik:

- zaměřený na spolehlivost produktů (výrobků a služeb)
- orientovaný na zavádění nových produktů
- orientovaný na efektivnost prodejní sítě
- orientovaný na levnou výrobu.

Výjimečné postavení mezi specifickými přednostmi mají tzv. superprodukty. „*Superprodukt je produkt (výrobek nebo služba) s vlastnostmi, které zákazník neočekával,*

vnímá je však a je ochoten za ně zaplatit“ (Souček, 2015, s. 37). Jako příklady superproduktů lze uvést následující produkty (Souček, 2015, s. 39):

- „Uspokojují nové potřeby dosavadní cílové skupiny (turisté: nové zážitky – vodní sporty, potápění, paragliding, adrenalinové sporty).
- Oslovují nové cílové skupiny (důchodci jako klienti drahých zájezdů, milionáři jako zákazníci specializovaných nemocnic, ženy středních vrstev jako zákaznice plastické chirurgie, děti jako zákazníci elektroniky atd.
- Uspokojují existující potřeby novým způsobem (cytostatika, psychofarmaka, obkladačky s antibakteriálními účinky, stále nové typy modelů, nízkokalorické jídlo).
- Uspokojují dosavadní cílovou skupinu ve zcela nových situacích (zabezpečovací zařízení domu a bytů proti teroristům, protiatomové byty a kryty atd.).

Většina nápadů na specifické přednosti a superprodukty vzniká v rámci týmů a je věcí top managementu a vlastníků, aby je zapracovali do podnikové vize a strategických cílů.

3.5.3 Volba strategie

Konkrétní strategie musí vycházet z aktuální situace, a to jak podniku, tak vnějšího okolí.

Produktová strategie

Jednou z možných a často uplatňovaných strategií je produktová strategie. Podnik cíleně sleduje, aby si zákazník vybral právě jeho produkt. Porter rozlišuje tři základní produktové strategie, které jsou postavené na konkurenční výhodě podniku.

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2: Porterova konkurenční strategie

Zdroj: Charvát, 2006

Strategie nízké ceny a konkurenční výhody

Jedná o strategii nízké ceny a nízké přidané hodnoty. Je vhodná pouze pro velké podniky, ziskovost v tomto případě pramení z velkého objemu výroby a vysokého podílu na trhu.

Strategie cílené diferenciaci

Je vhodná pro malé a střední podniky, které vyrábí speciální kvalitní výrobek, za který je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.

Strategie hybridní.

Spojuje strategii nízké ceny a strategii cílené diferenciaci (Jakubíková, 2013).

Obecně platí že, nejvhodnější strategií je ta, která v největší míře naplňuje tato kritéria:

- Kritérium vhodnosti (strategie co nejvíce odpovídá strategické analýze).
- Kritérium proveditelnosti (hodnotí míru a závažnost překážek pro realizaci strategie).
- Kritérium přijatelnosti (hodnotí, zda je navrhovaná strategie přijatelná), (Lukášová, Nový 2004).

Moderní podniková strategie musí být otevřená, flexibilní a počítat s potencionálními změnami danými změnami podnikatelského prostředí. V dnešních podnicích se uplatňuje management podle cílů (MBO) jako důležitá součást plánovací soustavy. Na vrcholové

úrovni managementu se zpracovává strategický plán, který představuje celou soustavu cílů. Odborníci doporučují, aby (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 80):

„cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska poslání plánu, resp. jeho obsahové náplně, cíle měly vymezenou oblast, na kterou se vztahují, byl stanoven způsob kontroly dosažení cílů, respektive jejich měření, byl stanoven časový horizont pro realizaci cílů, popř. časové intervaly pro jednotlivé dílčí cíle, časově se odlišující od celkového časového horizontu, byly stanoveny vazby na návazné či podmiňující cíle v jejich prostorové i časové hierarchii (např. soulad v hierarchické úrovni plánů, soulad v časových vazbách“

3.1.8 Význam strategického myšlení

V předchozím textu bylo zmíněno, že plánování je považováno za nejdůležitější manažerskou funkci. Po manažerech se požaduje, aby uměli myslet v dlouhodobém časovém horizontu, viděli věci komplexně ve všech souvislostech a podle toho jednali. K jejich kompetencím patří schopnost strategického myšlení spočívající v dodržování a využívání několika praxí prověřených principů. Jedná se o (Souček, 2015, s. 54):

- princip maximální kreativity,
- princip interdisciplinarity,
- princip orientace na budoucnost,
- princip variantnosti,
- princip permanentnosti, princip celosvětového systémového přístupu,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip kombinace intuitivních a exaktních metod,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení.

Princip maximální kreativity

V rámci dnešního vysoce konkurenčního trhu se udrží jen ty podniky, které permanentně přicházejí s něčím novým. Efektivní podniková strategie musí přinášet nové výrobky, nové produkty, nové technologie, nové způsoby jednání se zákazníky, nové metody motivace zaměstnanců atd. „*Kreativita je schopnost vzít různorodé nebo rozptýlené myšlenky a dát je dohromady v nové a užitečné kombinace*“ (Souček, 2015, s. 54). Právě kreativita umožní manažerům objevit superprodukty.

Princip orientace na budoucnost

Hlavním posláním strategie je připravit podnik na budoucnost. Vrcholový manažer musí umět:

- vyhodnotit minulost,
- řídit přítomnost a
- aktivně vytvářet budoucnost (Souček, 2015).

Řada manažerů věnuje problémům minulosti neúměrnou pozornost (chce se poučit z minulých chyb) a nebere v úvahu, že data jsou často zastaralá a nové problémy se odehrávají v jiné době, za jiných okolností a vyžadují jiná, nová řešení (algoritmy osvědčené v minulosti zpravidla nelze použít).

Princip variantnosti

Princip variantnosti přikazuje, že podnik se nesmí orientovat jen na jednu variantu strategie, ale manažer musí připravit nejméně jedno alternativní řešení. Varianty strategie ale musí být kompatibilní, aby přechod od jedné strategie k druhé byl co nejjednodušší a nijak neohrozil postavení podniku. Právě flexibilita strategie je jedním z předpokladů úspěšnosti podniku.

Princip celosvětového systémového přístupu

Dnešní podniky působí v rámci globálního propojeného světa a podniková strategie musí respektovat politický, ekonomický, ekologický, vědeckotechnický, demografický, právní i sociální vývoj v celém světě.

Princip interdisciplinarity a multidisciplinarity

Souček (2015) podotýká, že interdisciplinarity je považována za zlatý grál inovací. Její filozofií je, že sledování poznatků daleko vzdálených vlastnímu oboru je pravděpodobně největším zdrojem nápadů. „*Princip interdisciplinarity znamená použití*

metod a poznatků z jednoho oboru v jiném oboru“ (Souček, 2015, s. 60).

Multidisciplinarita naproti tomu znamená současné použití poznatků z více oborů.

Princip permanentnosti

Strategie musí být natolik pružná, aby mohla reagovat na změny. Okolí podniku se neustále mění a typickou vlastností dnešní doby je, že změny převážně nejde předvídat (např. covidovou epidemií nikdo nečekal). Manažeři musí umět vyhodnotit, zda se strategie neblíží k tzv. inflexním bodům, což znamená, že již nefunguje a musí být nahrazena novou.

Princip vědomí práce s rizikem a nejistotou

Žádný podnik nemá jistotu, že přijatá strategie bude plně úspěšná. Riziko se sníží tím, že je připraveno více variant a také tím, že konkrétní strategie je zpracována pro určité období, případně zrychlením podnikových procesů (investiční výstavby, výrobního cyklu, rychlosti oběhu produktu apod.). Strategie přijatá na kratší období však neumožní provedení zásadních změn (změnu portfolia, změnu technologií, vybudování nových trhů atd.).

Princip koncentrace zdrojů

Efektivní strategie předpokládá dostatečné zdroje, a to nejen finanční a hmotné, ale i lidské. Vedení musí cíleně vyhledávat kreativní pracovníky přicházející s nápady a uplatňovat vůči nim Talent management.

Princip vědomí práce s časem

Platí zprofanované, ale pravdivé rčení, čas jsou peníze. Podniková strategie by měla s časem efektivně pracovat a zkracovat lhůty výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu. Investované peníze musí vytvářet další peníze a přinášet zisk.

Princip kombinace intuitivních a exaktních metod

V praxi se setkáme s manažery majícími schopnost nalézat výjimečné podnikatelské příležitosti. *„Strategie je založena na dvou pilířích – logice a nadšení. Obsahuje jak racionální, tak i emotivní stránku“* (Souček, 2015, s. 66).

Princip agregovaného myšlení

Princip agregovaného myšlení znamená uplatňování globálního pohledu. Uvažuje se o skupinách výrobků, segmentech zákazníků apod., nikoli o detailech.

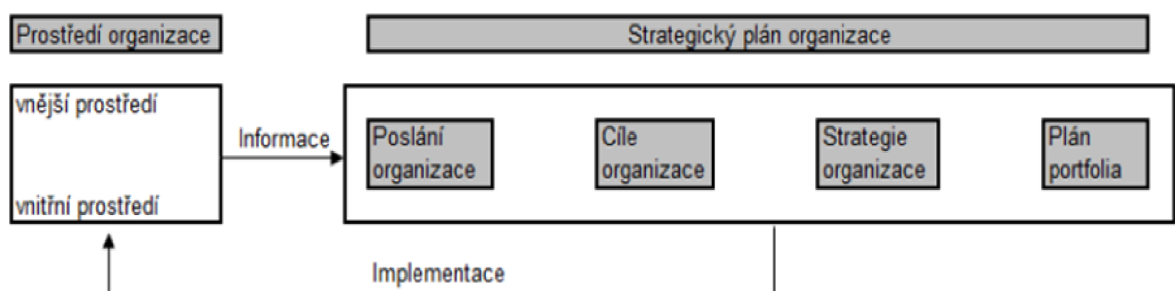
Princip zpětnovazebního myšlení

Princip zpětnovazebního myšlení předpokládá permanentní kontrolu správnosti přijaté strategie. Při každém kroku se manažer musí vrátet ke krokům předcházejícím a v případě potřeby je korigovat (Souček, 2015)

3.1.9 Strategický plán

Prostřednictvím strategie jsou definovány dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Nástrojem, jak bude strategie implantována do činnosti podniku, je především strategický plán. Na něj budou navazovat plány další (plán výrobní, podnikatelský, marketingový, rozvoje lidských zdrojů atd.), které umožňují strategické řízení všech podnikových činností.

Standardní postup při tvorbě strategického plánu uvádí např. Donnelly et al., 2004. Prvními kroky při tvorbě plánu musí být analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.



Obrázek 3: Postup při tvorbě strategického plánu

Zdroj: (Donnelly et al., 2004).

3.1.10 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je poskytnout podniku aktuální informace o celkové situaci podniku, o jeho pozici v rámci trhu a identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny faktory interního i externího prostředí, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit budoucí směřování podniku, (Kerlinová, 2014). Strategická analýza nemůže odhalit všechny situace, které mohou v budoucnosti nastat, ale může pouze nastínit základní směřování podniku a počítat s různými variantami budoucího vývoje.



Obrázek 4: Strategická analýza podniku

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

Vnější prostředí

Všechny podnikatelské subjekty existují v prostředí, které vykazuje turbulentní charakter a podniky musí usilovat o to, být s prostředím ve stavu homeostázi (zachování rovnovážného stavu). Princip homeostázi funguje na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Vnější prostředí je určováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hodnotovou hierarchií v chování lidí a řadou dalších faktorů. Vnější prostředí se obecně dělí na makro okolí a mikro okolí.

Makro okolí tvoří čtyři základní skupiny:

společenské faktory,
ekonomické faktory,
sociální faktory,
technologické faktory.

Mikro okolí tvoří především:

situace v odvětví podnikání,
konkurence v odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vnitřní prostředí určují především:

specifické přednosti (v čem je podnik v rámci trhu jedinečný),
dostupné zdroje (materiálové, finanční, lidské, informační),

relativní konkurenční síla (míra ohrožení konkurencí)
slabé a silné stránky
vyváženost portfolia (marketing formy).

Systém podnikového plánování a strategické řízení

Základní informační jednotku pro stanovení základních cílů rozvoje organizace jako celku i jejích organizačních jednotek tvoří plánování. V podnikové praxi je plánování systematický proces poznání a řešení problémů budoucnosti. Jedná se o myšlenkovou přípravu budoucího jednání a rozhodování o tom, čeho má být dosaženo, a co má být proto učiněno (Lešingrová, 2006). Plánování je v moderním managementu považováno za klíčovou manažerskou funkci.

Praxe vyžaduje, aby se strategický plán jasně odrážel v dílčích plánech i v celkové činnosti organizace. Tvorba soustavy plánů vyžaduje systemický přístup vedoucí k harmonizaci činnosti organizace a musí proto respektovat tři dimenze:

- vertikální dimenzi (lokalizace plánů ne jednotlivé jednotky organizační struktury podle pozice v podnikové hierarchii),
- horizontální dimenzi (plány jednotlivých jednotek na stejné hierarchické úrovni, lišící se obsahem práce),
- časovou dimenzi (členění na roky, kvartály, měsíce, týdny) (Vodáček, Vodáčková, 2006).

V podnicích se lze setkat se základními typy plánů, a to se strategickými plány, taktickými plány a operativními plány. Manažeři zajišťují vytváření a plnění plánů jimi řízených útvarů a zároveň spoluodpovídají za realizaci plánů vyšší hierarchické úrovně. Plánování tvoří základní informační jednotku pro stanovení základních cílů rozvoje organizace jako celku i jejích organizačních jednotek. Moderní podniková strategie musí být otevřená, flexibilní a počítat s potencionálními změnami danými změnami podnikatelského prostředí. V dnešních podnicích se uplatňuje management podle cílů (MBO) jako důležitá součást plánovací soustavy.

3.1.11 Řízení podle cílů MBO

Standardní postup MBO zahrnuje tyto kroky:

- a) Na úrovni vrcholového vedení organizace se formují strategické cíle v souladu s posláním organizace. Procesu tvorby se zúčastňují vedoucí pracovníci bezprostředně nižší úrovně (liniový i funkční) a schvalují je představitelé vlastníků.
- b) Zmiňovaní manažeři analogicky zpracovávají cíle řízených útvarů za účasti manažerů další úrovně.
- c) Stejným způsobem se postupuje až na nejnižší úroveň řízení (tj. na základní organizační jednotky), s tím že cíle získávají stále konkrétnější podobu.
- d) Jsou stanovena pravidla pro zpětnovazební informování a kontrolu plnění jednotlivých úrovní.
- e) Z výsledků naplňování cílů se ve vertikální dimenzi vyvozují příslušné závěry (např. návaznost na odměňování manažerů).

Každý plán vyjadřuje záměr:

- *„na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činnosti organizační jednotky (firmy, instituce, spolku, jednotlivce)*
- *ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. v členění na dílčí časové úseky) a na požadované úrovni (měřítka plnění plánu, resp. parametry cílů)* (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 80).

V podnikové praxi má plán zpravidla písemnou či počítačovou podobu. Plán obsahuje: cíle, postup a zdrojové předpoklady, jejich dosažení, měřítka kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Aby se plán podařilo naplnit, musí na něj navazovat další manažerské funkce.

3.1.12 Strategické řízení

Sebelepší strategie by neměla smysl, kdyby nebyla implementována do praxe. Předpokladem je, aby si manažeři na všech stupních řízení osvojili strategické myšlení

a usilovali o to, aby všechna jejich každodenní rozhodnutí byla v souladu s celkovou strategií podniku. Ke klíčovým úkolům manažera patří vedení lidí, což znamená především jejich motivování k naplňování celopodnikových cílů. Zaměstnanci by měli pocítit, že jim strategické řízení přináší užitek (rozvoj pracovišť i osobní rozvoj, snížení administrativy, lepší odměňování apod.).

Strategické řízení se týká manažerů na všech stupních řízení, počínaje liniiovými manažery. Podmínkou implementace strategie do praxe je její provázanost, nižší úroveň musí naplňovat záměry úrovně vyšší. Strategie jednotlivých podnikových útvarů musí navazovat na globální strategii organizace a musí zajišťovat synergii s dalšími strategiemi podnikatelských útvarů. Vrcholový management odpovídá za to, aby všechny dílčí strategie byly v souladu se strategií globální a aby ji respektovali všichni zaměstnanci.

Jak bylo několikrát zmiňováno v předchozím textu, dnešní podnikatelské prostředí je mimořádně turbulentní a vnější prostředí pro podnikání prochází neustálými změnami. Zhruba od poloviny minulého století se průmyslová éra dostala do nové zrychlující se fáze a vznikly nové konkurenční parametry. Podniky musí sledovat nejen objem a sortiment zboží, ale další-parametry nákladů, kvality, průběžných časů realizace zakázek a optimálního času zavádění inovací na trh. (Kopčaj, 2007). Musí permanentně sledovat požadavky a spokojenost zákazníků a tomu pružně přizpůsobovat výrobní program a portfolio výrobků. Často nezáleží pouze na kvalitě produktů, ale konkurenční výhodou může být rychlost dodání a následný servis. Cílem moderního podnikání v 21. století není okamžitý zisk, ale dlouhodobá úspěšnost organizace, při respektování společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Dlouhodobá úspěšnost organizace je podmíněna:

- vhodnou volbou dlouhodobého podnikatelského záměru, který je v souladu s tržními trendy, rychlostí změn podnikatelského prostředí
- vytvořením potenciálu úspěšnosti (sociální a znalostní kapitál), který překonává strategickou mezeru zvoleného dlouhodobého podnikatelského záměru
- efektivní operační strategií, která zajistí zákaznickou spokojenost a tvorbu zisku (Häuser, 2007).

O tom, nakolik je strategie úspěšná, rozhoduje zákazník. Podmínkou správně stanovených strategických cílů je znalost zákaznických potřeb, a to jak současných, tak budoucích. V moderních podnicích se uplatňuje marketingové řízení v režimu CRM (Customer Relationship management) jednoznačně orientované na požadavky zákazníků. V rámci filozofie CRM jsou zaměstnanci považováni za interní zákazníky a personální strategie, jako významná součást celkové strategie, musí brát ohled na jejich potřeby a přání.

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, podnik představuje složitý sociální systém propojený řadou sociálních vazeb, formálních i neformálních. Aby organizace byla výkonná, musí mít k dispozici potřebné zdroje (materiální, finanční, personální, informativní). Moderní management klade na první místo personální (lidské zdroje), protože jenom ony mohou uvést do pohybu a efektivně využívat zdroje ostatní. Řízení lidských zdrojů jednoznačně vyžaduje *„strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce (Koubek, 2015, s. 15).*

3.1.13 Řízení lidských zdrojů

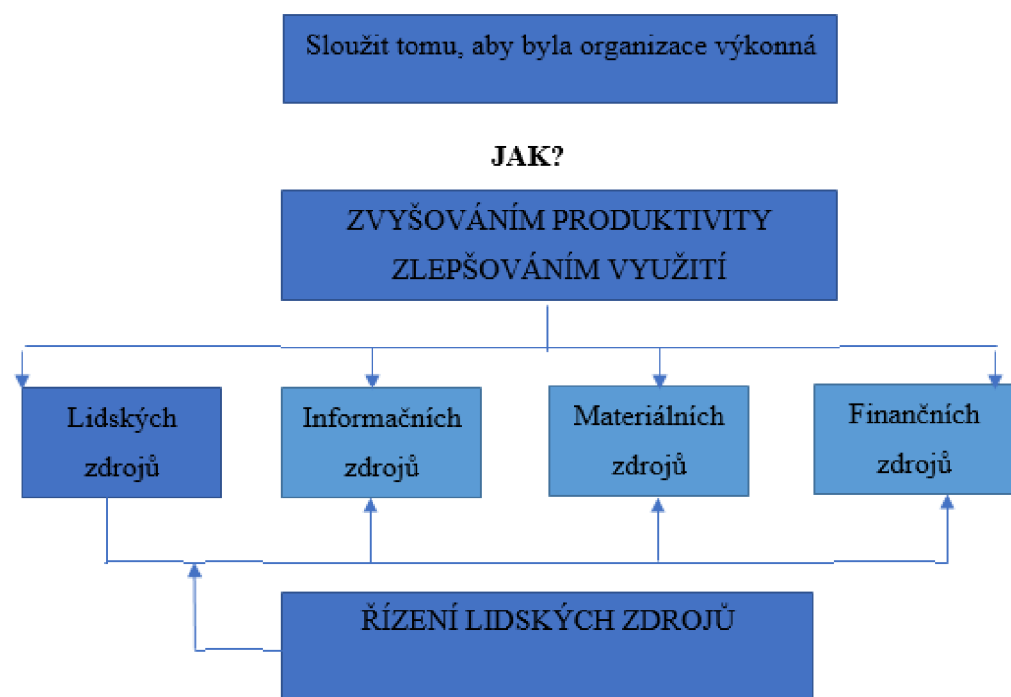
Podle Koubka (2015) strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje: „Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace). Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace. Mimořádný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny. Nutností je orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací. Dále důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“ (Koubek, 2015, s. 16).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

- Vytváření souladu pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Každému definovanému pracovnímu místu by měla odpovídat kompetence příslušného

pracovníka. Strategický přístup znamená nejen zařadit člověka na správné místo, ale také připravovat jej na měnící se požadavky pracovního místa.

- Optimální využívání pracovních sil v organizaci (optimální využívání pracovní doby a kompetencí pracovníků).
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (rozvoj kompetencí i osobnosti pracovníků, zvyšování kvality života).
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, (Koubek, 2015)



Obrázek 5: Obecné úkoly řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, 2015, s. 15

V zásadě všichni současní teoretici managementu se shodují na tom, že základem úspěchu jsou lidé, respektive zaměstnanci. Manažer je musí umět získat pro naplnění cílů organizace a podle Součka (2015) se v praxi setkáváme se třemi typy pracovníků (podle přístupu ke strategii):

Nadšenci-ztotožňují se s podnikovými strategickými cíli, pokládají je i za své cíle osobní. Chtějí, aby byl podnik úspěšný, angažují se v jeho prospěch a vítají změny.

Neutrállové-se strategií se neztotožňují, ale respektují ji, i když neprojevují nadšení pro změny.

Ideologičtí odpůrci-proti přijaté strategii mají, často oprávněné a fundované připomínky, lze s nimi jednat a mohou se změnit v její nadšené zastávce.

Líné želvy-termínem líné želvy Souček (2015) označuje pracovníky, kteří jsou proti každé změně.

Manažer při zavádění nové strategie musí především nalézt nadšence. Klasik managementu P. Kotler připomíná, že největší chybou při transformaci je, že se manažeři vrhnou do změn, aniž by přesvědčili spolupracovníky o jejich naléhavosti (Kotler, 2005). Podle Součka (2015) je nutné přesvědčit o potřebě změny alespoň 40 % zaměstnanců. Dalším úkolem je eliminovat vliv těch, kteří s přijatou strategií nesouhlasí a každé změně kladou odpor. Krajním řešením je, především v případě manažerů, a to včetně manažerů liniových (vedoucích pracovních útvarů a týmů), se s těmito zaměstnanci rozloučit.

Společenská odpovědnost jako součást podnikové strategie

Před dvaceti lety, v roce 2001, Evropská komise definovala společenskou odpovědnost jako: „*Koncept, pomocí kterého firmy na dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými aktéry (stakeholdery)*“ (Zelená kniha, 2001 in Tetřevová, 2017). Společenská odpovědnost je založena na dobrovolnosti, ale postupem času se v evropských podnicích stává standardem podnikatelského chování. V moderně řízených podnicích se společenská odpovědnost uváděna mezi strategickými cíli týká jak ekonomické, tak sociální a především environmentální oblasti. Nejaktuálnější koncepcí společenské odpovědnosti je koncepce **Creating Shared Value** (vytváření sdílených hodnot). Základním principem této koncepce je, že podniky přizpůsobují své podnikání problémům a potřebám společnosti jako celku, aniž by snižovaly vlastní zisk. Sdílené hodnoty jsou základem podnikové kultury a měli by je sdílet všichni zaměstnanci podniku. Podmínkou ovšem je, aby se je podařilo správně identifikovat, což vyžaduje soustavnou komunikaci se všemi skupinami stakeholderů.

Tabulka 2: Příklady stakeholderů a jejich očekávání podle Batemana

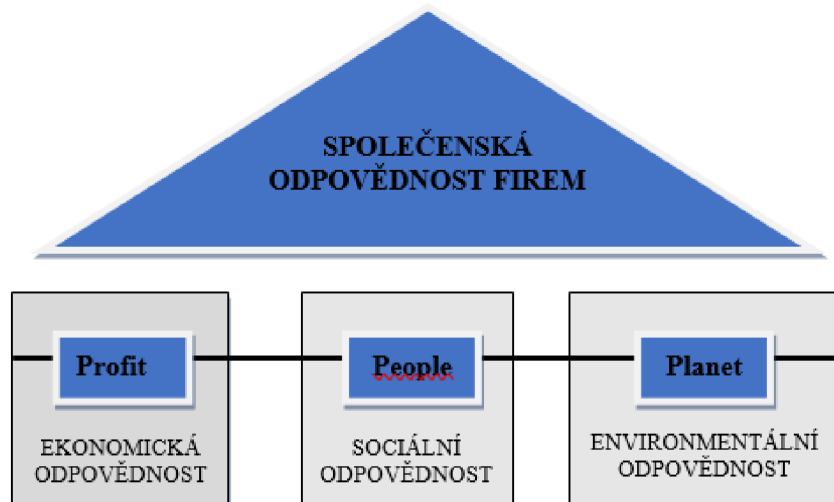
Stakeholders	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> • zisk • růst hodnoty podniku • transparentnost
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní produkty a služby • přiměřená cen produktu • poprodejní servis
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita smluv a jednání • včasné plnění závazků
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • přiměřená mzda a nefinanční benefity • za odvedenou práci • dobré pracovní podmínky • profesní růst a možnost vzdělávání • sladění osobního a profesního života
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> • finanční či materiální podpora • získání know-how od firemních dobrovolníků
environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> • ekologická výroba, produkty a služby • minimální zátěž na životní prostředí

Zdroj: Bateman, 2003 in Tetřevová, 2017

Čím jsou sdílené hodnoty silnější, tím více ovlivňují chování všech stakeholderů. Porter (2011 in Tetřevová 2017) považuje sdílené hodnoty za další stupeň evoluce kapitalistického způsobu podnikání. Moderně řízené firmy pochopily, že jsou, na jedné straně, závislé na prosperující společnosti, na druhé straně, že mají potenciál řešit celospolečenské problémy a do svých strategií zařazují celospolečenská témata.

Pilíře společenské odpovědnosti

Standardně jsou uváděny tři oblasti společenské odpovědnosti, a to ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost (zahrnuje sociální odpovědnost vůči zaměstnancům a vůči veřejnosti) a environmentální odpovědnost.



Obrázek 6: Pilíře společenské odpovědnosti firem podle Dalsruda 2008

Zdroj: Tetřevová a kol., 2017

3.1.14 Společenská odpovědnost v ekonomické oblasti

Základem společenské odpovědnosti v ekonomické oblasti je dobré řízení podniku - corporate governance. Podle definice OECD se jedná o postupy a procesy, kterými je společnost řízena a kontrolována. Předpokládá to jasné vymezení:

- vztahů mezi vlastníky a manažery,
- vztahů se stakeholdery,
- vymezení kompetence jednotlivých účastníků,
- stanovení struktury statutárních orgánů,
- stanovení způsobu řízení,
- stanovení způsobu kontroly.
- způsob řízení a správy, způsob kontroly (Tetřevová a kol., 2017).

Výrazem společenské odpovědnosti je, mimo jiné fakt, že způsob řízení respektuje etická pravidla (dnešní podniky mají zpravidla zpracován etický kodex). Při dobrém řízení jsou strategické cíle respektovány jak vlastníky, tak zaměstnanci. Dobré řízení plně respektuje platné právní normy a zabezpečuje, aby zákazníci dostávali kvalitní a bezpečné výrobky. Marketingovou filozofií je Customer Relationship Management a podnik, který chce uspět, musí provádět permanentní inovace vycházející z potřeb a přání zákazníků. V rámci sociální odpovědnosti sleduje podnik nejen uplatnění nového produktu

na trhu (vlastní zisk), ale i environmentální hlediska. Zákazník má být informován o způsobu ukončení životnosti produktu (odkup, recyklace, uložení) a likvidace produktu by měla podléhat kontrole (Kotler, Armstrong, 2004). Dalším projevem společenské odpovědnosti jsou silné vztahy mezi managementem, vlastníky a investory, které vyžadují permanentní vzájemnou informovanost (výroční zprávy, měsíční případně čtvrtletní reporty, webové aplikace atd.), posilování důvěry (osobní setkání a společenské akce) a v případě problémů krizovou komunikaci. Společenská odpovědnost v ekonomické oblasti souvisí s vytvářením stabilní zaměstnanosti.

3.1.15 Sociální odpovědnost

Sociální odpovědnost podniků se týká jednak vnějšího prostředí (veřejnosti), jednak vnitřního prostředí podniku (zaměstnanců). Ve vztahu k veřejnosti jsou sociálně odpovědné podniky významným partnerem státu při zajišťování regionální zaměstnanosti (spolupracují s pracovními úřady) a vytvářejí podmínky pro zaměstnávání dříve těžko zaměstnatelných skupin obyvatelstva (absolventi bez praxe, ženy s malými dětmi, příslušníci generace 50+, příslušníci etnických a národnostních menšin, migranti, lidé se zdravotním postižením apod.). Vytvářejí také různorodé pracovní týmy a zavádějí flexibilní formy práce (zkrácené pracovní úvazky, flexibilní pracovní dobu, sdílená pracovní místa, práci z domu apod.). Sociálně odpovědné firmy přispívají na charitativní účely, přispívají neziskovým organizacím, kulturním a sportovním organizacím, provozují sponzoring sportovců. Podle výzkumů nákupního chování přibývá spotřebitelů, kteří preferují produkty sociálně odpovědných podniků. Sociální odpovědnost podniků ve vztahu k vlastním zaměstnancům se realizuje prostřednictvím systému řízení. Etické kodexy zpravidla postulují důsledné dodržování zákonů, ale i vnitropodnikových norem, které rámec zákona překračují. Jak bylo konstatováno v předchozím textu, strategické řízení lidských zdrojů považují teoretici managementu za nejdůležitější součást podnikové strategie (American Society for Training and Development) a definuje hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů takto:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,

- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny), (Byars, Rue, 1987 in Koubek, 2015).

Společenská odpovědnost je součástí podnikové kultury a záležitostí týkající se všech zaměstnanců. Manažeři je musí umět přesvědčit, aby strategické podnikové cíle přijali za své a měli by je považovat za partnery při jejich prosazování. Předpokládá to, aby převažoval demokratický styl řízení (vyvážený leadership), docházelo k dodržování lidských práv a principů důstojné práce a v neposlední řadě, aby bylo nastaveno spravedlivé, motivační odměňování. V sociálně odpovědných podnicích se nikdy netolerují jevy jako šikana, diskriminace, sexuální obtěžování, mobbing (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Podle Armstronga (2007) sociální odpovědnost vůči zaměstnancům vyjadřuje politika lidských zdrojů, kterou lze vyjádřit jako souhrnnou deklaraci hodnot organizace, mezi něž patří především spravedlnost, ohleduplnost, učení probíhající v organizaci, výkon prostřednictvím lidí, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalita pracovního života a pracovní podmínky.

3.1.16 Enviromentální společenská odpovědnost

Sociální odpovědnost v environmentální oblasti se opět týká jak vnitřního prostředí podniků, tak prostředí vnějšího, týká se také proměnných fyzického nebo přírodního charakteru (Kunz, 2012). Podnik může negativně ovlivňovat vzhled krajiny, způsobovat emise či hluk, ovlivňovat využívání zdrojů, nakládání s odpady či dopravní zátěž. Sociálně odpovědné podniky usilují o to, aby jejich negativní vliv na okolí byl co nejmenší, a podávají o něm pravdivé informace. Výrazem společenské odpovědnosti je ekologicky šetrná výroba, ekologicky šetrné produkty a ekologicky šetrné služby, ochrana přírodních zdrojů, odpadové hospodářství apod. Mimořádnou úlohu z hlediska spotřebitelů sehrávají obaly výrobků a nakládání s nimi (recyklace), (Kunz, 2012). V sociálně odpovědných podnicích se uplatňuje řízení EMS (Environmental Management System) jako součást systému kvality TQM (Total Quality Management).

Základní faktory úspěchu

Aby nová strategie byla úspěšná, musí být top management přesvědčen o její nezbytnosti a její zpracování by měl řídit nejvyšší manažer (v případě malých a středních podniků je to často vlastník). Strategie musí být integrální součástí řízení, strategické cíle musí být rozpracovány do cílů taktických a operativních. Manažeri musí znát principy strategického myšlení a přijatá strategie by měla být výsledkem práce týmu. Strategie musí respektovat zájmy všech stakeholderů a podnik musí mít vybudován efektivní systém strategického řízení. Strategické cíle musí být jasné všem zaměstnancům a měli by je přijmout za své. Jejich motivací je morální a hmotná zainteresovanost. Při formulaci strategie stanoví podnik svoje specifické přednosti a vzhledem k jejich uplatnění musí být ochoten *provést „výrazné změny ve svém portfoliu, organizaci, metodách práce a intenzivně hledat a prosazovat nová, progresivní řešení vedoucí likvidaci, nebo alespoň k omezení jeho slabých stránek“* (Souček, 2015, s. 403). Strategie musí předcházet rozhodnutí o rozdělení podnikových zdrojů. Organizace podniku musí zabezpečit plnění strategických cílů tím, že: *„sjednocuje úsilí všech pracovníků podniku, odstraňuje funkční i jiné bariéry, vytváří účelné komunikační vazby, umožňuje vysokou reakční schopnost podniku, tj. jeho pružné reagování na změny v okolí podniku, umožňuje centrálně řídit nejvýznamnější operace u úrovně top managementu při současné, rozvoji tvůrčí aktivity podřízených článků řízení* (Souček, 2015, s. 403).

Top management musí soustavně sledovat realizaci strategie, k tomu musí mít vybudován strategický informační systém a v případě odchylek ihned vyvozovat závěry. Sledovat, zda nevznikly nové příležitosti, nebo naopak rizika, a zda původní specifické přednosti neztratily význam, a tudíž, zda není nutno stanovit nové. V případě, že byly dosaženy tzv. inflexní body, přejít k jiné variantě strategie. Soustavnou pozornost věnuje top management vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (připravuje je na budoucí úkoly) a má zaveden motivační systém, který je orientován na naplňování strategie. Moderní podniková strategie zahrnuje mezi strategické cíle společenskou odpovědnost.

4 Praktická část

Cíl praktické části práce, dílčí cíle, výzkumná otázka a metodika zpracování byly uvedeny v druhé kapitole práce a není účelné je opakovat. Za účelem naplnění cíle práce bude tudíž analyzována současná podniková strategie a stanoven návrh její inovace (více kapitola 2).

Charakteristika společnosti LT PROJEKT a.s.

Firma LT projekt a.s. je přímým nástupcem firmy, projekční kanceláře LT PROJEKT, kterou založil a do roku 2010 provozoval Ing. Luděk Tomek jako fyzická osoba. Akciová společnost LT PROJEKT a.s. vznikla 1. 6. 2010 transformací a převzala všechna aktiva a závazky, jakož i know-how. Původní firma, v podobě projekční kanceláře Ing. Luděk Tomek – LT Projekt, vznikla již v roce 1992. Zakladatel firmy od počátku její existence specializoval firmu a její projekční tým na zdravotnickou výstavbu a dokázal v ní soustředit zkušený, sehraný týmem projektantů a jiných specialistů, odborníků na zdravotnickou výstavbu.

4.1.1 Předmět podnikání

V současné době se LT PROJEKT a.s. zaměřuje na zajištění komplexní projektové, inženýrské a poradenské činnosti od zpracování návrhu koncepcí a studií, přes zabezpečení všech stupňů projektové dokumentace, až po provádění autorského dozoru při výstavbě. Firma na základě svého dlouholetého působení na trhu, zkušeného týmu a know-how v oblasti zdravotnické a lázeňské výstavby, zaručuje maximální odbornost a kvalitu zpracované projektové dokumentace. Za dobu své existence společnost LT PROJEKT a.s. realizovala služby pro více než 70 nemocnic, zdravotnických a lázeňských zařízení, od velkých fakultních nemocnic po menší soukromé investory. Firma působí nejen v České republice, ale také na Slovensku a výjimečně na dalších zahraničních trzích.

Společnost je držitelem certifikátu kvality dle normy ISO 9001.

„LT projekt a.s. zabezpečuje v rámci své činnosti především:

- *koncepční studie a generely nemocnic*
- *komplexní projektovou dokumentaci staveb pro zdravotnictví a lázeňství*
- *autorský dozor při výstavbě*
- *poradenství a další služby v oblasti zdravotnické výstavby“ (LT PROJEKT, 2021)*

Základní kapitál činí 10 miliónů korun a jedná se o firmu rodinnou. 100 ks akcií v nominální hodnotě 100 000 korun je mezi rodinné příslušníky rozděleno takto:

97 % Ing. Luděk Tomek (zakladatel firmy, předseda představenstva) a 3% ostatní členové rodiny (po 1 % každý z nich), (obchodní rejstřík, 2021).

4.1.2 Organizační struktura firmy

Firma je akciovou společností, tudíž nejvyšším orgánem je valná hromada akcionářů, která schvaluje misi, vizi a strategické cíle podniku. Výkonnými orgány jsou představenstvo a dozorčí rada. Nejvyšším manažerem je generální ředitel, který je zároveň předsedou představenstva a řídí činnost ředitelů obchodního, technického a provozně ekonomického úseku.

Organizační struktura společnosti je podřízena jejím podnikatelským záměrům a strategickým cílům.

Vedení společnosti LT PROJEKT a.s. tvoří:

- Generální ředitel společnosti (GŘ)
- Technický ředitel (TŘ)
- Obchodní ředitel (OŘ)
- Provozně – ekonomický ředitel (EŘ)

Další pracovníci mohou zastávat následující funkce

- Projektant-Vedoucí projekčního týmu (VPT)
- Architekt, Projektant, projektant-grafik (P)
- Asistentka (A)

Generální ředitel (GŘ) je nejvyšším výkonným vedoucím pracovníkem společnosti, který jedná jejím jménem ve všech záležitostech a je zodpovědný za veškerou činnost společnosti.

Pravomoci a odpovědnosti generálního ředitele:

- odpovídá za celkovou činnost společnosti, řídí zpracování strategie a koncepce rozvoje společnosti
- odpovídá za soustavnou kontrolu hospodářských výsledků, systému řízení, pověřuje představitele vedení
- odpovídá za veškeré právní záležitosti společnosti a ochranu vlastnických práv
- odpovídá za realizaci strategických cílů společnosti
- schvaluje Politiku kvality a další řídicí dokumentaci QMS
- na návrh TŘ rozhoduje o hlavních otázkách mzdové politiky
- na návrh TŘ schvaluje zásady personální politiky společnosti tak, aby funkční místa byla obsazena kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci a byl zajištěn jejich další personální rozvoj
- schvaluje jmenování do funkcí a přijímání a rozvazování pracovního poměru
- zpracovává a schvaluje celkovou organizační strukturu společnosti
- rozhoduje, organizuje a řídí činnosti přímo podřízených vedoucích pracovníků
- schvaluje nepřítomnosti a služební cesty členů vedení společnosti
- schvaluje obchodní smlouvy a kontrakty společnosti
- odpovídá za ekonomickou činnost společnosti, ve spolupráci s EŘ a OŘ odpovídá za zpracování finanční strategie

Technický ředitel (TŘ) je zodpovědný za realizační proces ve společnosti.

Pravomoci a odpovědnosti technického ředitele:

- odpovídá za soustavnou kontrolu vykonávaných činností v rámci realizačního procesu
- navrhuje a průběžně přerozděluje kapacity zdrojů v rámci plnění jednotlivých zakázek

- rozhoduje, organizuje a řídí činnosti přímo podřízených vedoucích pracovníků
- pravidelně svolává poradu VPT
- schvaluje nepřítomnosti a služební cesty v rámci plnění zakázek
- spolu s GŘ se podílí na otázkách mzdové politiky
- navrhuje GŘ zásady personální politiky společnosti tak, aby funkční místa byla obsazena kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci a byl zajištěn jejich další personální rozvoj
- odsouhlasuje obchodní smlouvy společnosti LT PROJEKT a.s. po stránce předmětu plnění, termínů a zdrojů (kapacit)
- ve spolupráci s OŘ připravuje obchodní podmínky pro nabídky do výběrových řízení (cenová politika, termíny, realizační tým)
- spolu s OŘ komunikuje s investory a dodavateli
- odpovídá za soustavnou kontrolu ekonomických procesů a hospodářských výsledků
- podílí se na realizaci strategických cílů společnosti
- v případě nepřítomnosti OŘ ho zastupuje a přebírá jeho pravomoci

Obchodní ředitel (OŘ) je zodpovědný za obchodní strategii společnosti.

Pravomoci a odpovědnosti obchodního ředitele:

- odpovídá za obchodní činnost společnosti, řídí zpracování obchodní strategie
- odpovídá za komunikaci s investory
- odpovídá za výběr a komunikaci s dodavateli
- odsouhlasuje obchodní smlouvy společnosti LT PROJEKT a.s. po stránce finanční
- spolu s TŘ řídí kapacity zdrojů v rámci plnění jednotlivých zakázek
- po dohodě s TŘ se podílí na organizaci činností přímo podřízených vedoucích pracovníků
- v případě nepřítomnosti TŘ svolává poradu VPT, schvaluje nepřítomnosti a služební cesty v rámci plnění zakázek
- spolu s GŘ se podílí na otázkách mzdové politiky

- navrhuje GŘ zásady personální politiky společnosti tak, aby funkční místa byla obsazena kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci a byl zajištěn jejich další personální rozvoj
- odpovídá za realizaci strategických cílů společnosti
- ve spolupráci s TŘ připravuje obchodní podmínky pro nabídky do výběrových řízení (cenová politika, termíny, realizační tým)
- v případě nepřítomnosti TŘ ho zastupuje a přebírá jeho pravomoci

Provozně – ekonomický ředitel (EŘ) je zodpovědný za veškerou provozní činnost společnosti mimo činnosti související s realizačním procesem.

Pravomoci a odpovědnosti provozně-ekonomického ředitele:

- odpovídá za vedení personální agendy společnosti, zejména:
- v součinnosti s TŘ zajišťuje výběrová řízení na požadované pozice
- navrhuje GŘ zásady personální politiky
- navrhuje GŘ motivační programy pro zaměstnance
- připravuje a archivuje personální doklady zaměstnanců
- spolupracuje se smluvním lékařem
- odpovídá za vedení právní agendy společnosti, zejména:
- v součinnosti s OŘ a TŘ připravuje a kontroluje smluvní dokumenty
- odpovídá za vedení ekonomické agendy společnosti, zejména za:
- vystavování faktur odběratelům
- kontrolu přijatých účetních dokladů
- komunikaci s účetní firmou
- komunikaci s bankou
- odpovídá za vedení agendy veřejných zakázek, zejména za:
- právní rámec veřejných soutěží a přípravu nabídek po stránce legislativní
- odpovídá za management kvality, zejména za:
- přípravu dokumentů a vedení činností v souladu s dokumentovanými postupy dle ISO 9001

- komunikaci s konzultantem a certifikačním orgánem
- kontrolu dodržování nastavených standardů
- odpovídá za marketing společnosti, zejména za:
- komunikaci s grafickým studiem, spolupracuje při přípravě propagačních materiálů
- organizační zajištění marketingových akcí
- zajištění reklamních předmětů
- podílí se na realizaci strategických cílů společnosti

Pravomoci a odpovědnosti **projektanta-vedoucího projektčního týmu:**

- na základě obdrženého zadání, podkladů, stanovení finančního rámce a vymezení zdrojů od zadavatele projektu odpovídá za dodržení termínu, finančního rámce a zajištění externích zdrojů v rámci zadaného projektu
- v rámci realizace zakázky schvaluje krátkodobé nepřítomnosti, spolupracuje s TRŘ při schvalování služebních cest
- odpovídá za zpracování projektu ve shodě se zadáním a obecnými specifikacemi v rozsahu odpovídajícím jeho vzdělání
- má právo obdržet veškeré informace o změnách týkajících se jeho úkolu
- informuje zadavatele projektu v dostatečném předstihu o všech skutečnostech, které mohou vést k ohrožení dohodnutého časového nebo finančního rámce
- zastupuje společnost ve vztahu k vnějším subjektům v rámci konzultací technického řešení, řešení procesů neshody
- má právo získávat informace o strategických záměrech společnosti (krátkodobých i dlouhodobých), zejména v oblasti získávání zakázek
- podílí se na zajištění plnění celkového časového finančního plánu společnosti a hospodaření se zdroji v souladu s informacemi o časovém a finančním plánu společnosti
- má povinnost se vzdělávat a rozvíjet ve svěřené oblasti působení
- má povinnost účastnit se porad

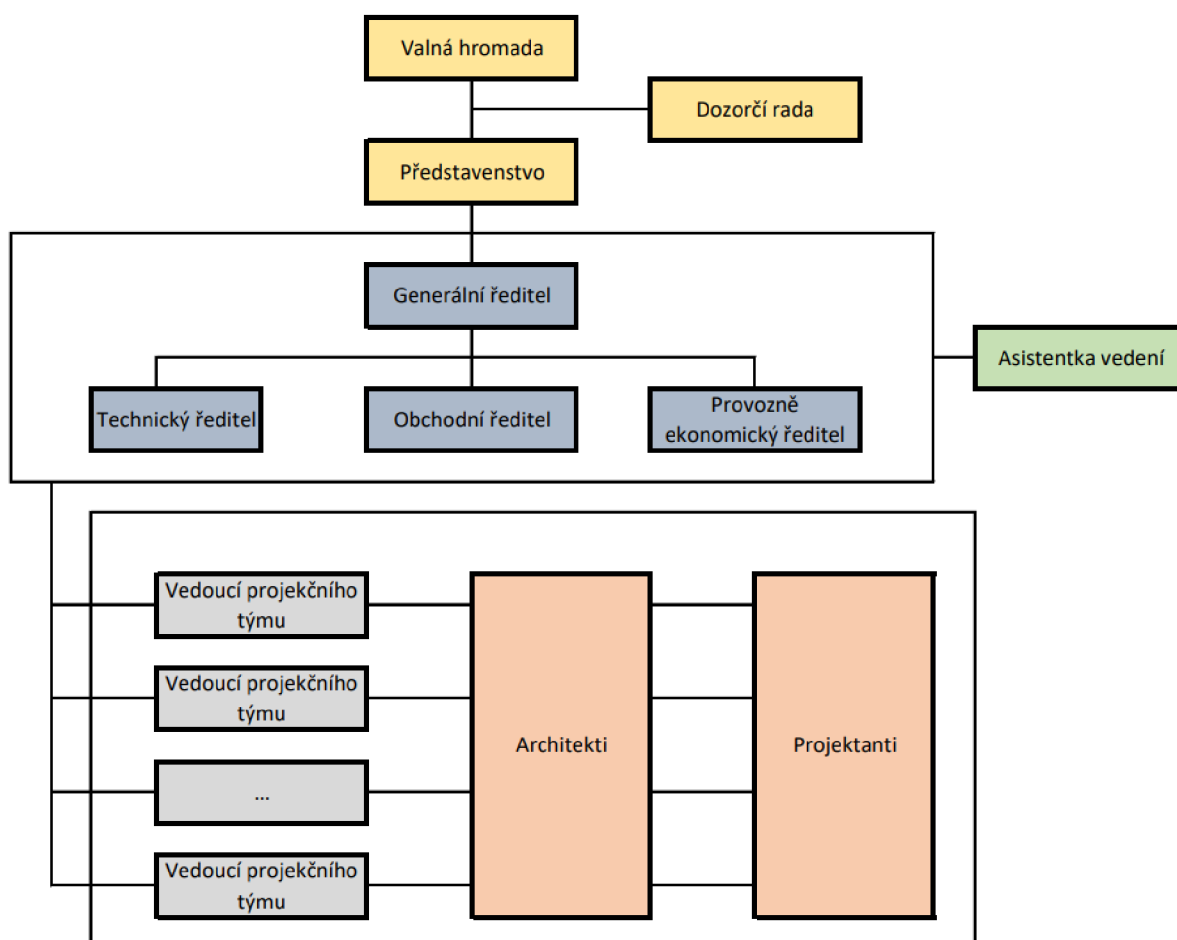
- má právo v pravidelných intervalech, nejméně jednou ročně obdržet hodnocení své práce podle obecně platných principů vyhodnocování zakázek ve společnosti
- při práci je povinen dbát všech zásad BOZP, PO
- je povinen dodržovat směrnice systému kvality v rozsahu odpovídajícím jeho činnosti

Pravomoci a odpovědnosti **architekta, projektanta**:

- vykonává práce podle pokynů vedení společnosti a v rámci projektu dle pokynů VPT
- na základě obdrženého zadání od vedoucího projektu odpovídá za zpracování projektu ve shodě se zadáním a obecnými specifikacemi v rozsahu odpovídajícím jeho vzdělání a za dodržení určeného termínu
- má právo obdržet veškeré informace o změnách týkajících se jeho úkolu
- informuje VPT v dostatečném předstihu o všech skutečnostech, které mohou vést k ohrožení dohodnutého časového nebo finančního rámce
- má právo získávat informace o strategických záměrech společnosti (krátkodobých i dlouhodobých), zejména v oblasti získávání zakázek
- podílí se na zajištění plnění celkového časového finančního plánu společnosti a hospodaření se zdroji v souladu s informacemi o časovém a finančním plánu společnosti
- má povinnost se vzdělávat a rozvíjet ve svěřené oblasti působení
- má povinnost účastnit se porad
- má právo v pravidelných intervalech, nejméně jednou ročně obdržet hodnocení své práce podle obecně platných principů vyhodnocování zakázek ve společnosti
- při práci je povinen dbát všech zásad BOZP, PO
- je povinen dodržovat směrnice systému kvality v rozsahu odpovídajícím jeho činnosti

Pravomoci a odpovědnosti **asistentky**:

- zodpovídá za administrativní činnost související se zakázkovou agendou (objednávky, předávací protokoly, evidence smluv, archivace smluv a dokladů k zakázkám)
- zodpovídá za shromáždění podkladů pro externí účetní firmu (evidence faktur, jejich vkládání do sw POEM), vede evidenci došlé a odchozí pošty
- zodpovídá za zásobování kancelářskými potřebami
- vede evidenci vytěžování zasedacích místností a má na starosti jejich přípravu před jednáním a zajišťuje jejich úklid, zajišťuje občerstvení pro návštěvy dle pokynů vedení
- při práci je povinna dbát všech zásad BOZP, PO
- je povinna dodržovat směrnice systému kvality v rozsahu odpovídajícím její činnosti



Obrázek 7: Organizační struktura firmy:

Zdroj: vlastní zpracování dle směrnice firmy

Předmět podnikání, projektová činnost vyžaduje vysoce kvalifikované, kompetentní, kreativní pracovníky se schopností pro práci v týmu. Firma věnuje odpovídající pozornost práci s lidskými zdroji a zaměstnancům nabízí:

- motivující ohodnocení (fix + bonusy dle výkonů)
- roční odměny dle hospodářského výsledku firmy
- přátelský kolektiv, příjemné pracovní prostředí
- možnost profesního růstu
- firmou hrazené jazykové vzdělávání
- příspěvek na stravování
- 5 týdnů dovolené
- pružnou pracovní dobu
- příspěvky na životní pojištění
- Multisport kartu (interní materiál firmy).

4.1.3 Zákaznické společnosti LT PROJEKT a.s.

Společnost působí v rámci B2B trhů a jejími zákazníky jsou zdravotnická a lázeňská zařízení všech velikostí (malé, střední i velké).

Nemocnice

Pro nemocnice projektuje firma veškeré provozovny, od ambulancí, přes lůžkové části až po operační sály či emergenci oddělení. Investiční náklady jsou většinou ve výši 200 až 500 mil. Kč.

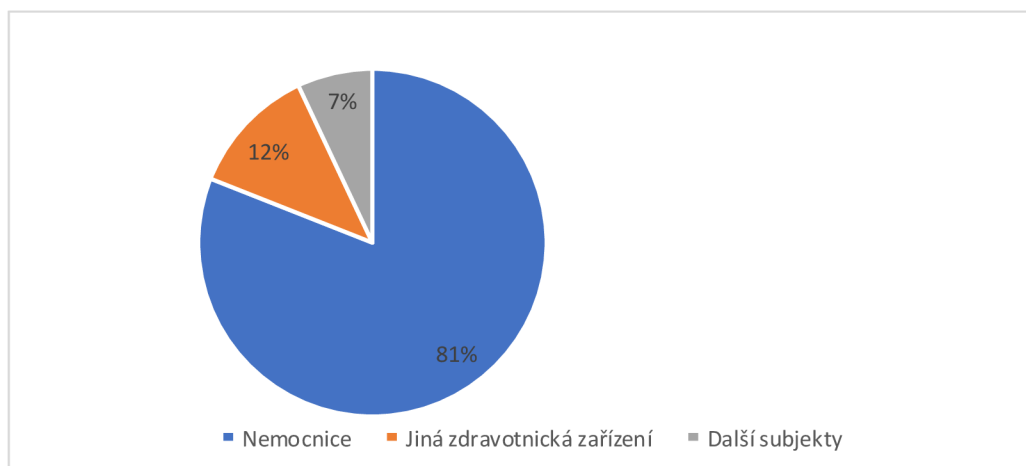
Jiná zdravotnická zařízení

Jedná se o polikliniky a podobná lékařská zařízení poskytující ambulantní péči. Tato zařízení mají investice většinou do 100 mil. Kč.

Další subjekty (mimo resort zdravotnictví)

Jedná o např. o zařízení poskytující wellness služby, aquaparky apod.

Graf 1: Rozdělení tržeb dle cílových zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Specifické přednosti firmy

Během téměř 30 let své existence získala firma pověst spolehlivého a odborně vysoce kompetentního dodavatele. Její předností je úzká specializace, díky níž je firma schopna optimalizovat návrh řešení podle potřeb investora tak, aby výsledná stavba byla nejen plně funkční, ale také úsporná z pohledu investičního a provozního. Služeb firmy využívají investoři nejen ke zpracování konkrétních stavebních projektů, ale také při tvorbě koncepce dalšího rozvoje nemocnic a při zpracování investičních záměrů. Koncepční studie jsou využívány při přestavbách mnoha fakultních i okresních nemocnic v České republice i na Slovensku. O kompetentnosti firmy v této oblasti svědčí, mimo jiné, mnohaletá spolupráce s Ministerstvem zdravotnictví České republiky na tvorbě standardů pro oceňování zdravotnických staveb. Zákazníci vysoce oceňují nejen zkušenost se zdravotnickou výstavbou a kvalitu zpracovaných projektů, ale i vstřícnost a komunikativní spolupráci během projektování a realizace stavby.

Vedení společnosti a její zaměstnanci se zavázali k plnění politiky kvality s následujícími prioritami:

Legislativní rámec. Firma se zavázala dodržovat platné předpisy, nařízení a požadavky zainteresovaných stran.

Trvalé hodnoty. Firma podporuje své podnikání a neustále zlepšuje svou podnikovou kulturu.

Pravidelné hodnocení. Firma se zavázala pravidelně přezkoumávat a trvale zlepšovat vnitřní procesy.

Respektování. Všichni zaměstnanci respektují stanovené priority.

Osobní rozvoj. Firma se zaměřuje na trvalé zvyšování kvalifikace a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců.

Jakostní řízení. Podnik se soustřeďuje na jakost svých procesů a s tím související spokojenost zákazníků.

Environmentální. Firma při svých činnostech respektuje životní prostředí a trvale zlepšuje environmentální profil celé společnosti.

Komunikace, spolupráce. Firma aktivně spolupracuje se zákazníky, obchodními partnery, státní správou, konkurencí a dalšími stakeholdery.

Trvalá prosperita. Podnik se zaměřuje na zajištění trvalé prosperity společnosti a prospěch zaměstnanců (interní materiál firmy).

Společnost je držitelem certifikátu kvality dle normy ISO 9001.



Obrázek 8: Fakultní nemocnice Olomouc, generel rozvoje areálu nemocnice

Zdroj: archiv firmy

Podniková strategie společnosti LT PROJEKT a.s.

Mise a vize firmy nejsou zaznamenány v písemné podobě (v rámci strategického plánu), ale lze je vyčíst jak z interních materiálů, tak z webové prezentace firmy.

Misí firmy je projektování zdravotnických staveb podle specifických potřeb a požadavků zákazníků (nemocnic a dalších především zdravotnických zařízení).

Vizí firmy je při projektování staveb uplatňovat odbornost respektující specifika zdravotnických staveb, dodržovat vysokou kvalitu a uplatňovat nadstandardní přístup k zákazníkům.

4.1.5 Strategické plánování ve společnosti LT PROJEKT a.s.

V rámci systému řízení společnosti LT PROJEKT a.s. je kladen důraz na plánování a průběžnou kontrolu a aktivaci plánů. Strategický plán byl zpracováván zpravidla na dobu tří let, ale v současnosti ještě zůstává v platnosti plán z roku 2017, který bude revidován a aktualizován v roce letošním.

Strategický plán zahrnuje:

- finanční plánování
- plán interních auditů
- plánování materiálních zdrojů
- plánování lidských zdrojů

Při tvorbě plánu je využívána PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Další informace dodává každoroční Výroční zpráva systému kvality, která podává komplexní pohled na výsledky firmy. Firma má určeného zástupce vedení pověřeného kontrolou kvality procesů a výstupů společnosti vzhledem k požadavkům zákazníků. Součástí strategického plánu není samostatný marketingový plán. Strategický plán je obecného charakteru a je rozpracován do operativních plánů ročních.

4.1.6 Finanční plánování

Finanční plánování se odvíjí v ročních cyklech. Firma plánuje jednak mzdové náklady, jednak náklady na materiál a další služby, včetně nákladů na infrastrukturu podniku a ostatní náklady. Při plánování vychází firma z cen dodavatelů. Mezi další

důležité variabilní náklady se řadí náklady spojené s interní dopravou. Do ostatních nákladů se řadí ostatní fixní náklady. V rámci finančních plánů dochází ke stanovení odhadu obrátů z produktů, tedy plánované výnosy a marže, plus náklady na služby. Dále dochází ve finančním plánu k plánování dlouhodobého majetku. Ten je odepisován pomocí účetních odpisů.

Jak již bylo uvedeno, firma operuje také v zahraničí, a to především na Slovensku. Při plánování využívá denní kurzy České národní banky, proto aby došlo ke stanovení plánovaných cen, tržeb a nákladů. Firma vede účetnictví, které je ve shodě se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou č. 200/2002 Sb., atd.

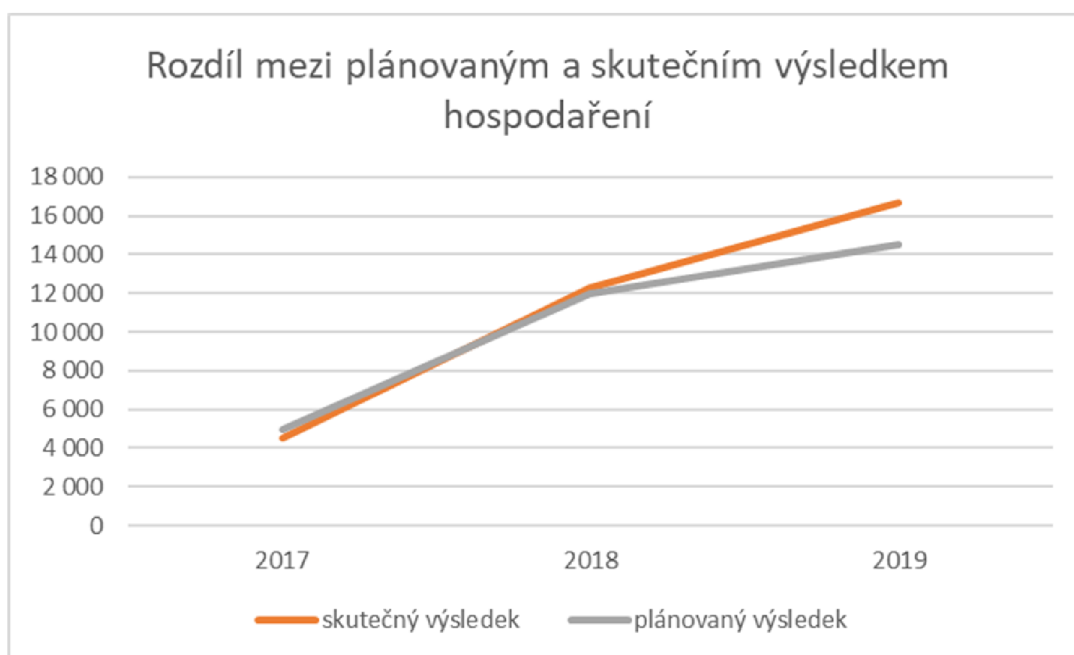
Finanční plánování je záležitostí vedení firmy. Firma plánuje tržby dle znalosti trhu, dle reakcí zákazníků, dle historických dat.

Tabulka 3: Hlavní položky výkazu zisku a ztrát LT PROJEKT a.s., v tis. Kč

Faktory	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	44 365	55 068	66 166
Výkonová spotřeba	22 466	19 802	25 157
Spotřeba materiálu	940	625	1 091
Služby	21 526	19 177	24 066
Osobní náklady	14 511	17 479	22 529

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát.

Graf 2: Výsledky hospodaření v letech 2017 - 2019 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat firmy

Zatímco v roce 2017 byly tržby mírně menší, než odpovídalo plánu, v roce 2019 plán překročily (do určité míry to lze připočíst i inflaci). Konečné výsledky hospodaření za rok 2020 nebyly v době zpracování práce k dispozici.

4.1.7 Plán interních auditů

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, jeden ze členů vedení odpovídá za kontrolu kvality procesů a výstupů společnosti LT PROJEKT a.s. a naplňování požadavků zákazníků.

Permanentně sleduje naplňování dokumentu s názvem „Roční plán obratu“ a v případě odchylek jsou navrhována opatření.

Roční plán obratu navazuje na plán finanční a základním kritériem pro přijetí produktu je obsahové naplnění projektu a termín předání. Pro realizaci produktu je sestaven realizační tým, jsou určeny zdroje na realizaci projektu a termín ukončení.

Společnost LT PROJEKT a.s. má stanoveny, zavedeny a udržovány postupy zohledňující požadavky na produkty a identifikaci možností vzniku havarijních situací

a reakcí na tyto situace. Společnost LT PROJEKT a.s. efektivně uplatňuje procesy komunikace (zejména osobní jednání a písemný styk – papírová i elektronická podoba) se zákazníky a třetími stranami. Tyto procesy využívá zejména při předávání informací o produktu, vyřizování požadavků včetně jejich změn, zajištění zpětné vazby od zákazníka včetně stížností a při komunikaci s orgány státní správy a samosprávy.

Společnost LT PROJEKT a.s. zjišťuje a přezkoumává, zda byly správně pochopeny požadavky zákazníka na produkt včetně dodání. Požadavky zákazníka jsou v praxi sděleny ústně při kontaktu se zákazníkem, písemně v poptávce, objednávce, návrhu smlouvy, v podmínkách výběrového řízení apod. Ústně sdělené požadavky, které nejsou uspokojeny okamžitě, jsou dokumentovány. Dále společnost analyzuje a identifikuje další možné požadavky na produkt, které zákazník sám neuvedl. Součástí identifikace požadavků jsou požadavky legislativní povahy a stanovení, které ze standardně zavedených pracovních postupů bude třeba použít, nebo zda se budou muset vytvořit postupy nové. Společnost LT PROJEKT a.s. má zavedeny a dokumentovány procesy identifikace a zajištění přístupu k právním a jiným požadavkům, kterým podléhá a které jsou přímo uplatnitelné při zajištění kvality.

Společnost LT PROJEKT a.s. má zavedeny procesy zajišťující přezkoumání požadavků na produkt. Toto přezkoumání je prováděno před přijetím odpovědnosti, zavázání se, produkt dodat (přezkoumání předávaných podkladů, požadavků, nabídek, přezkoumání smlouvy, přezkoumání objednávky, přezkoumání změn smluv nebo objednávek). Přezkoumání požadavků zajišťuje, aby byly stanoveny a vyjasněny požadavky na produkt, aby byly vyřešeny a vyjasněny všechny požadavky smlouvy nebo objednávky, zejména ty, které se liší od dřívějších požadavků (zejména dodatky smluv), a aby bylo zajištěno, že je společnost schopna plnit stanovené požadavky z hlediska termínů, věcného plnění, personálního zajištění, dalších zdrojů, systému řízení a zajišťování kvality. Záznamy o přezkoumání jsou vedeny na originálu dokumentovaného požadavku ve formě záznamu o přezkoumání. Záznam o přezkoumání obsahuje i datum a podpis pracovníka, který přezkoumání provedl. Společnost LT PROJEKT a.s. zavedla pravidlo, že nepřezkoumaný požadavek nesmí být uvolněn dále do procesu. Správnost přezkoumání se ponechává na odpovědnosti, kvalifikaci a způsobilosti jednotlivých kompetentních zaměstnanců

a jejich praxi. Společnost LT PROJEKT a.s. dokumentuje všechny požadavky včetně těch, které zákazník neposkytne v dokumentované formě – zpravidla ve formě záznamů z jednání. V případě změny požadavku na produkt a služby jsou změněny i příslušné související dokumenty a změny většího rozsahu (dodatky smluv) se vrací zpět do procesu přezkoumání. O změnách požadavků jsou informováni příslušní zaměstnanci. Společnost LT PROJEKT a.s. uplatňuje v rámci svých zakázek procesy návrhu a vývoje. Návrh a vývoj je využíván v rámci tvorby zakázky při realizaci stavebního projektu. Při procesu návrhu a vývoje jsou uplatňovány postupy moderního projektového řízení, které zajišťují důsledné plánování, ověřování a schvalování jednotlivých etap návrhu a vývoje.

Společnost LT PROJEKT a.s. provádí plánování návrhu a vývoje v rámci činností projektového řízení. Plán zakázky/projektu obsahuje zejména: etapizaci návrhu, vývoje, definici měřitelných kritérií pro přezkoumání, ověřování a validaci každé etapy návrhu, vývoje, organizační strukturu projektu včetně odpovědností a pravomocí při návrhu a vývoje, stanovení finanční náročnosti subdodávek. Ověřování návrhu a vývoje se provádí po každé etapě návrhu a vývoje a provádí se v souladu s plánem projektu. Při ověřování návrhu a vývoje se výstupy porovnávají s kritérii stanovenými v plánu projektu a se vstupními požadavky na návrh a vývoj. Ověřováním se rozumí závěrečné projednání projektové dokumentace se zákazníkem, případně dotčenými orgány státní správy a ostatními zainteresovanými stranami, před odevzdáním finální verze dokumentace, resp. odsouhlasením kontrolního páru projektové dokumentace. Z těchto projednání jsou pořizovány zápisy, za jejichž vyhotovení, distribuci a archivaci zodpovídá vedoucí projektového týmu. Validace návrhu a vývoje se ve společnosti LT PROJEKT a.s. provádí před odevzdáním finální verze produktu zákazníkovi. Validací se rozumí stvrzení shody produktu s požadavky zákazníka podpisem zodpovědné osoby na hlavní rozpisce projektové dokumentace (kontroloval), případně otiskem autorizačního razítka, je-li to vyžadováno. Zodpovědná osoba je zpravidla hlavní inženýr projektu nebo vedoucí projektant zakázky, je-li autorizovanou osobou. Z pohledu zákazníka se validací rozumí stvrzení převzetí projektové dokumentace formou předávacího protokolu. O jednáních se zákazníkem, kontrolních dnech a případných nezbytných opatření a schvalování. Výstupy z návrhu a vývoje musí mít následující vlastnosti:

- splňují vstupní požadavky,
- poskytují doporučení pro realizaci návrhu,
- obsahují kritéria pro přijetí produktu po realizaci,
- specifikují znaky produktu, které jsou pro bezpečné a správné používání podstatné.

Systém kvality společnosti LT PROJEKT a.s. je zaveden a uplatňován pro zajištění shody dodávky nebo služby s předem definovanými požadavky zákazníka při všech činnostech. Systém kvality je orientován na zákazníka a koncipován tak, aby byly systematicky vylučovány možné chyby a neshody a aby způsob zjištění kvality dodávek byl neustále zdokonalován.

4.1.8 Materiálové plánování

Zajištění materiálních zdrojů pro činnost firmy je záležitostí vedení. To usiluje o identifikování, zajištění a správně udržování vybavení, které je potřebné pro dosažení shody produktu s požadavkem zákazníka a shody postupů a činností s požadavky legislativy a požadavky vlastního systému řízení. Jedná se o pracovní prostředí, vybavení kanceláří, technologické zařízení v podobě hardwaru a softwaru. Dále se jedná o způsob zajištění dopravy a ostatních podpůrných služeb. Veškeré kanceláře ve firmě jsou vybaveny potřebným zařízením, kancelářským nábytkem, výpočetní a komunikační technikou, měřicími zařízeními a dalším technickým vybavením. Důraz je kladen na jeho permanentní modernizaci. K revizím veškerých zařízení firma využívá externí dodavatele, stejně jako pro kontrolní měření, která jsou nutná při vlastní realizaci staveb (běžná měření firma realizuje pomocí vlastních laserových zaměřovačů).

4.1.9 Plánování lidských zdroj

Z povahy předmětu podnikání je patrné, že základem úspěchu jsou kompetentní zaměstnanci. Firma má specifikovány požadavky na jednotlivá pracovní místa a soustavně provádí jejich redesign (kontrolu aktuálnosti obsahu a metod práce). Příslušná kvalifikace je podmínkou přijetí do zaměstnání a firma zajišťuje výcvik nových zaměstnanců a permanentní vzdělávání všech zaměstnanců včetně povinného periodického přezkušování vyplývajícího z příslušných zákonů a nařízení. Každoročně firma zpracovává „Plán

vzdělávání“, kde jsou uvedeny požadavky na vzdělávání včetně předpokládaných zdrojů. Plán je rozdělen na řádná školení, mimořádná a speciální školení. Zaměstnanci jsou seznámeni s potenciálními následky za nedodržení kvality a s náklady na nedodržení stanovených provozních postupů, a je proto v jejich zájmu se dále vzdělávat. V osobních složkách zaměstnanců jsou archivovány doklady o vzdělání, výcviku, kvalifikaci i praktických zkušenostech jednotlivých pracovníků. Výcviky a školení jsou organizovány v rámci celé společnosti. Potřebu nových pracovníků identifikuje vedení firmy, a pokud firma potřebuje obsadit vyšší funkci, upřednostňuje interní zdroje. Přestože se jedná o rodinnou firmu a vedení firmy představují její vlastníci (členové rodiny), nemá firma prozatím zpracován plán nástupnictví. Plán nástupnictví není zpracován ani na úrovni středních a liniových manažerů.

Strategické řízení firmy

Ve firmě je uplatňován standardní systém řízení podle cílů (MBO) s jasným vymezením odpovědnosti a pravomocí na jednotlivých stupních řízení, přičemž největší podíl odpovědnosti za provedení zakázky v požadované kvalitě a v požadovaném termínu připadá vedoucím projektových týmů. Všichni ostatní, včetně vedení, jsou povinni jim k tomu zajistit odpovídající podmínky.

Vedení firmy soustavně sleduje vývoj makro i mikro okolí a naplňování strategických cílů organizace. U jednotlivých zakázek (prostřednictvím pověřeného člena vedení) sleduje:

- průběh realizace zakázky (zda bylo splněno vše, co je předmětem zakázky);
- dosažené efekty (zda zakázka naplňuje všechny požadavky zákazníka),
- vynaložené náklady (zda náklady odpovídají smluvní ceně).

Toto hodnocení je prováděno nejméně 1x měsíčně.

Vedení zabezpečuje, aby všechny podnikové aktivity vedly k naplňování strategických cílů a byly implementovány do cílů taktických a operativních. Podnik jako LT PROJEKT vyžaduje maximální koordinaci všech činností, a to nejen hlavních, ale i podpůrných.

4.1.10 Projektové řízení (řízení procesů realizace zakázky)

Společnost LT PROJEKT a.s. uplatňuje projektové řízení. Plán zakázky/projektu obsahuje zejména: etapizaci návrhu, vývoje, definici měřitelných kritérií pro přezkoumání, ověřování a validaci každé etapy návrhu, vývoje, organizační strukturu projektu včetně odpovědností a pravomocí při návrhu a vývoji, stanovení finanční náročnosti subdodávek. Ověřování návrhu a vývoje se provádí po každé etapě návrhu a vývoje a provádí se v souladu s plánem projektu. Při ověřování návrhu a vývoje se výstupy porovnávají s kritérii stanovenými v plánu projektu a se vstupními požadavky na návrh a vývoj. Ověřováním se rozumí závěrečné projednání projektové dokumentace se zákazníkem, případně dotčenými orgány státní správy a ostatními zainteresovanými stranami, před odevzdáním finální verze dokumentace, resp. odsouhlasení kontrolního paragrafu projektové dokumentace. Z těchto projednání jsou pořizovány zápisy, za jejichž vyhotovení, distribuci a archivaci zodpovídá vedoucí projektového týmu. Validace návrhu a vývoje se ve společnosti LT PROJEKT a.s. provádí před odevzdáním finální verze produktu zákazníkovi. Validací se rozumí stvrzení shody produktu s požadavky zákazníka podpisem zodpovědné osoby na hlavní rozpisce projektové dokumentace (kontroloval), případně otiskem autorizačního razítka, je-li to vyžadováno. Zodpovědná osoba je zpravidla hlavní inženýr projektu nebo vedoucí projektant zakázky, je-li autorizovanou osobou. Z pohledu zákazníka se validací rozumí stvrzení převzetí projektové dokumentace formou předávacího protokolu. O jednáních se zákazníkem, kontrolních dnech a případných nezbytných opatření a schvalování. Výstupy z návrhu a vývoje musí mít následující vlastnosti:

- splňují vstupní požadavky.
- poskytují doporučení pro realizaci návrhu,
- obsahují kritéria pro přijetí produktu po realizaci,
- specifikují znaky produktu, které jsou pro bezpečné a správné používání podstatné (interní směrnice firmy).

Systém kvality společnosti LT PROJEKT a.s. je zaveden a uplatňován pro zajištění shody dodávky nebo služby s předem definovanými požadavky zákazníka při všech činnostech. Systém kvality je orientován na zákazníka a koncipován tak, aby byly

systematicky vylučovány možné chyby a neshody a aby způsob zjištění kvality dodávek byl neustále zdokonalován.

4.1.11 Řízení lidských zdrojů

Z předmětu podnikání jednoznačně vyplývá, že kvalita produktu je jednoznačně podmíněna kvalitou lidských zdrojů. Vzhledem k charakteru zaměstnanců (povaha práce vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky, ve firmě převažují pracovníci s vysokoškolským vzděláním) je v rámci řízení lidských zdrojů uplatňován vyvážený leadership, přičemž převažuje jeho demokratická složka. Vedení rozhoduje především o základních strategických cílech, a to i u jednotlivých projektů a postup při vlastní realizaci je záležitostí manažerů na nižších stupních řízení. Jak již bylo uvedeno, firma je rodinným podnikem a panuje zde vysoce pozitivní pracovní klima typické pro rodinné firmy a interní podniková komunikace je založena především na osobních kontaktech. Vedení společnosti LT PROJEKT a.s. permanentně informuje své zaměstnance o veškerých novinkách, aktualitách, problémech, úspěších atd., a to jak prostřednictvím orální, tak písemné a především elektronické komunikace.

Na všech úrovních řízení probíhají pravidelné porady, které neřeší pouze aktuální operativní záležitosti, ale jsou i nástrojem podnikového vzdělávání, tj. slouží k výměně zkušeností.

Porady probíhající ve společnosti lze rozlišit:

- porady vedení,
- porady vedoucích týmů se zaměstnanci (koordináční),
- porady (jednání) se zákazníkem a kontrolní dny, který je součástí procesu realizace, produktu a zúčastňují se ho zástupci zákazník,
- konzultační porady (napříč projekčními týmy).

Povinností každého vedoucího porady je zajistit zpracování zápisu (záznamu) z porady. Zápisy z porad se přednostně zpracovávají elektronickou formou a jsou distribuovány nebo jsou s nimi seznámeni všichni účastníci porady a dotyční zaměstnanci. Elektronická pošta jako prostředek interní komunikace je nástroj nahrazující písemnou interní zprávu pro operativní tok informací a komunikaci mezi zaměstnanci společnosti. Přednostně

se používá formát-prostý text. Zprávy elektronické pošty se tisknou v písemné podobě pouze v důležitých případech nebo podle vlastního uvážení uživatele.

Firma má zaveden motivační systém odměňování, vedle fixní součásti platu je jeho součástí ohodnocení aktuálního výkonu a zaměstnanci jsou zainteresováni na hospodářském výsledku firmy prostřednictvím ročních odměn. Firma umožňuje zaměstnancům profesní růst, hraří jim odborná školení a kurzy včetně kurzů jazykových (umožňuje jim tak čerpat odborné poznatky ze zahraničních zdrojů).

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou rodinnou firmu, lze její péči o zaměstnance (v porovnání s podobnými firmami) označit za nadstandardní. Zaměstnancům umožňuje flexibilní pracovní dobu, poskytuje jim příspěvek na stravování, 5 týdnů dovolené, příspěvky na penzijní a životní pojištění a také Multisport kartu, čímž podporuje jejich zdravý životní styl.

Strategická analýza firmy LT PROJEKT a.s.

Cílem strategické analýzy je poskytnout podniku aktuální informace o podnikové situaci a identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny faktory interního i externího prostředí, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit budoucí směřování podniku. Strategická analýza se týká jak vnějšího prostředí (makro i mikro okolí), tak vnitřního prostředí podniku. Pro tyto účely byly použity standardní osvědčené nástroje (popsané v druhé kapitole práce) a to:

- PEST analýza (makro okolí);
- Porterova analýza pěti sil (mikro okolí);
- VRIO analýza (interní prostřední podniku)
- SWOT analýza (slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby).

4.1.12 Analýza PEST

Analýza PEST se zabývá vnějším ekonomickým prostředím a autorka práce se věnuje vybraným ekonomickým ukazatelům, a to výši HDP, vývoji nezaměstnanosti a výši inflace.

Hrubý domácí produkt

V posledních letech, která předcházela covidové krizi, byl v České republice zaznamenán příznivý ekonomický trend související s příznivým vývojem světové ekonomiky. Ta dosáhla, i přes mírné otřesy na trzích finančních způsobené Brexitem a citelným poklesem poptávky po automobilech, zprvu rostoucí trend, který záhy zpomaloval. Těžiště růstu české ekonomiky tak bylo v roce 2019 v domácí poptávce, nikoliv v zahraničním obchodu. I díky zpomalení zahraniční poptávky však došlo ke kladnému příspěvku čistého exportu. Vývoz se v prvních třech čtvrtletích roku 2019 meziročně zvýšil o 1,9 %, zatímco dovoz rostl o 1,6 %. Díky popsanému stabilnímu vývoji ekonomiky a nízkému zadlužení vládního sektoru došlo k příznivému ratingu. Standard & Poor's hodnotí dlouhodobé závazky České republiky v lokální měně známkou AA, Fitch Ratings známkou AA-, agentura Moody's známkou A1 (Dailotte: Ekonomika v roce 2019, 2020). Situace se však v roce 2020 obrátila, díky pandemii viru Covid-19. Postupným vlivem uzavírání chodu ekonomik a přijímáním restrikcí se český HDP propadl ve 2. čtvrtletí loňského roku meziročně o 10,7 % HDP, což byl největší propad od vzniku republiky. Ve 3. čtvrtletí se vlivem uvolnění protiepidemických opatření meziroční propad zmírnil na 5 % HDP a ve 4. čtvrtletí, kdy došlo opět ke zpřísnění opatření v důsledku nástupu druhé vlny pandemie, se očekává propad ve výši 10,5 % HDP. Celkově za rok 2020 se očekával meziroční pokles HDP o 7 %. Některé firmy, jako jsou např. průmyslové firmy, se již na začátku roku 2021 začaly pozvolna přizpůsobovat novým podmínkám na trhu a začaly fungovat i v omezeném stavu. A jaká bude situace v roce 2021? Na otázku je těžké odpovědět. Je zde řada neznámých faktorů, které ekonomickou situaci mohou razantně ovlivnit. V první řadě jsou to opatření vlády při boji s pandemií. Ty totiž výkon ekonomiky brzdí. Utlumení ekonomiky se očekává v prvním kvartále roku 2021. Nadějí jsou vakcíny proti viru, které již jsou na trhu a dochází k proočkování lidí. Dalšími faktory, které mohou situaci zlepšit, ale i zhoršit, je důvěra v ekonomiku. Konkrétně se jedná o ochotu osob dále podnikat, vývoj poptávky domácí i zahraniční, zvyšování nezaměstnanosti, podpora vládních programů při boji s virem (Dailotte: Ekonomika v roce 2019, 2020).

Tabulka 4: Vývoj HDP v České republice v procentech

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nárůst/ pokles HDP	2,4	1,8	-0,8	0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-5,6

Zdroj: (Databáze Eurostatu: HDP, 2020)

Nezaměstnanost

Do roku 2020 docházelo, díky příznivému vývoji na trhu práce, k vyčerpání rezerv na trhu práce. Míra nezaměstnanosti klesla na historicky nejnižší úroveň a hlavním problémem se stal nedostatek volných pracovních sil. Reakcí na tuto situaci byl podle očekávání stupňující se tlak na růst mezd, a návazně přísnější měnová politika. V roce 2020 došlo díky koronavirové pandemii k proměně trhu práce. Omezení vlád a restriktce narušily mimo jiné i chod trhu práce. Zaměstnanost se tak snížila v roce 2020 o 100 tisíc na 5,23 milionů osob. Míra nezaměstnanosti se na konci roku zvýšila ke 2,8 %. Stále se však jedná v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie o jednu z nejnižších hodnot. Nárůst nezaměstnanosti by byl mnohem vyšší, nebýt vládního programu dotací na udržení pracovních míst. V roce 2021 dojde na trhu práce pravděpodobně k mírnému zhoršení situace vyplývajícímu z loňského roku. Mělo by dále dojít k poklesu zaměstnanosti a nezaměstnanost by tak mohla vzrůst na cca 3,5 %. V případě, že vláda zruší různé podpůrné programy, dojde k nárůstu nezaměstnanosti v mnohem větší míře (Dailotte: Ekonomika 2019,2020).

Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v České republice v letech 2010 - 2020 v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	4,0

Zdroj: (ČSÚ: Nezaměstnanost, 2021)

Počátkem roku 2021 se nezaměstnanost mírně zvýšila, ale v posledních měsících dochází k jejímu poklesu a české podniky opět začínají pociťovat nedostatek pracovních sil. V lednu a únoru 2021 činila 4,3 %, v srpnu 2021, 3,6 %. Tedy ani za covidové krize nedosáhla nezaměstnanost hodnot jako v letech 2010 - 2015, což je pro českou ekonomiku dobrým signálem.

Inflace

Nejdynamičtější (a nejméně příznivý) vývoj ze zde popsaných ukazatelů, měla inflace. Je vyjádřena jako přírůstek indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. Příčinnou inflace byl především růst ceny elektřiny, která na začátku roku 2019 vzrostla o 5,3 %. Zrychlení inflace přispěl také vývoj cen potravin. V roce 2018 ceny potravin klesly o 0,6 %, v průběhu roku 2019 meziroční inflace akcelerovala až na 2,8 %. Nemalou měrou k tomu přispěly klimatické podmínky v roce 2018, které ovlivnily zemědělskou výrobu. Sklizeň obilovin byla v roce 2018 nejnižší za posledních 6 let (Dailotte: Ekonomika v roce 2019, 2020).

Tabulka 6: Vývoj inflace v České republice v letech 2010 – 2020 v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace	1,2	2,2	3,5	1,4	0,4	0,3	0,6	2,4	2,0	2,8	3,2

Zdroj: (ČSÚ: Inflace, 2021)

V roce 2020 byla situace ovlivněna pandemií Covid-19. Výše inflace byla ovlivněna cenou pohonných hmot, které vykázaly pokles o 0,4 %. Ceny průmyslových výrobců byly po většinu roku 2020 v deflaci. Další proinflační tlaky byly způsobené především růstem mezd a přehříváním ekonomiky. Míra inflace se pohybovala po celý rok nad hranicí 3 %. K růstu přispěly nejvíce kategorie, alkoholické nápoje a tabák (7,5 %), stravování a ubytování (5 %) a potraviny a nealko nápoje (4,7 %). V porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie měla Česká republika v roce 2020 jednu z nejvyšších inflací. Předpokládalo se, že v roce 2021 by mělo dojít k výraznému poklesu inflace v důsledku druhé vlny pandemie, která bude mít negativní cyklické dopady na trh práce a tím pádem protiinflační dopady. Předpokládalo se, že průměrná hodnota inflace se bude pohybovat v roce 2021 kolem 3,0 % (Dailotte: Ekonomika v roce 2020, 2021). V srpnu 2021 byla míra inflace (vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců) 2,8 %. *Spotřebitelské ceny vzrostly v srpnu oproti červenci o 0,7 % a svůj meziroční růst zrychlily na 4,1 %, což je nejvíce od listopadu 2008. Na tomto vývoji se podílely jak ceny zboží,*

tak ceny služeb z téměř všech oddílů spotřebního koše. Ceny zboží se oproti loňskému srpnu zvýšily o 3,6 % a ceny služeb o téměř 5 %,” (ČSÚ, 2021). Podle letní prognózy ČNB se inflace v druhé polovině letošního roku zvýší výrazně nad horní hranici tolerančního pásma dvouprocentního inflačního cíle.

Úrokové míry

Společnost LT projekt podniká nejen v České republice, ale i na Slovensku, případně v dalších zemích. Na její hospodaření má tím pádem vliv kurz koruny vůči euru a dolaru.

Graf 3: Kurz koruny vůči euru a dolaru



Zdroj: Dailotte: *Ekonomika v roce 2020,2020*)

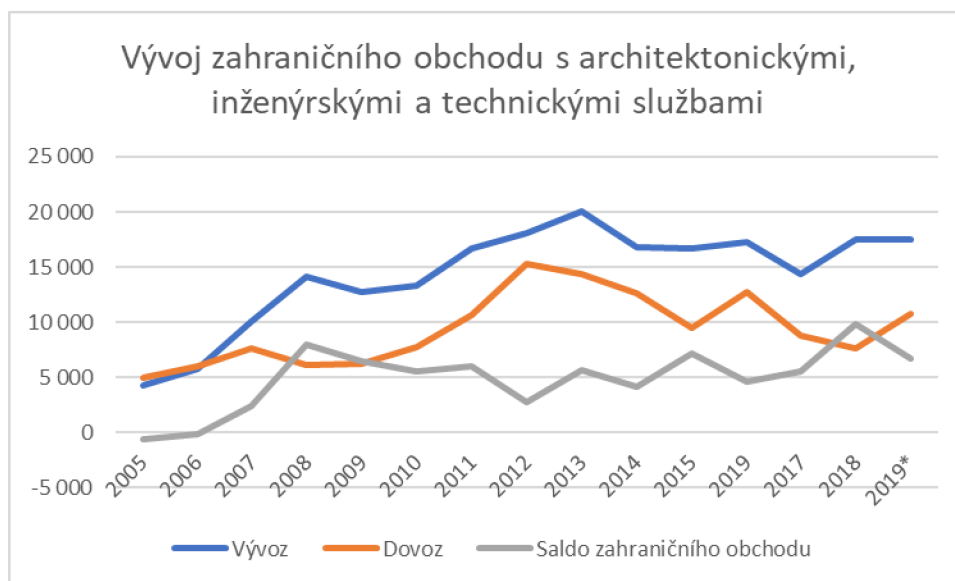
Na začátku roku 2020 měl kurz koruny snahu posilovat, což se záhy změnilo příchodem viru Covid-19. Investoři začali masivně přecházet na trhy bezpečnějších ekonomik, kam se Česká republika, i přes pozitivní rating, neřadí. Od jara docházelo k masivní deprecii české koruny vůči euru, kurz oslabil z 25,05 CZK/EUR k hodnotám 27,30 CZK/EUR. Ve druhém čtvrtletí se situace zlepšila a kurz dosáhl 26,17 CZK/EUR. Následně však opět vzrostl. Koruna se po celý rok chovala podobně také k americkému dolaru, kde se z prudkého oslabení ke 25,01 CZK/USD postupně dostala pod 21,50 CZK/USD. V roce 2021 by mělo dojít k tomu, že česká koruna bude povolna

posilovat svou pozici, což by se mělo odvíjet od zlepšení virové situace, příchodem očkování. Postupně by se tak mohla dostat na hodnotu kolem 26 CZK/EUR.

Zahraníční obchod v oblasti architektonických, inženýrských a technických služeb

V posledních letech dochází k růstu zahraničního obchodu s architektonickými, inženýrskými a technickými službami. Vývoz z tohoto segmentu služeb v rámci zahraničního obchodu v letech 2005-2019 vrostl cca. 4x, zatímco dovoz těchto produktů jen cca. 2x. Od roku 2007 je saldo zahraničního obchodu v této oblasti kladné. Zatímco v roce 2005 činilo pouze 621 mil. Kč, v roce 2019 to bylo 6 709 mil. Kč.

Graf 4: Zahraniční obchod projektanti a inženýři, v mil. Kč



ČSÚ: Zahraniční obchod technické služby, 2020

Hospodaření nemocnic

Nejvýznamnější segment zákazníků firmy tvoří nemocnice, a proto je namístě analyzovat jejich hospodaření a tím pádem potenciál jejich investičních možností. Celkové náklady nemocnic dosáhly v roce 2018 174,2 mld. Kč. Došlo tak k růstu výdajů o 8,7 %. Největší nákladovou položkou jsou náklady osobní ve výši 49,7 %. Poté se jedná

o spotřebu materiálu, zdravotnických prostředků. Tyto náklady mají na celkových nákladech podíl cca 15 %. Třetí klíčovou položkou jsou náklady na léčiva, a to ve výši 10,7 %. Na druhou stranu je možné uvést, že výnosy nemocnic se navýšily o 8,7 % na hodnotu 174,5 mld. Kč. Klíčovým zdrojem nemocnic jsou platy od zdravotních pojišťoven. Příjmy nemocnic od zdravotních pojišťoven se meziročně navýšily o 8,8 %. Celkový podíl na výnosech činil 82 %. Ostatní položky výnosů mají nepatrný podíl. Jsou to doplňkové zdroje, a to výnosy z prodaného zboží 6,4 % provozní dotace 2,1 %. Před covidovou krizí celkově nemocnice vykázaly ke konci roku 2018 kladný výsledek hospodaření, a to ve výši 30 mil. Kč. Se ztrátou ukončilo hospodaření 30 % nemocnic. Následující tabulka shrnuje hospodaření nemocnic v roce 2018. Novější data UZIS zatím neposkytl.

Tabulka 7: Hospodaření českých nemocnic, v mil. Kč

	Počet	Náklady	Výnosy	Výsledek hospodaření	Rentabilita
MZ	19	81 878	81 879	1	0,0
Kraj	48	61 903	61 682	-221	-0,4
Obce, město	19	8 871	8 737	-135	-1,5
Řízení jinou osobou právnickou	44	17 329	17 988	659	3,8
Řízené ostatními orgány	3	4 173	4 175	2	0,1
Celkem	133	174 155	174 461	306	0,2

Zdroj: UZIS: 2018,2020

V dlouhodobém horizontu se české nemocnice potýkají s nedostatkem financí. Nemocnicím nezbyvá na investice do budov (často jsou ve špatném stavu) a jediným zdrojem financí na rekonstrukce a novou výstavbu jsou pro ně dotace státu nebo Evropské unie. Jak uvádí Evropská komise, objem kapitálových investic do českého zdravotnictví je nejnižší ze všech zemí v Evropské unii. Nedostatek finančních prostředků je patrný, jak v oblasti přístrojů (moderního vybavení), v modernizaci budov, tak i v úspoře energií atd. (Zdravotnický deník, 2020).

Pro firmu LT projekt je dobrou zprávou, že nemocnice a nemocniční zařízení přímo řízená ministerstvem zdravotnictví budou do roku 2030 moci čerpat jeho prostřednictvím značné množství prostředků. Z části to budou národní investice, další miliardy by měl získat z evropských strukturálních fondů. V rámci přípravy Národního investičního plánu

spočítalo ministerstvo zdravotnictví investiční potřeby svých přímo řízených organizací do konce roku 2030 na 91 miliard korun. Pro období 2031 až 2050 je to pak dalších 90 miliard korun (Zdravotnický deník, 2020).

Dlouholetým trendem je, že v České republice dochází k rušení malých nerentabilních nemocnic, a tím pádem k jejich meziročnímu mírnému poklesu.

Tabulka 8: Počty nemocnic

Zřizovatel	Rok 2017	2018
MZ	19	19
Kraj	49	48
Obce, město	19	19
JPO církve	45	44
Ostatní orgány	3	3
Celkem	135	133

Zdroj: (UZIS: 2018, 2020)

Sociální prostředí

V České republice, stejně jako v jiných vyspělých zemích světa, populace stárne. Počet obyvatel ve věku 15-64 let klesá a roste počet osob nad 65 let. Zároveň v důsledku nižší porodnosti mírně klesá i počet dětí do 14 let a je patrný pokles počtu obyvatel ve věku 15 – 64 let. Naopak je možné spatřit růst počtu osob ve věku 65 let. Počet osob ve věku 0 – 14 let mírně klesá.

Graf 5: Věkové složení obyvatel České republiky 2000-2019



Zdroj: ČSÚ: Obyvatelstvo, 2020

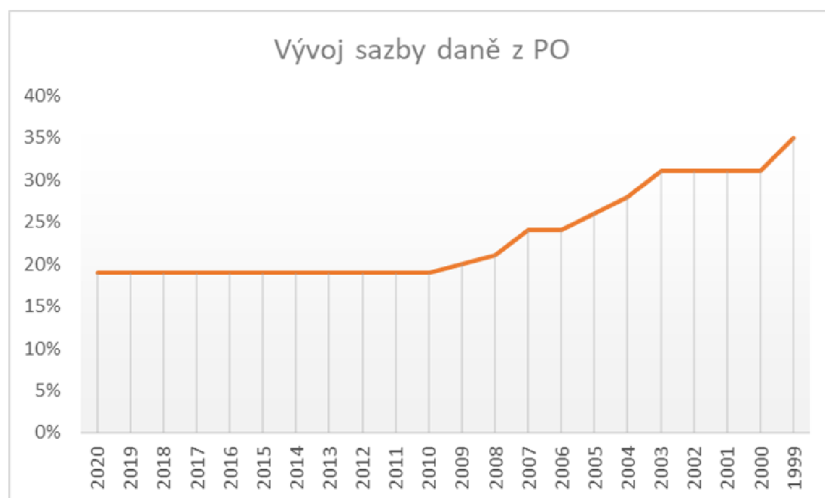
Dá se předpokládat, že vzroste potřeba výstavby a rekonstrukcí zařízení pro seniory, poptávka po zdravotní a lázeňské péči, bude nutno řešit problematiku domů s pečovatelskou péčí a oddělení následné péče v rámci zdravotnických zařízení. Zároveň ale také v důsledku zeleného údělu budou zdražovat ceny energií, a tím pádem stavebních materiálů (jejich ceny rostou již dnes). Bude nutno, aby Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, jejímž je firma členem, na tuto skutečnost reagovala a hledalo se řešení, zejména tlakem na změnu zákona o zadávání veřejných zakázek.

Politicko-právní prostředí

Činnost společnost LT PROJEKT a.s. je, obdobně jako každé firmy působící na českém trhu, determinována řadou zákonů a předpisů. Tyto legislativní faktory se neustále mění, což představuje nutnost vynakládání nemalých finančních prostředků na sledování změn a činění nápravných opatření. V současné době firmu LT PROJEKT, jako akciovou společnost, ovlivňuje nepřehledné množství legislativních norem. Především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 33/1985 Sb., o požární ochraně, zákon č. 586/1992 Sb., o daních

z příjmu, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, české účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a související předpisy, zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a související předpisy, zákon č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh a související předpisy, zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií a související předpisy, zákon č. 458/2000 Sb., energetický zákon a související předpisy, zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie a související předpisy. Velmi významně ovlivňuje činnost firmy zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Stávající zákon, ve kterém i přes určité inovace, zůstává hlavním ukazatelem cena, se jeví jako nevyhovující pro praxi. Často se stává, že zadavatelé zakázky nedostatečně specifikují požadavky na stavební práce a funkční vlastnosti staveb. Osoby, které administrují tyto veřejné zakázky, jsou velmi často soustředěni jen na právní aspekty zadání a nejsou schopny technicky správně zakázku zadat tak, aby stavba byla funkční, trvanlivá, ekonomicky přiměřená a splňovala ekologické požadavky dlouhodobé udržitelnosti. V rámci politicko-právních faktorů je důležité poukázat na daňovou soustavu v zemi. Vyšší příjmy akciové společnosti ovlivňuje ve velké míře daňová sazba z příjmu právnických osob, což je pro firmu skutečností příznivou.

Graf 6: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob



Členství České republiky v Evropské unii umožňuje firmě působit v zahraničí, což zatím využívá pouze v případě Slovenska.

Technický pokrok

Ve stavebnictví, stejně jako v mnoha dalších oborech, dochází k výraznému technologickému pokroku. Využívají se drony (při zaměřování staveb), informační modely staveb a 3D tisk. Při některých manuálních pracích se začínají využívat roboti. Základem digitalizace stavebnictví je metoda informačního modelování staveb, takzvaná BIM. Přejít na projektování BIM je v současné době velká konkurenční výhoda. Firmy využívají především program Revit, který významně zvyšuje produktivitu projektantů, čas k přípravě tištěné projektové dokumentace je mnohokrát menší, než je tomu např. v klasickém programu AutoCad. Výhodou v rámci BIM konceptu je detailní řešení koordinací mezi jednotlivými profesemi, čímž dochází k minimalizaci možných chyb již v projektové fázi, což předurčuje navržený projekt k bezproblémové realizaci. Díky tomu dále dochází k obrovským úsporám času i materiálu, tentokrát na straně investora. Firma LT PROJEKT zatím tento moderní program nevlastní, a tudíž nevyužívá.

Tabulka 9: Shrnutí PEST analýzy pomocí metody MAP

Faktory	Vývoj	Vývoj do budoucna	Hrozba/příležitost	Váha
HDP	Pokles HDP	Růst HDP	T (1)	-2
Inflace	Růst inflace	Pokles inflace	T (2)	-1
Nezaměstnanost	Pokles nezaměstnanosti	Růst nezaměstnanosti	T (3) / O (1)	-1/1
Dotační programy	Stagnace dotačních programů	Růst dotačních programů na cílovou skupinu v letech 2021-2027	O (2)	3
Změna v zákonech	Výrazné a neustálé změny v zákonech	Další dynamické změny	T (4)	-2
Sazba daně z příjmu PO	Pokles sazby daně z PO	Stagnace sazby daně z PO	O (3)	0
Profesní komora ČKAIT	Nízká podpora	Nízká podpora	T (5)	-1
Zákon o zadávání VZ	Řada problémů	Možná změna	O (4)	2
Technologický vývoj	Nové technologie	Nové technologie	O (5)	3
Stárnutí populace	Růst poptávky po službách	Růst poptávky po službách	O (6)	3
Vývoj nemocnic	Stagnace	Stagnace	O (7)	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z PEST analýzy lze pro firmu vyvodit, že v nejbližších letech bude na straně jedné růst poptávka po stavebních pracích, ale bude výrazně narůstat jejich cena včetně ceny energií. Investoři budou usilovat o co nejúspornější řešení, a to jak samotných staveb, tak jejich budoucí údržby a provozu. Firma LT projekt musí přejít na modernější (produktivnější) způsob projektování staveb a existuje potencionální možnost využít dotační program Ministerstva průmyslu ČR určený pro rodinné firmy. Dá se předpokládat, že zákon o veřejných zakázkách bude více akceptovat ekologická hlediska a zde má firma příležitost více se zaměřit právě na tyto stavby.

4.1.13 Porterova analýza pěti sil (mikrookolí)

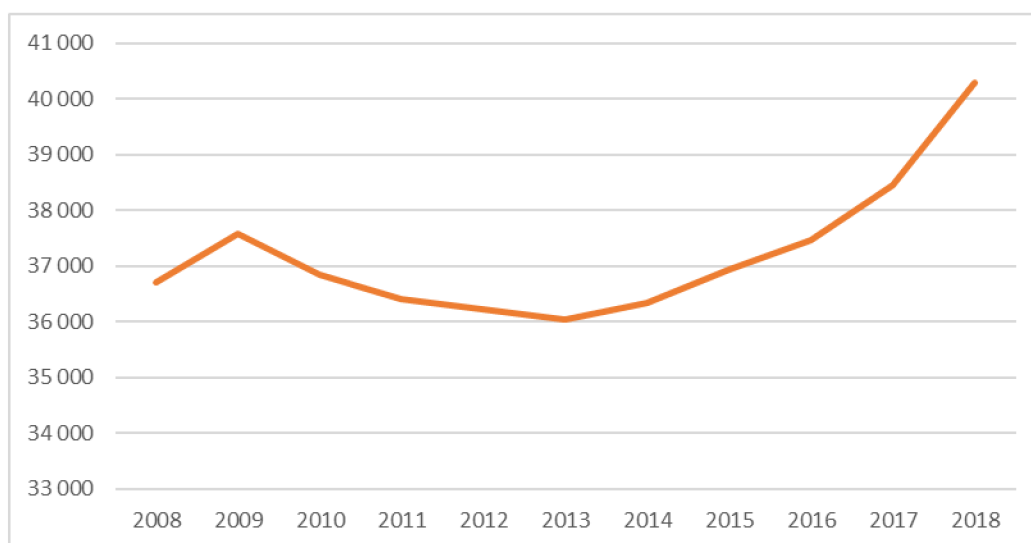
První síla: Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vstup na trh je pro firmy poskytující architektonické a inženýrské služby poměrně snadný, stejně jako odchod z odvětví. Pokud ale chce nová projekční společnost uspět, musí počítat především s náklady na pořízení odpovídajícího technického vybavení a získání know-how, což jí neumožňuje konkurovat nižšími cenami. Pro firmu LT projekt je výhodou, že nová konkurence nebude mít dostatečné know-how spojené se zdravotnictvím a jeho specifikami a zaměří se na jiné typy staveb.

Druhá síla: Rivalita mezi konkurenčními podniky

Na českém trhu existuje velké množství projekčních kanceláří. Konkurenci mohou potencionálně představovat větší i menší projekční firmy, které se zaměřují na veškeré stavby, např. na stavby dopravní, průmyslové atd. nejen na stavby v oblasti zdravotnictví.

Graf 7: Počet aktivních podniků v sekci Architektonické a inženýrské činnosti



Zdroj: (ČSÚ: Tržní služby, 2020)

Graf ukazuje nárůst podniků v oblasti architektonické a inženýrské činnosti, kde dnes působí cca. 40 000 firem. Mezi klíčové konkurenty, kteří se zaměřují na zdravotnictví, nemocnice a lázeňská zařízení, patří následující firmy:

VW WACHAL a. s

Jedná se o českou rodinnou firmu, která nejen projektuje, ale i staví veškeré druhy pozemních staveb. Reflektuje nové trendy a provádí inovativní energeticky úsporné a ekologické stavby. Mimo jiné se zaměřuje na rekonstrukce nemocnic. Firma prezentuje, že si je vědoma, že rekonstrukce zdravotnických zařízení vyžadují pečlivý a specifický přístup. Musí být realizovány s ohledem na dodržování přísných norem, současně musí vytvářet příjemné profesionální zázemí pro hospitalizaci pacientů i práci personálu. (VW WACHAL a.s. 2020).

Jedná se o střední firmu s 97 zaměstnanci.

StavoTherm – Projekce s.r.o.

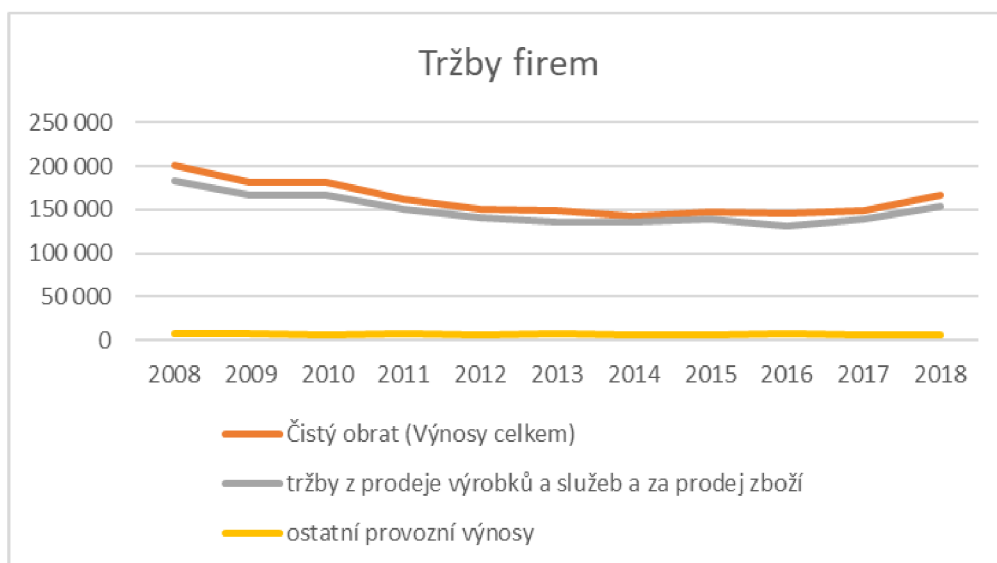
Společnost je dceřinou společností stavební firmy Stavotherm s.r.o., která působí na trhu od roku 1991 a cílí na B2B trhy. Stavotherm – Projekce s.r.o. poskytuje komplexní služby v oblasti architektury, stavebnictví a urbanismu související se zajištěním projektové dokumentace, jednáním s orgány státní správy a zajištěním podkladů pro vydání

stavebního povolení až po kolaudaci stavby. V oblasti nemocnic firma realizovala projektovou dokumentaci rekonstrukce nemocnice v Havlíčkově Brodě, ale orientuje se většinou na zakázky menšího rozsahu. Aby firma LT PROJEKT uspěla ve veřejných zakázkách, musí nabízet nižší ceny než konkurence, což snižuje její zisk.

Podíl firmy LT PROJEKT na trhu

Tržby v oblasti architektonických a inženýrských činností měly v letech 2008–2018 proměnlivý trend. Celkově však mezi sledovanými roky poklesly o 16 %. Od roku 2015, kdy se česká ekonomika vymanila z recese, je však možné konstatovat, že v tomto oboru dochází k růstu tržeb a to, ze cca. 144 000 mil. Kč, na cca. 166 000 mil. Kč.

Graf 8: Tržby v sekci Architektonické a inženýrské činnosti v mil. Kč



Zdroj: (ČSÚ: Tržní služby, 2020)

V roce 2018 činil čistý obrat společnosti LT PROJEKT a.s. 67 260 tis. Kč. Je možné uvést, že firma má tržní podíl kolem 0,04 %, tedy nízký, což je dáno malou velikostí firmy.

Třetí síla: Síla kupujících

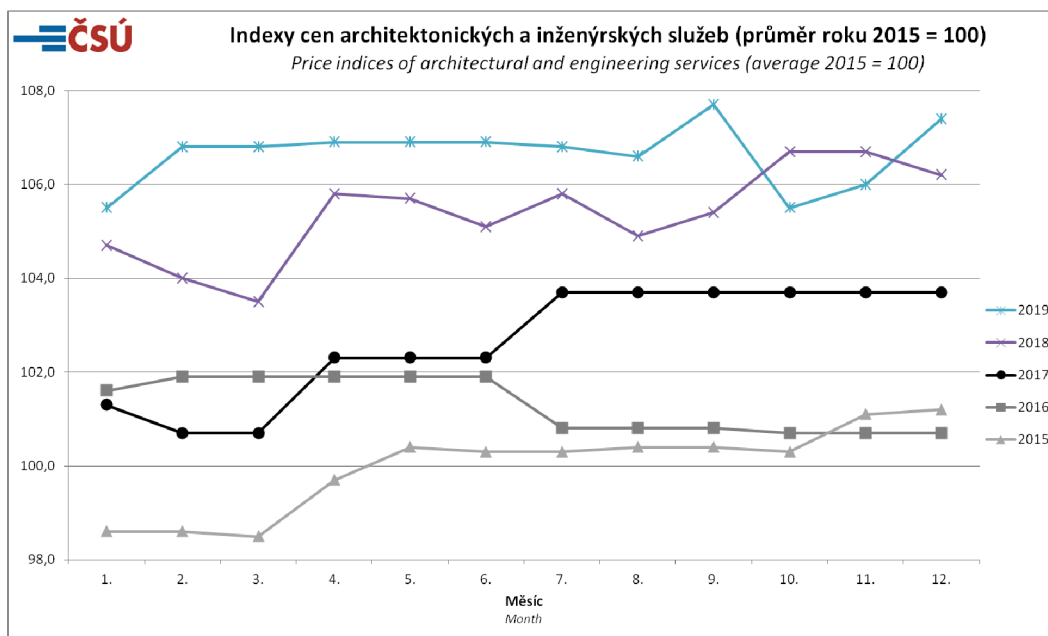
Jak již bylo uvedeno, firma se v současné době zaměřuje převážně na zákazníky z České republiky, výjimečně ze Slovenska. Jedná se o nemocnice, zdravotnická zařízení a jiné investory. Hrozbou je, že jednak mají investoři na trhu velký výběr, včetně nižších cen a také je možno předpokládat, že výstavba nových nemocnic bude omezena a investoři se zaměří spíše na rekonstrukce a budou upřednostňovat firmy, které zajistí akci komplexně (projektovou přípravu i vlastní realizaci).

Firmy v oblasti architektonické a inženýrské činnosti nabízejí architektonické činnosti a projekční a inženýrské práce. Lze je rozdělit takto: investiční celky, bytová výstavba, interiérový design, „hi-end“, projekční a inženýrské práce a technické poradenství. Firmy se liší velikostí, a tím pádem také rozsahem nabízených služeb, zaměřením na určitý segment zákazníků a positioningem. Lze konstatovat, že všechny firmy nabízejí vysokou kvalitu prací a odvolávají se na realizované produkty (symbol značky),

ale zákazníci očekávají inovace v podobě energeticky úsporných a ekologicky zaměřených projektů. Konkurenční výhodu budou mít v dnešní době firmy nabízející energeticky úsporné a ekologické stavby.

Co se týče ceny, nemají firmy (v rámci České republiky) příliš prostoru pro to, aby cenu používaly jako konkurenční výhodu. Existuje zde metodika Honorárního řádu, kterou tvoří Česká komora architektů. Doporučované ceny sice nejsou závazné, ale odpovídají mezinárodním standardům a ceny projektů se pohybují od 5 do cca 15 % z celkových investičních nákladů, podle složitosti stavby. Firma LT PROJEKT a.s. standardně vyhotovuje projekty v cca 10 % ceny investičních nákladů, které v případě velkých zakázek upravuje směrem dolů.

Graf 9: Index cen



Zdroj: (ČSÚ: index cen, 2020)

Čtvrtá síla: síla dodavatelů

Firma LT PROJEKT využívá několika externích dodavatelů. Jejich prostřednictvím zajišťuje účetnictví, některá kontrolní měření atd. Na trhu je těchto subjektů poměrně málo, a proto je jejich vyjednávací síla vysoká. Pro LT PROJEKT a.s. to znamená zvýšené pořizovací náklady. Firma spatřuje další hrozbu i v tom, že se jedná o fyzické osoby, a tudíž existují rizika výpadků, jako je nemoc, dovolená, přetížení a rizika spojená s obtížností vymahatelnosti odpovědnosti za vady atd.

Pátá síla: náhrada substituty

Každá stavba v České republice musí být postavena na základě projektu, který je schválen stavebním úřadem. Tento projekt nemá své substituty. Nelze jej nahradit ničím jiným. Architektonické služby lze nahradit službami projektovými, firma nabízí obě řešení. Jediným substitutem pro firmu LT projekt jsou služby interiérového a exteriérového designu. Vlastní projekční činnost v oblasti zdravotnictví vyžaduje řadu znalostí a kompetencí a pravděpodobnost nahrazení substitutem není vysoká.

Tabulka 10: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil pomocí metody MAP

Faktory	Vývoj	Vývoj do budoucna	Hrozba/příležitost	Váha
Hrozba ze strany konkurentů	Hrozba-cenové boje	Hrozba -cenové boje	T (6)	-2
Hrozba ze strany nových konkurentů	Nízká hrozba	Nízká hrozba	O (8)	0
Zákazníci	Firma operuje jen v ČR a na Slovensku	Vstup na nové trhy	O (9)	3
Zákazníci	Zákazníci mají velkou moc	Zákazníci mají velkou moc	T (8)	-3
Substituty	Nízká hrozba	Nízká hrozba	T (9)	-2
Dodavatelé	Vysoká hrozba stávajících dodavatelů	Vysoká hrozba stávajících dodavatelů	T (10)	-1

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků analýzy lze vyvodit, že firma LT PROJEKT bude muset věnovat větší pozornost marketingu a sledovat potencionální požadavky zákazníků. Lze očekávat, že v budoucnosti bude hlavním kritériem při výběru projektů enegetická úspornost a ekologická hlediska. Zároveň český trh není příliš velký a firma by měla rozšířit svoji působnost i do zahraničí a kromě zdravotnictví i do oblasti sociálních služeb, lázeňství a wellness viz. VRIO analýza (vnitřní prostředí podniku).

4.1.14 VRIO analýza

VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney jako metodiku hodnocení zdrojů organizace. Jedná se o významnou analýzu zhodnocení vnitřního potencionálu organizace. Hodnotí se situace společnosti, její zdroje, konkurenční potenciál a její potenciál zlepšení se v dané oblasti.

V rámci podniku LT PROJEKT jsou její pomocí zhodnoceny:

- finanční zdroje
- lidské zdroje
- materiální zdroje
- nemateriální zdroje (informace, znalosti)

Tabulka 11: VRIO analýza společnosti LT PROJEKT a.s.

	Hodnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Lidské zdroje					
Vysoká odbornost	Ano	Ano	Ano	Ano	Silná stránka
Nízká fluktuace	Ano	Ano	Ano	Ano	Výhoda
Zvýšení počtu zam-ců (vyšší nároky na řízení, nutnost navýšení objemu zakázek)	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Chybějící plány zaškolování nových zam-ců	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Fyzické zdroje					
Používaná technologie - stále nízká připravenost na 3D projektování	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Standardizovaný produkt, nelze rozeznat obsahovou kvalitu	Ano	Ano	Ne	Ano	Slabá stránka
Nedodržování firemních standardů, chybějící výstupní kontrola	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Finanční zdroje					
Nezávislost na cizích zdrojích	Ano	Ano	Ne	Ano	Výhoda
Pokles ziskovosti	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Vysoké vstupní náklady (mzdy, subdodávky)	Ano	Ano	Ne	Ne	Slabá stránka
Nehmotné zdroje (informace, znalosti)					
Dobrá pověst	Ano	Ano	Ne	Ano	Silná stránka
Management kvality	Ano	Ano	Ano	Ano	Silná stránka
Spokojenost zákazníků, reference (kvalitní produkt)	Ano	Ano	Ano	Ano	Výhoda
Chybějící marketing	Ano	Ano	Ano	Ne	Slabá stránka

Zdroj: vlastní zpracování podle informací generálního ředitele firmy

Shrnutí

Finanční zdroje firmy jsou stabilní, k 31.12.2020 měla firma vlastní kapitál ve výši 17 497 tis. korun. Neměla žádné úvěry, pohledávky ve výši 2 290 tis. korun a závazky 46 tisíc korun. Účetní uzávěrka proběhla k 31. 12. 2020. Firma je zcela nezávislá na cizích zdrojích. Omezený okruh subdodavatelů, jejichž vyjednávací síla je poměrně vysoká, přináší vyšší ceny za subdodávky, to ovlivňuje i vyšší cenu pro zákazníky za nabízený produkt, která je sice kompenzována kvalitou a odborností, nicméně v době, kdy jsou produkty z velké části hodnoceny podle nejnižší nabídkové ceny, stává se pro podnik diskriminační. Řešením je rozšíření portfolia nových kvalitních subdodavatelů, větší důraz na interní „soutěžení“ ceny za subdodávky s přihlédnutím ke kvalitě nabízených služeb a zaměření se na firmy se širším záběrem profesí, které nabízí komplexní služby.

Lidské zdroje firmy v současnosti odpovídají potřebám. Vzhledem k tomu, že vedení firmy věnuje pozornost jak jejich výběru, tak jejich stabilizaci (zajišťuje jejich vzdělávání a rozvoj, uplatňuje motivační systém odměňování, vykazuje nadstandardní péči o jejich pracovní spokojenost) disponuje kvalitním a kompetentním pracovním týmem. Firma pracuje formou štíhlého podniku a některé záležitosti zajišťuje z externích zdrojů. Lidský kapitál staví na svoje přední pozice, co se konkurenceschopnosti firmy týče. Zaměstnanci disponují opravdu vysokou odborností.

Materiální zdroje doposud odpovídaly potřebám, ale vzhledem k technickému pokroku budou vyžadovat inovaci a přechod na 3D projektování. Zpracování pilotních projektů, zahájení prací na firemních standardech pro projektování.

Nemateriální zdroje jsou na vysoké úrovni, firma má bohaté zkušenosti v oblasti projektování zdravotnických a dalších obdobných zařízení a pracovníci se soustavně seznamují s novými poznatky v oboru. Je třeba se opřít o výhodu finanční stability a zdraví společnosti a dále pracovat na dobré image společnosti, nadále rozvíjet kvalitu nabízeného produktu a podporovat důsledné dodržování standardizovaných postupů stanovených v rámci systému řízení kvality dle norem ISO 9001. Je nutné se zaměřit cíleně na marketing a využít silných stránek pro realizaci nových tržních příležitostí a posílení pozice u stávajících zákazníků.

4.1.15 SWOT analýza

Prostřednictvím analýzy SWOT byly následně vyhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby)

Tabulka 12: SWOT analýza

	Silné stránky		Slabé stránky
S1	Zázemí rodinné firmy	W1	Neřešení otázky nástupnictví
S2	Kvalitní produkt	W2	Absence nejmodernějších technologií
S3	Dobrá pověst podniku	W3	Úzký zákaznický segment
S4	Kvalitní, kompetentní zaměstnanci	W5	Převažující orientace na domácí trh
S5	Finanční stabilita společnosti	W5	Vysoké provozní náklady (mzdy, dodavatelé)

			Nebezpečí odchodu kvalitních zaměstnanců
S 6	Orientace na zdravotnictví jako Zajímavý zákaznický segment		
	Příležitosti		Hrozby
O1	Využití dotačních programů pro rodinné firmy	T1	Ekonomická recese
O2	Rozšíření segmentu zákazníků (sociální služby, lázeňství, wellness)	T2	Konkurence zejména větších společností
O3	Nákup nových technologií (zvýšení produktivity)	T3	Pokles investiční činnosti vzhledem k Zelenému údělu
O4	Účast na zahraničních trzích		
O5	Spolupráce s velkou stavební firmou		
O6	Orientace na energeticky úsporné a ekologické projekty, tomu přizpůsobený marketing		

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy je možné vyvodit, že má firma řadu silných, ale i slabých stránek. Firma je zavedenou rodinnou firmou působící na trhu od devadesátých let, díky čemuž získala značné know-how. Její služby jsou na vysoké úrovni. Firma své služby nabízí především v oblasti zdravotnictví a dosahuje dobrých ekonomických výsledků. Naopak mezi slabé stránky společnosti se řadí vysoké náklady na mzdy a subdodávky. Podíl firmy na trhu odpovídá její velikosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou firmu, je nutno řešit otázku nástupnictví (budoucnosti firmy) a přispět tak ke stabilizaci zaměstnanců. Hrozbou pro ni je ekonomický pokles a omezení výstavby nových nemocnic. Firma bude muset rozšířit zákaznický segment, a to i ve vztahu k zahraničí a pokusit se o spolupráci s velkými stavebními firmami. Zároveň musí reagovat na požadavky zákazníků a zaměřit se na energeticky úsporné a ekologické projekty.

5 Výsledky a diskuse

Výsledky komplexní strategické analýzy jsou podkladem pro zpracování podnikové strategie na následujících pět let. V podstatě se nejedná o strategii zcela novou, ale o strategii inovovanou čerpající z dřívějších zkušeností.

Mise a vize firmy navazují na roky předchozí, kdy sice nebyla strategie formována písemně, ale byla východiskem pro strategické cíle a strategické řízení firmy.

Vzhledem k tomu, že firma je v dobrém finančním stavu i k dalším okolnostem, může být budoucí strategie růstová. Firma počítá jak s rozšířením zákaznického segmentu, tak s rozšířením služeb do zahraničí. Management neklade nereálné cíle, chce si především udržet značku a image firmy a přizpůsobit se novým změněným podmínkám. Filozofií firmy bylo a bude dosahování zisku prostřednictvím co nejlepšího uspokojování potřeb zákazníků za podmínek trvalé udržitelnosti. Firmu dodnes řídí její zakladatel a je přirozené, že úspěch firmy se do značné míry odvíjí od jeho manažerských dovedností a schopnosti nalézt podnikatelské příležitosti. Skutečností je, že v České republice obecně po odchodu zakladatele přežívá pouze cca, 30 % rodinných firem

Nadcházející léta budou klást na manažery řadu rizik spojených s ekonomickou nejistotou v důsledku covidové krize, změní se tržní podmínky, konkurence se může začít chovat jinak, ubude veřejných zakázek atd. Připravit podnik na budoucnost je sice velmi obtížné, ale nezbytné. Někteří teoretici managementu jsou názoru, že zpracovat dlouhodobou strategii nelze, protože vnější podmínky se neustále mění. Ti, co jim odporují, že mít určitou strategii, je nezbytné, ale musí počítat s více variantami vývoje. V praxi se podniková strategie nejčastěji zpracovává na pět let. Úkolem managementu (v případě LT PROJEKTU, zároveň vlastníků) je zajistit efektivní zakázky, splnit požadavky a očekávání zákazníků, zajistit dostatek zdrojů na platy zaměstnanců, vytvořit dostatečný zisk pro další rozvoj firmy a uspokojit své finanční potřeby jako vlastníci. Vzhledem k tomu, že základem úspěchu firmy jsou její zaměstnanci, v případě LT PROJEKTU především projektanti, bude nutno věnovat mimořádnou pozornost rozvoji lidských zdrojů a v praxi uplatňovat Talent management s cílem zabránit odchodu těch nejlepších ke konkurenci. Firma má sice zaveden, na soukromou firmu poměrně

nadstandardní, systém péče o zaměstnance, ale v rámci konkurenčního boje o talenty, jej bude nucena ještě prohloubit.

Současní teoretici managementu se shodují na tom, že základem podnikové strategie musí být strategie řízení lidských zdrojů a budoucnost firmy závisí na kompetentnosti zaměstnanců. Následující léta budou složitá a dá se předpokládat, že v důsledku poklesu ekonomiky klesne poptávka po stavebních pracích. Zároveň stavební práce budou výrazně dražší v důsledku stoupající ceny energií. Firma LT projekt musí na tuto skutečnost reagovat a hledat pro zákazníky úsporná řešení. Zejména ve výstavbě, budoucího provozu a údržby, avšak nikoli na úkor kvality.

Zelený úděl prosazovaný Evropskou unií bude zvyšovat požadavky na ekologická hlediska a firma bude muset více respektovat požadavky zákazníků na trvalou udržitelnost staveb. K těmto účelům budou zřejmě vypsány dotační programy a firma by jich měla efektivně využít. Konkurenční výhodou firmy doposud bylo, že má bohaté zkušenosti se stavbami v oblasti zdravotnictví. Do budoucna se toto ukazuje jako nedostatečné, firma bude muset svoji působnost rozšířit a zajistit, aby projektované stavby splňovaly také ekologické a environmentální požadavky zákazníků a v tom smyslu rozšířit kompetence zaměstnanců (přizpůsobit tomu jejich vzdělávání). Analýza SWOT ukázala slabé a silné stránky firmy. Přestože firma pracuje formou štíhlého podniku má relativně vysoké náklady na mzdy a subdodávky. V nákladech na mzdy není prostor pro snižování (mzdy naopak bude muset zvýšit), ale musí přehodnotit stávající subdodavatele a zlepšit logistiku.

Návrh nové strategie

Mise a vize firmy

Misí firmy je udržet firmu ve vlastnictví rodiny a odvádět vysoce kvalitní projektové služby.

Vizí firmy je:

- udržet rodinnou tradici a projektovat architektonicky a urbanisticky hodnotné stavby
- udržet si kvalitní zaměstnance a získat ke spolupráci špičkové architektky a projektanty

- udržet si dobrou pověst rodinné firmy
- citlivě přistupovat k rekonstrukcím (respektovat architektonické hodnoty budov)
- odvádět vysoce kvalitní projektové služby podle požadavků a přání zákazníků
- reflektovat potřeby doby a projektovat energeticky úsporné, ekologické a funkční stavby pro potřeby zdravotnictví, sociálních služeb, lázeňství a wellness neomezovat se pouze na území České republiky a Slovenské republiky, ale expandovat i do dalších zemí Evropské unie
- zavádět nové technologie, zvýšit produktivitu práce
- zvýšit podíl na trhu podíl na trhu

4.5.2 Strategické cíle

K naplnění vize firmy slouží následující strategické cíle (s výhledem do roku 2030):

1) Zachovat rodinnou firmu

Pro současné vlastníky je klíčovým faktorem zachovat firmu jako rodinnou. Skutečností je, že na dosavadním úspěšném vývoji formy se rozhodujícím způsobem podílí její zakladatel a většinový vlastník (generální ředitel), aby stanovil a připravil svého kompetentního nástupce.

2) Zajistit další fungování firmy v případě personálních změn

V současném systému řízení připadá velká část odpovědnosti na ředitele jednotlivých úseků (technického, obchodního a ekonomického) a na vedoucí tří projektových týmů. Je tudíž potřebné vypracovat plán nástupnictví s cílem zajistit fungování organizace v případě odchodu některého z nich. Vůči stanoveným nástupcům je nutné uplatňovat Talent management.

3) Udržet vysoce kompetentní tým zaměstnanců

Předpokladem výkonnosti firmy jsou kvalitní zaměstnanci. Do budoucna bude nutno ještě více prohloubit hmotnou zainteresovanost zaměstnanců na hospodářských výsledcích firmy, neboť základem jejího úspěchu jsou schopní architekti a projektanti, schopní reagovat na změny v požadavcích zákazníků. Interně je třeba se důrazněji zaměřit na vzdělávání – odbornost posílit návštěvami na referenčních pracovištích v nemocnicích ať již vlastních, nebo se poučit z řešení navrhovaných konkurencí. V rámci interních porad zavést hodnocení projektů.

4) Naplňovat požadavky zákazníků a orientovat se na energeticky nenáročné a ekologické stavby

V současnosti se ekologické požadavky v důsledku Zeleného údělu EU budou stupňovat a zároveň v důsledku zdražování energií výrazně stoupnou požadavky na energetickou úspornost staveb. Firma má příležitost toto uplatnit ve svém marketingu a stát se vyhledávaným expertem v této oblasti. Tomu musí přizpůsobit i vzdělávání architektů a projektantů.

5) Zvýšit produktivitu a efektivnost práce pomocí využití nejmodernějších technologií.

Firma musí v nejbližších letech (do roku 2023) investovat do nových technologií projektování a zakoupit program BIM (Building Information Modeling/informační model budovy). V roce 2020 začal proces tvorby standardů pro 3D projektování.

6) Navýšit podíl na trhu a získat zákazníky ze zahraničí (z dalších zemí kromě Slovenska)

V současnosti firma působí převážně na území České republiky a Slovenské republiky. Zvýšení podílu na trhu bude znamenat změnu marketingu a jeho zacílení do dalších zemí EU (případně i mimo EU). V případě českých zákazníků se dosud jednalo převážně o zákazníky z B2B trhů, kterých pravděpodobně bude ubývat a je namístě, aby firma oslovila i soukromé investory (projektování rodinných domů, bazénů apod.) Další možností je spolupráce s velkou stavební firmou a realizace dílčích zakázek.

.

4.5.3 Strategické operace

Aby strategický cíle mohly být uvedeny do praxe, je nutno provést strategická a taktická opatření a poté je převést do každodenního operativního řízení

V oblasti řízení lidských zdrojů

Firma je firmou rodinnou, v níž v současnosti působí dvě generace a je nezbytné stanovit způsob jejího řízení v budoucnu. Aktuálním úkolem je zpracovat plán nástupnictví a budoucího vrcholového manažera firmy cílevědomě připravit. Vedení firmy jako je LT PROJEKT vyžaduje řadu manažerských kompetencí, zmiňovaných v teoretické části práce. Protože se jedná o vedení týmu vysoce kvalifikovaných odborníků, nelze firmu řídit

direktivním způsobem, ale vrcholový manažer musí umět používat vyvážený leadership a zvážit situace, kdy musí rozhodnout osobně a převzít za svoje rozhodnutí odpovědnost a kdy je naopak třeba problém podrobit skupinové diskusi. Vyžaduje to nejen emoční inteligenci, ale i schopnost efektivní komunikace, v takto malém kolektivu především tváří v tvář.

Úspěch firmy stojí na kvalitě produktů, do určité míry lze projekty firmy v oblasti zdravotnictví označit jako superprodukty. Aby firma využívala této konkurenční výhody i nadále, musí efektivně pečovat o získání stabilních kvalitních zaměstnanců a zavést (kromě stávajících) další opatření sloužící k jejich pracovní spokojenosti a zabraňující jejich odchodu ke konkurenci. Vedle zvýšení jejich hmotné zainteresovanosti na hospodářských výsledcích firmy (v případě prosperity firmy by bylo možno uvažovat i o zaměstnaneckých akciích). Nabízí se zde i možnost zahraničních stáží.

V oblasti produktu

Dlouholetou obchodní strategií je kvalita produktů odpovídající ceně. V současnosti vystupují do popředí požadavky na energetickou úspornost a ekologické vlastnosti budov a tomu bude muset firma přizpůsobit projektovou činnost, aniž by ubrala na kvalitě, funkčnosti a architektonické a urbanistické úrovni projektů. Firma má předpoklady využití svých zkušeností ze zdravotnictví i v dalších oblastech.

K zvýšení produktivity firmy by mělo přispět využití (zakoupení) programu BIM (Building Information Modeling/informační model budovy). BIM software nabízí široké portfolio řešení pro návrh, vizualizace, simulace a spolupráci vycházející z obsahově bohatých informací inteligentního modelu. Umožňuje tak lepší, informovanější rozhodování a boří překážky v procesech stavebnictví. Firma musí zvolit takového dodavatele, který bude mít zkušenosti s nástroji modulů BIM komplexně. O kvalitě dodavatele svědčí také podrobně definovaný standard modelování a orientace ve struktuře IFC. Za nejvhodnější dodavatele se jeví tyto podniky: ArchiCad, Allplan Architektura, Bentley Architecture, Autodesk Revit Architecture.

V oblasti obchodu a marketingu

Dá se předpokládat, že v důsledku recese bude v nejbližších letech veřejných zakázek spíše ubývat a firma, aby si udržela svoji pozici na trhu, bude muset rozšířit svůj zákaznický segment, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Odpovídající pozornost bude muset věnovat marketingovému řízení v režimu CRM a uplatňování jak marketingového mixu, tak marketingového komunikačního mixu. Kromě toho musí naplňovat i očekávání dalších zainteresovaných osob (stakeholderů)

Tabulka 13: Zainteresované osoby a jejich očekávání

Zainteresované osoby	Očekávání
Zaměstnanci	Finanční odměna, uspokojení z práce, jistota
Akcionáři	Růst kapitálu, dividendy
Dodavatelé	Pravidelné a uhrazené dodávky
Zákazníci, spotřebitelé	Kvalita, hodnota
Stát	Zaměstnanost, podíl na vytváření legislativního prostředí, platba daní
Manažeři	Prestiž, uznání, kariérní postup
Menšiny	Zaměstnání bez diskriminace, rovný přístup k hodnotám
Věřitelé	Včasná úhrady, bezpečnost svého vkladu
Obec	Zaměstnanost, daně

Zdroj: Havlíček, Kašík, 2005

Odborná literatura zmiňuje tři typy marketingu:

- marketing externí,
- marketing interní,
- marketing interaktivní (Kotler, Keller, 2007)

Externí marketing – příprava a tvorba cen, distribuce a propagace služeb zákazníkům.

Interní marketing – vzdělávání a motivace personálu (těch, co přicházejí do přímého styku s klienty i dalších).

Externí marketing bude muset vycházet z podmínek vnějšího prostředí a ceny prací bude nutno navýšit, ale pouze tak, aby si udržely konkurenční schopnost. Propagaci služeb bude nutno zvýšit, a to zejména ve vztahu k jiným zemím EU. Stěžejní roli musí sehrávat propagace prostřednictvím internetu, ale firma by se měla také zaměřit na publikování v odborných časopisech. Jako specifická přednost firmy by marketingově měl být využit důraz firmy na:

- architektonickou a urbanistickou úroveň (u nových staveb i rekonstrukcí)
- ekologickou udržitelnost a energetickou úspornost.

Interní marketing představuje vzdělávání a motivace personálu, v případě sledované firmy především architektů a projektantů

Interaktivní marketing

Interaktivní marketing představuje prohlubování vztahu se zákazníky, budování dlouhodobého vztahu k firmě. Jde zejména o získávání informací o stávajících i potenciálních (budoucích) zákaznících., permanentní komunikaci se zákazníky a získávání zákazníků dlouhodobých, kteří jsou pro firmu nejlepší propagací. Firma by měla za tímto účelem zavést efektivní informační systém

V oblasti subdodavatelů a spolupracujících podniků

Celkově bude firma nucena hledat vnitřní úspory a přehodnotit stávající subdodavatele, spolupracující podniky apod. Doporučením je zde rozšiřování portfolia nových kvalitních subdodavatelů, větší důraz na interní „soutěžení“ ceny za subdodávky, samozřejmě s přihlédnutím ke kvalitě nabízených služeb (centralizace činnosti pod obchodního ředitele – lepší vyjednávací pozice, pokud oslovuje na více zakázek najednou), zaměření se na firmy s širším záběrem profesí, které nabízí komplexní služby. Pomocí této skutečnosti by mohlo dojít ke snížení vstupních nákladů, díky čemuž by byla firma více konkurenceschopná při veřejných zakázkách. Mezi rizikové dodavatele v současné době je možné zařadit tyto firmy, které realizují následující činnosti:

- Stavebně konstrukční část: z 80 % činnosti je zadávána firmě HURYTA s.r.o. Tato firma však neustále zvyšuje rizika firmě LT PROJEKT a.s. Je nutné hlídat spokojenost a udržovat dobré vztahy.
- Požárně bezpečnostní řešení je realizováno firmou Ing. Gálová. S tímto dodavatelem je ve firmě patrná nespokojenost, a to především s komunikací a termíny. Na druhou stranu na trhu existuje příliš mnoho alternativ. Je proto nutné např. vytvořit novou smlouvu. Dodržování smlouvy a termínů je nutné řešit sankcemi v objednávkách.
- Potrubní pošta: Profitem Protech. Dodavatel má víceméně monopol. S touto firmou také existuje jistá nespokojenost. Je důležité tedy hledat alternativy.
- Dalším rizikem jsou fyzické osoby, které pracují za sebe (OSVČ) a nemají možnost zástupu a delegování aktivit.

6 Závěr

Cílem práce bylo provedení analýzy podnikové strategie společnosti LT PROJEKT a.s. a zhodnocení její efektivnosti pro udržení a zlepšení pozice v rámci tuzemského trhu. Na základě zjištění zpracován návrh pro další možný rozvoj společnosti. Strategická analýza vycházela z teoretických poznatků, které je možno shrnout takto: V dnešní době plné nejistot je volba efektivní strategie mimořádně obtížná. Vlastníci a vrcholový management musí při její tvorbě počítat s mnoha proměnnými a k naplňování stanovených cílů volit alternativní cesty přizpůsobené okolnostem. Musí neustále sledovat konkurenční schopnost firmy, hledat nové podnikatelské příležitosti a rozvíjet vlastní jedinečné a nenapodobitelné kompetence. V rámci teoretické části práce byl doložen význam strategického myšlení manažerů, jehož součástí je i společenská odpovědnost. Cílem strategického řízení je trvalá udržitelnost podniku. Cílem každého podnikání je tvorba zisku, ale dnes se již nemluví o zisku maximálním, ale o zisku optimálním. Podnikatel nese riziko podnikání a musí být schopen vyhledávat podnikatelské příležitosti a využít je ve svůj prospěch a ve prospěch podniku, respektive jeho zaměstnanců, Ne každý člověk má schopnosti pro podnikání a zejména u malých podniků, ve kterých je vlastník i vrcholovým manažerem, je úspěch podniku spojen s jeho výkonovou motivací. Dnešní teoretici managementu zastávají názor, že podnikat se lze naučit prostřednictvím vzdělávání, a to je nutno brát v úvahu při řešení nástupnictví. Každý podnik, bez ohledu na velikost, představuje určitý systém, složený z několika navzájem propojených podsystémů, přičemž mimořádný význam má subsystém sociální. Důsledkem je, že základem při tvorbě podnikové strategie je strategie řízení lidských zdrojů. Preferuje se týmová práce, projektové a procesní řízení a zdůrazňuje se význam podnikové kultury. Posláním manažerů je naplnit podnikatelské cíle prostřednictvím práce jiných. Úkolem manažerů v rámci podniku je řízení a vedení podřízených pracovníků Vrcholoví manažeři společně s vlastníky formují vizi a strategické cíle organizace, manažeři na středním stupni řízení transformují vizi do projektů, procesů a úkolů a linioví manažeři zajišťují jejich splnění pomocí využití zdrojů materiálních, finančních, informačních a v první řadě lidských. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění organizačních podmínek významně podílí. Jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů je připravit podnik na budoucnost.

Znamená to nejen formulovat podnikovou strategii, ale také přesvědčit zaměstnance o její správnosti a potřebnosti a motivovat je k jejímu naplňování. Smyslem strategie je připravit podnik na budoucnost, zajistit efektivní zakázky, uspokojit své zákazníky, získat dostatečné zdroje na mzdy a platy zaměstnanců, vytvořit dostatečný zisk pro další rozvoj podniku a uspokojit vlastníky (akcionáře). Teoretici managementu i podnikoví manažeři se shodují v tom, že podnik, který nemyslí na budoucnost, pravděpodobně nepřežije. Podnik, který chce uspět, musí v něčem vynikat nad ostatními, jinými slovy musí mít určité specifické přednosti.

Jedněmi z požadovaných kompetencí manažerů je strategické myšlení nezbytné při tvorbě strategických plánů, zaručujících dlouhodobou úspěšnost organizace. To předpokládá:

- vhodnou volbou dlouhodobého podnikatelského záměru, který je v souladu s tržními trendy, rychlostí změn podnikatelského prostředí
- vytvoření potenciálu úspěšnosti (sociální a znalostní kapitál), který překonává strategickou mezeru zvoleného dlouhodobého podnikatelského záměru
- efektivní operační strategií, která zajistí zákaznickou spokojenost a tvorbu zisku (Häuser, 2007).

Dlouhodobá úspěšnost organizace zároveň požaduje společenskou odpovědnost a to ekonomickou odpovědnost, sociální odpovědnost (zahrnuje sociální odpovědnost vůči zaměstnancům a vůči veřejnosti) a environmentální odpovědnost.

V rámci praktické části byla provedena komplexní strategická analýza firmy LT PROJEKT a.s. Její součástí byla PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, VRIO analýza a analýza SWOT. Ukázalo se, že dosavadní strategie byla úspěšná, firma je v dobrém finančním stavu, ale pro budoucí prosperitu vyžaduje inovaci. Nová strategie počítá s obdobím pěti let a reaguje jak na změnu trhu v důsledku covidové krize a ekonomické recese, tak na změny v požadavcích zákazníků (Zelený úděl). Strategie je růstová, ale nelze předpokládat, že by firma výrazně zvýšila svůj procentní podíl na českém trhu, ale spíše bude usilovat o expanzi do zahraničí. Filozofií firmy zůstává dosahování zisku prostřednictvím co nejlepšího uspokojování potřeb zákazníků za podmínek trvalé udržitelnosti.

Nová strategie je koncipována tak, aby nevyžadovala vysoké investiční náklady a aby firma využila svých specifických předností, tj, přenesla své zkušenosti z oblasti zdravotnictví do oblasti sociálních služeb, lázeňství a wellness. Návrh nové strategie rovněž odráží fakt, že základní podmínkou úspěchu jsou kompetentní zaměstnanci a kladení důrazu na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Nelze tvrdit, že by nová či spíše inovovaná strategie znamenala větší riziko. Firma má za sebou dlouholetou úspěšnou činnost a nyní jde o to, aby se přizpůsobila novým podmínkám a efektivně využila svých zkušeností z minulých let.

7 Použité zdroje

Tištěné zdroje

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

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

BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů.* Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 80-7418-100-0.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FOTR, P. et al. *Tvorba strategie a strategického plánování.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-3985-2.

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

HÄUSER, Stanislav: *Krizové řízení v turbulentním prostředí,* SLU, Opava, 2007.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy.* 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4670-8.

CHARVÁT, J., LANGDON, K. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

- KERLINOVÁ, A. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Cerm, 2014. ISBN 80-7204-873-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, ISBN 8024777037.
- KISLINGEROVÁ, E., et al. *Nová ekonomika - nové příležitosti?* Praha: C.H.Beck, 2011. ISBN 80-7400-403-2.
- LEŠINGROVÁ, Romana. *Cílevědomé plánování*. [Česko]: Roma, 2006. Člověk a výkonnost. ISBN 80-903808-0-8.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MULAČOVÁ, V., *Obchodní podnikání ve 21. Století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4780-4.
- NOVÝ, Ivan, Eva KAŠPAROVÁ a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-433-9.
- PILAŘOVÁ, I., *Leadership & management development*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 80-247-5721-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006. ISBN 80-71-7-9367-1.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002. ISBN 80-213-0922-0.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5

VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4520-6.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-726-1200-X.

WEIHRICH, H. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: East Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

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

Elektronické zdroje

ACSA, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL: www.acsa.org

Zákon č. 513/1991 Sb., [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanského zákona, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

The Compact Oxford English Dictionary, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.amazon.com/Dictionary-Complete-Reproduced-Micrographically-slipcase/dp/0198612583>

Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenského zákona, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Dailotte: Ekonomika v roce 2019, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-ceska-ekonomika-v-roce-2019-zpomalovani-rustu-a-nedostatek-zamestnancu.html/>

Dailotte: Ekonomika v roce 2020, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2020.html>

Databáze Eurostatu: HDP, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00115>

ČSÚ: Nezaměstnanost, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

Databáze Eurostatu: Inflace, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

UZIS: 2018, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.uzis.cz/index.php?pg=record&id=8280>

Zdravotnický deník, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.zdravotnickydenik.cz/2020/01/hlavni-investicni-prioritou-ramci-evropskych-fondu-jsou-urgentni-prijmy-neco-mozna-dostanou-i-prazska-zarizeni/>

ČSÚ: Obyvatelstvo, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL:

<https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-registry>

Systém pohoda, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/>

VW WACHAL, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL: <https://www.wachal.cz/>

ČSÚ: Index cen, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-cen-trznich-sluzeb-v-podnikatelske-sfere-rok-2019>

Zdravotnický deník, [cit. 12.1.2021]. Dostupné z URL

<https://www.zdravotnickydenik.cz/2020/01/hlavni-investicni-prioritou-ramci-evropskych-fondu-jsou-urgentni-prijmy-neco-mozna-dostanou-i-prazska-zarizeni/>

Další zdroje

Interní informace od společnosti LT PROJEKT a.s.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	28
Obrázek 2: Porterova konkurenční strategie.....	34
Obrázek 3: Postup při tvorbě strategického plánu	38
Obrázek 4: Strategická analýza podniku	39
Obrázek 5: Obecné úkoly řízení lidských zdrojů.....	44
Obrázek 6: Pilíře společenské odpovědnosti firem podle Dalsruda 2008	47
Obrázek 7: Organizační struktura firmy:	58
Obrázek 8: Fakultní nemocnice Olomouc, generel rozvoje areálu nemocnice	61

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Znaky podniku podle Gutenberga	19
Tabulka 2: Příklady stakeholderů a jejich očekávání podle Batemana	46
Tabulka 3: Hlavní položky výkazu zisku a ztrát LT PROJEKT a.s., v tis. Kč.....	63
Tabulka 4: Vývoj HDP v České republice v procentech	73
Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v České republice v letech 2010 - 2020 v %	73
Tabulka 6: Vývoj inflace v České republice v letech 2010 – 2020 v %	74
Tabulka 7: Hospodaření českých nemocnic, v mil. Kč	77
Tabulka 8: Počty nemocnic.....	78
Tabulka 9: Shrnutí PEST analýzy pomocí metody MAP	81
Tabulka 10: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil pomocí metody MAP	87
Tabulka 11: VRIO analýza společnosti LT PROJEKT a.s.	88
Tabulka 12: SWOT analýza.....	89
Tabulka 13: Zainteresované osoby a jejich očekávání	96

10 Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení tržeb dle cílových zákazníků	60
Graf 2: Výsledky hospodaření v letech 2017 - 2020 v tis. Kč.....	64
Graf 3: Kurz koruny vůči euru a dolaru.....	75
Graf 4: Zahraniční obchod projektanti a inženýři, v mil. Kč.....	76

Graf 5: Věkové složení obyvatel České republiky 2000-2019	79
Graf 6: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob.....	80
Graf 7: Počet aktivních podniků v sekci Architektonické a inženýrské činnosti	83
Graf 8: Tržby v sekci Architektonické a inženýrské činnosti v mil. Kč.....	84
Graf 9: Index cen	86