Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Životní cyklus a strategické rozhodování v řízení organizace

Vypracoval: Bc. Hana Bazalová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2015/2016**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Hana BAZALOVÁ**
Osobní číslo:	**E15561**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Životní cyklus a strategické rozhodování v řízení organizace**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Analýza vývoje a životního cyklu vybrané organizace, návrhy a doporučení pro řízení a strategické rozhodování v životním cyklu organizace.

Metodika práce:
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou řízení a strategickým rozhodováním v životním cyklu organizace, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení.

Rámcová osnova:
1.Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza životního cyklu,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. **Praha: Grada Publishing.**
Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. **Praha: Grada Publishing.**
Johnson, G., & Scholes, K. (2010). *Exploring Corporate Strategy*. **Prentice Hall.**
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. **Praha: Management Press.**
Weihrich, H., & Koonz, H. (2005). *Management. A global perspective*. **McGraw-Hill Education.**
Yip, G. S. (2001). *Total global strategy*. **Prentice Hall.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 4.4.2019

……

Bc. Hana Bazalová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cennou pomoc a odborné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti ČEVAK a.s., kteří mi ochotně a často i opakovaně poskytovali potřebné informace, především pak Ing. Jiřímu Heřmanovi a Ing. Martinu Kalačovi za trpělivost a ochotu. V poslední řadě chci poděkovat také své mamince Haně Bazalové za velmi důležitou pomoc při získávání informací.

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Literární rešerše ... 4
2.1 Úvod do teorie životního cyklu podniku ... 4
2.1.1 Životní cyklus organizace dle Larryho Greinera ... 5
2.1.2 Životní cyklus organizace dle Dannyho Millera a Petera H. Friesena ... 8
2.2 Strategické řízení v podniku ... 12
2.2.1 Strategické rozhodování ... 13
2.3 Strategická analýza ... 16
2.3.1 STEP analýza ... 17
2.3.2 SWOT analýza ... 20
2.3.3 Porterův model pěti sil ... 23
3 Cíl a metodika práce ... 26
4 Vlastní práce ... 27
4.1 Charakteristika vybraného podniku ... 27
4.2 Princip fungování vybrané vodohospodářské společnosti ČEVAK a.s. ... 29
4.2.1 Nákup vody ... 29
4.2.2 Prodej vody ... 29
4.2.3 Tvorba ceny vody ... 31
4.3 Historický vývoj společnosti ČEVAK a.s. ... 36
4.3.1 Časová osa významných událostí během životního cyklu společnosti ... 40
4.3.2 Shrnutí životního cyklu společnosti a klíčová rozhodnutí ... 41
4.3.3 Vývojové grafy společnosti ... 44
4.3.4 Zhodnocení životního cyklu podniku ... 49
4.4 Možná ohrožení podniku ... 50
4.4.1 Konkurence ... 50
4.4.2 Možnost samosprávy vodohospodářského majetku ... 53
4.4.3 Sucho ... 55
4.5 Silné stránky společnosti ... 56
4.6 Podnikatelská strategie společnosti ... 57
5 Diskuze a doporučení ... 58
6 Závěr ... 66

I. Summary a key words v anglickém jazyce 67
II. Seznam použitých zdrojů 68
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů 72

1 Úvod

Strategické rozhodování je často chápáno jako synonymum pro strategické řízení. Je totiž velmi významnou manažerskou aktivitou. Rozhodování je součást manažerské práce a nedílnou součástí všech manažerských činností. Jedná se o proces, který v podniku probíhá po celou dobu jeho životního cyklu a nacházíme ho ve všech vývojových fází podniku. Důsledky rozhodnutí se projevují v každodenní práci, kvalitě, výsledcích a prosperitě firmy. Špatné rozhodnutí může mít za důsledek neúspěch podniku.

Cílem této diplomové práce je analýza životního cyklu a strategického rozhodování ve vybraném podniku. K analýze byla vybrána vodohospodářská společnost ČEVAK a.s.

Práce je rozdělena do třech částí. První část se zabývá teoretickým vymezením životního cyklu organizací a strategickým řízením. Zejména se tato část zabývá strategickou analýzou podniku, jako nástrojem pro získání informací o současném postavení podniku a následném strategickém rozhodování.

Druhá část práce je již samotná analýza vodárenské společnosti, která v sobě kombinuje prvky jednotlivých strategických analýz. Analýza podniku má čtenáři přiblížit odvětví vodohospodářských firem, aby si mohl představit, na jakém principu společnost funguje a co je pro ni strategicky klíčové během jejího celého životního cyklu. Analýza také obsahuje popis životního cyklu organizace a důležité milníky, od jejího založení až po současnost.

Poslední část práce je diskuze o zjištěných informacích a doporučení, které vyplývají z analýzy.

2 Literární rešerše

2.1 Úvod do teorie životního cyklu podniku

Životní cyklus organizací lze přirovnat k životnímu cyklu biologických organismů. I firmy, stejně jako rostliny a živočichové, rostou a stárnout. Růst jak organismů, tak organizací, lze popsat exponenciálním rozdělením. (Kislingerová, 2007)

Při založení podniku si zakladatelé musí pokládat otázky, týkající se směřování a účelu podniku. Jednou z nejdůležitějších částí při zakládání je definovat předmět podnikání. Následně musí mít zakladatelé jasno v potřebě finančních prostředků a jejich zdrojů, zvážit své schopnosti a jejich uplatnění v podnikání a zjistit veškeré právní informace potřebné pro podnikání. (Synek, 2003)

Po založení se společnost vyvíjí a postupně roste. S růstem organizace se musí vyvíjet i vnitřní uspořádání. Vše ve firmě je s jejím růstem složitější a propracovanější - větší podniky potřebují propracovanější struktury. Dnešní studie do životního cyklu již také zahrnují úpadek a zánik podniku a stále rozpracovanější informace tak pomáhají řídit i tyto dvě nežádoucí fáze. Přítomnost úpadku a zániku však neznamená, že konec organizace je nevyhnutelný, z praxe víme, že i firmy na pokraji krachu se dají oživit a zachránit.

Ze současných informací o životním cyklu firem vyplývá, že management by měl v každé fázi nalézt odpovědi na následující otázky:

1. V jaké části životního cyklu se momentálně firma nachází?
2. Jakými postupy dostat firmu tam, kam je třeba?
3. S jakou organizační strukturou v jednotlivých fázích pracovat?
   (Dědina & Odcházel, 2007)

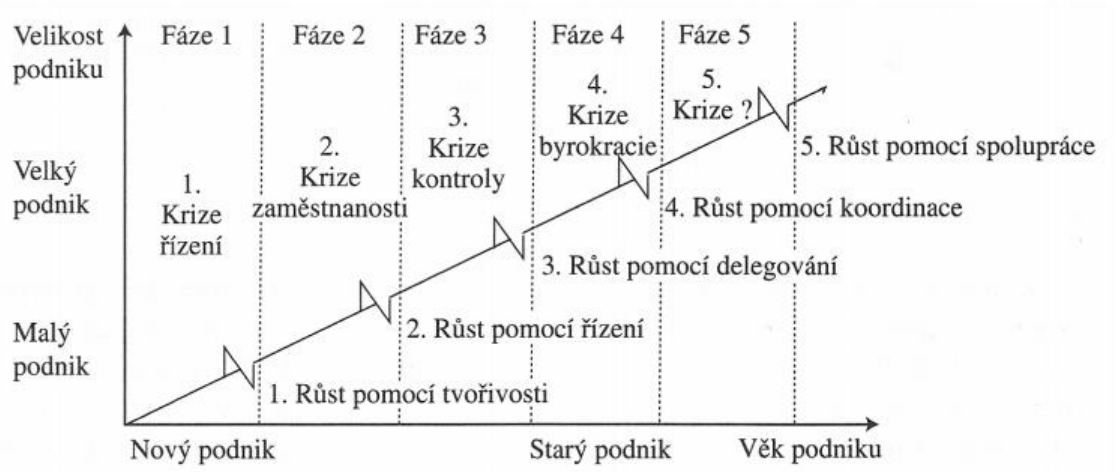
Ve světě managementu existuje mnoho teorií na téma životního cyklu organizace. Všechny se ale shodují na několika společných prvcích při vývoji každé organizace. Ať už mají teorie různé fáze a různý počet těchto vývojových fází, shodují se na tom, že rostoucí firma vyžaduje větší kreativitu, více zaměstnanců, pevnější vedení, nová pravidla a standardy a také nové manažery. Růst firmy není jen o růstu její velikosti, firma roste komplexně. Nejpoužívanější modely, které popisují růst firmy jsou model od Dannyho Millera a Petera H. Friesena a model od Larryho Greinera. (Duobiene, 2013)

2.1.1 Životní cyklus organizace dle Larryho Greinera

Greiner (1972) popsal životní cyklus podniku jako střídání se dvou fází, a to evoluční a revoluční etapy. Podle něj je podnik definován především na základě svého historického vývoje, tedy na základě svých vlastních zkušeností a prožitků, spíše než na základě budoucího očekávání. Fázi **evoluce** Greiner definuje jako delší období růstu, které není doprovázeno většími změnami v činnosti podniku. Zato fáze **revoluce** je období podstatných změn v podniku.

Dle Greinera se během života firmy objevuje nejméně pět vývojových etap a každá z nich obsahuje fázi evoluce i revoluce.

Obrázek 1: Fáze životního cyklu podniku dle Larryho Greinera



Zdroj: Synek, 1999

Na obrázku výše můžete vidět zmiňovaných pět fází života podniku. Každá fáze je charakteristická svým hlavním manažerských stylem. Obrázek také znázorňuje, do jaké krize se daný manažerský styl postupem času dostane. Nyní si pojďme jednotlivé fáze blíže specifikovat.

Fáze 1

Z obrázku můžeme vyčíst, že růst podniku je v prvotní fázi zajišťován především novátorským a tvůrčím přístupem manažera. Veškerá energie zakladatelů se orientuje na tvorbu nových výrobků. Zaměření firmy je zde dáno především vnitřními schopnostmi zakladatele. Zde se ještě neprojevuje jakékoliv manažerské vedení nebo

myšlení. Firma operuje převážně na malém trhu. skupina dodavatelů je zatím malá a může se skládat z osob, které zná zakladatel již delší dobu. Pracuje se zde s vysokou nejistotou a úroveň plánování je nízká. Pracovníci většinou překračují pracovní dobu i za nízké finanční ohodnocení, a to s vidinou budoucího rozvoje a vyšších příjmů. Manažeři upravují své výrobky dle přání zákazníků.

Založení firmy s sebou přináší vysoké požadavky na zakladatele, jako je čas strávený v práci, finance potřebné k založení a energie vkládaná do začínajícího podniku. Firma se tedy po čase musí dostat do druhé fáze, protože kvůli výše zmíněným nárokům může v první fázi zůstat jen omezenou dobu. (Scott & Bruce, 1987)

Fáze 2

Z fáze 1 se podnik musí kvůli rozvoji nutně dostat do fáze 2. Zde již podnik prokázal že se jedná o fungující podnikatelský subjekt. Má dostatek zákazníků k přežití. Podnik se v této fázi zaměřuje především na problém příjmů a výdajů. Zakladatelé si musí pokládat otázky, zda firma generuje dostatek financí také na opravy a obnovy majetku a zda dokáže generovat tak velký zisk, aby zbyly peníze také na rozvoj.

Firma má omezený počet zaměstnanců, delegování pravomocí však zatím zcela nepřichází. Zde je nutné nalézt profesionální manažery, kteří po zakladatelích převezmou alespoň částečně řízení. Vlastníci se však většinou neradi vzdávají svých pozic. K novým manažerům bývají nedůvěřiví. Proto je nutné najít manažera profesionála, který vyhovuje vlastníkům i zaměstnancům. Pokud se podaří vyřešit tento problém, podnik se dostává do druhé fáze. Ta spočívá ve vybudování profesionálního managementu a tím je zajištěn budoucí rozvoj. Pokud nejsou nalezeni schopní manažeři a majitel nedeleguje vedení, podnik většinou končí s odchodem majitele. (Churchill & Lewis, 1983)

Fáze 3

Pro překonání krize z druhé fáze, je vhodné zavést decentralizovanou organizační strukturu. Pravomoc je delegována na nižší organizační prvky. Vedení se zaměřuje na optimalizaci odchylek, informace o nich dostává od nižších celků. Vrcholový management se soustřeďuje na vyhledávání příležitostí k expanzi. Komunikace mezi top a nižším managementem se omezuje.

Zárodkem nové krize je v této etapě ztráta kontroly nad diverzifikovanými činnostmi silně organizačně rozděleného podniku. Začínají vznikat meziútvarové

konflikty a útvary spolu hůře spolupracují. Nižší vedoucí neplní dostatečně své povinnosti. Začínají se chovat jako vlastníci podniku. Přestávají jevit zájem o koordinaci procesů ve firmě a upřednostňují osobní cíle a ambice. Krize vypukne v momentě, kdy se majitelé opět snaží získat kontrolu a pravomoci. To ovšem musí nutně selhat. (Dědina & Malý, 2005; Bělohlávek a kol., 2006)

Fáze 4

Do čtvrté fáze se dostávají pouze společnosti, které hledají nové metody koordinace a tím překonávají krizi kontroly. Právě vrcholové vedení je strůjcem těchto změn, nutných pro přežití podniku. Zavádí se nové a zdokonalují staré plánovací postupy, decentralizované jednotky jsou slučovány do výrobních skupin, hledají se noví štábní specialisté. Na výrobní jednotky je hleděno jako na investice, jejichž návratnost je pečlivě sledována. Některé společnosti zavádějí odměny v podobě podílu na zisku, pro větší identitu zaměstnanců ke společnosti.

Krize čtvrté fáze přichází kvůli nárůstu byrokracie. Co dříve zjednodušovalo práci a pomáhalo se nyní stává složitou překážkou. Byrokracie v této fázi spíše překáží a zatěžuje zaměstnance. Liniový manažeři dostávají příkazy od vedení, které často není ani obeznámeno se situací na nižších úrovních. Spolupráce mezi liniovými a vyššími manažeři začíná selhávat. (Greiner 1972, Dědina & Malý, 2005)

Fáze 5

K překonání krize ze čtvrté fáze je nutné použití týmové spolupráce různých profesí. Formální kontrola zaměstnanců je nahrazena společenskou kontrolou a osobní disciplínou. Tato změna je obtížná především pro původní pracovníky, kteří pracovali na vytvoření starého systému. Ti již nemohou spoléhat na formální systém řízení.

Nový systém je více flexibilní, jsou vytvářeny týmy z pracovníků různých profesí a postavení. Je snižován počet štábních pracovníků v podniku, ti jsou začleněni do interdisciplinárních týmů. Vedoucí jsou rekvalifikování především v oblasti řízení lidských zdrojů. Systém je zjednodušen a je víceúčelový.

S krizí v této fázi nejsou žádné velké zkušenosti. Greiner předpovídal psychologickou krizi zaměstnance a jeho vyhoření. (Dědina & Malý, 2005)

2.1.2 Životní cyklus organizace dle Dannyho Millera a Petera H. Friesena

Životní cyklus organizace dle Dannyho Milleara a Petera Friesena je model, který byl autory sestaven na základě dlouhodobého výzkumu v třiceti šesti společností různého odvětví. Cyklus mimo jiné obsahuje i změny v organizační struktuře, které nastávají během života firmy. Model je založen na pěti fázích:

Zrod – embryonická fáze

Růst

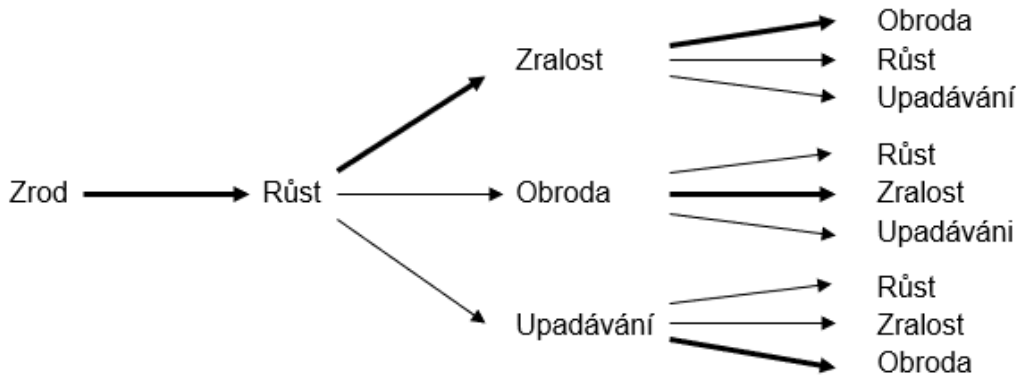
Zralost – dospělost, dozrávání

Upadávání – úpade, pokles

Obroda – oživení (managementmania.com)

Těchto pět fází za sebou nemusí následovat v daném pořadí. Je pouze jisté, že první je vždy fáze zrodu. To ostatně ukazuje i obrázek níže. V obrázku jsou tučnou šipkou zvýrazněny možnosti vývoje, které jsou pro společnosti nejtypičtější

Obrázek 2: Životní cyklus podniku dle Millera a Friesena



Zdroj: Dědina & Odcházel, 2007

Zrod

Fáze zrodu se týká malých začínajících organizací s věkem do deseti let. Při založení podniku je nutné vymezit předmět podnikání, vyjasnit si finanční náročnost a zdroje, zvážit předpoklady pro podnikání a zajistit potřebné znalosti o legislativě. Řídící moc je po založení v rukou zakladatele, který ji pouze málokdy deleguju. Veškeré pravomoci a odpovědnost jsou koncentrovány. Firma je homogenní, vyznačuje se malou členitostí a neformální organizační strukturou. Snaží se proniknout na nové trhy, a to především pomocí inovací, nových nápadů a svou průbojností. Firmy jsou schopné rychle reagovat na změny v okolí. (Synek, 2003; Dědina & Odcházel, 2007)

Růst

Pokud firma roste, znamená to úspěšné překonání první fáze. Spolu s firmou rostou tržby, obrat a produkce. To s sebou přináší potřebu nových investic do budov či pozemků a také nových výrobních zařízení a pracovníků. Vedoucí pracovníci mají větší pravomoci a řízení a rozhodování již není pouze v rukou vlastníků. Nejvíce žádoucí je pro podnik trvale udržitelný růst – tedy takový růst, který vykazuje pozvolný pravidelný růst tržeb a firma nemusí financovat firmu z cizích zdrojů. (Tichá & Hron, 2003)

Zralost

Fáze růstu by neměla trvat příliš dlouho, neboť vyčerpává celou organizaci a je náročná. Každý podnik by měl v určitý čas dosáhnout svého vrcholu/zralosti. Ve fázi zralosti se podnik nachází především ve stabilním prostředí a začíná být více konzervativní. Struktura podniku se příliš neliší od fáze růstu. Organizován bývá především liniově-štábní organizační strukturou. Formalizuje se postup tvorby rozhodnutí. Deleguje se méně pravomocí než ve fázi růstu, je zde tedy opět snaha k centralizaci. Činnosti jsou automatizovány, což vede ke zvýšení efektivity, ale přináší s sebou i dodatečné náklady, a to především administrativní náklady. Podnik musí být ve fázi zralosti rentabilní, dochází tedy k dalšímu členění podniku na manažerské oddělení, mzdová účtárna, finanční účetnictví nebo finanční analýza. I přes to, že firma musí nadále vyhledávat možnosti pro inovace a být stále flexibilní ke změnám na trhu. v době zralosti se však již vyrovnává hodnota investic a odpisů. Dle Suchánka a Špačka (2010), by fáze zralosti měla být tou nejdelší fází ze všech vývojových etap podniku a může se střídat s fází oživení, a to i opakovaně. (Dědina & Odcházel, 2007; Synek a kol., 2006)

Upadávání

Fáze úpadku je zapříčiněna menšími nebo většími změnami v prostředí, ve kterém společnost funguje. Ať už se jedná o změny cen materiálů, pracovní síly, nebo dalších příčin, které zvyšují vstupní náklady firmy. Příjmy z rozsahu klesají a je stále těžší pokrýt náklady. Firma začíná být méně rentabilní, pro banky není zajímavá a má zhoršenou možnost půjček. Firma začíná snižovat objem tržeb a likviditu.

Firmě se mění nebo zmenšuje prostor, ve kterém byla dříve úspěšná. To může být také zapříčiněno novou konkurencí nebo změnou poptávky. (Dědina & Odcházel, 2007; Synek a kol., 2006)

Řízení ve fázi upadávání

Řízení v této fázi je dle Millera a Friesena velmi centralizované. Někdy i rutinní rozhodnutí vyžaduje přítomnost vrcholového managementu. Komunikace napříč firmou je velmi špatná a veškeré návrhy zdola se v ní ztrácí. Udělaná rozhodnutí jsou velmi konzervativní, vedení se bojí inovací a snaží se nepřijímat žádná rizika. Je nutné udržet v podniku kvalitní zaměstnance. (Dědina & Odcházel, 2007)

Obroda

Aby se firmy dostala do fáze obrody, je zapotřebí tvrdé vedení. Je existenčně nutné, aby se vedení rozhodlo, které činnosti bude společnost dále vykonávat, jací zaměstnanci jsou kvalitní a schopní, a jaké prostředky k tomu bude potřebovat. Se vším ostatním se musí rozloučit. Razantní rozhodnutí jsou často velmi nepopulární, ale k obrodě potřebuje podnik agresivní rozvojovou strategii a značné odříkání. Nutný je také zásah do organizační struktury podniku. (Dědina & Odcházel, 2007)

Firma musí přestat být pasivní. Nutná je orientace na zákazníka a změna přístupu, který uplatňovala v době dospělosti. (Synek & Kislingerová, 2015)

Řízení ve fázi obrody

Pro řízení ve fázi obrody existují dva koncepty - podnikatelského zvratu a výkonnostního zvratu. Podnikatelský zvrat znamená zaměření se především na produkci a tím zvýšit příjmy. Jde o nové výrobky nebo služby, zvýšení kvality výrobků, větší důraz na výzkum a vývoj, snížení cen nebo lepší fungování marketingu. U výkonnostního zvratu jde především o snižování nákladů a zbavování se

neproduktivních částí v podniku. Také se pracuje s vyšší produktivitou zaměstnanců, prodej nepotřebného majetku či větší využití strojů a zařízení podniku.

Mnoho společností používá ve fázi obrody obě tyto strategie. Nejprve firma aplikuje první strategii, strategii výkonnostní. Ta firmě pomůže dostat se z nejhoršího díky prodeji aktiv či dočasnému snížení stavu zaměstnanců. Může firmu přiblížit k bodu zvratu či dokonce přinést malý zisk. Nelze ji však aplikovat dlouhodobě. Jakmile firma přestane být příliš ztrátová, je potřeba přejít na druhou strategii, strategii podnikatelského zvratu. Tato strategie by při úspěšné aplikaci měla firmě pomoci udržet růst zisku. (Dědina & Odcházel, 2007)

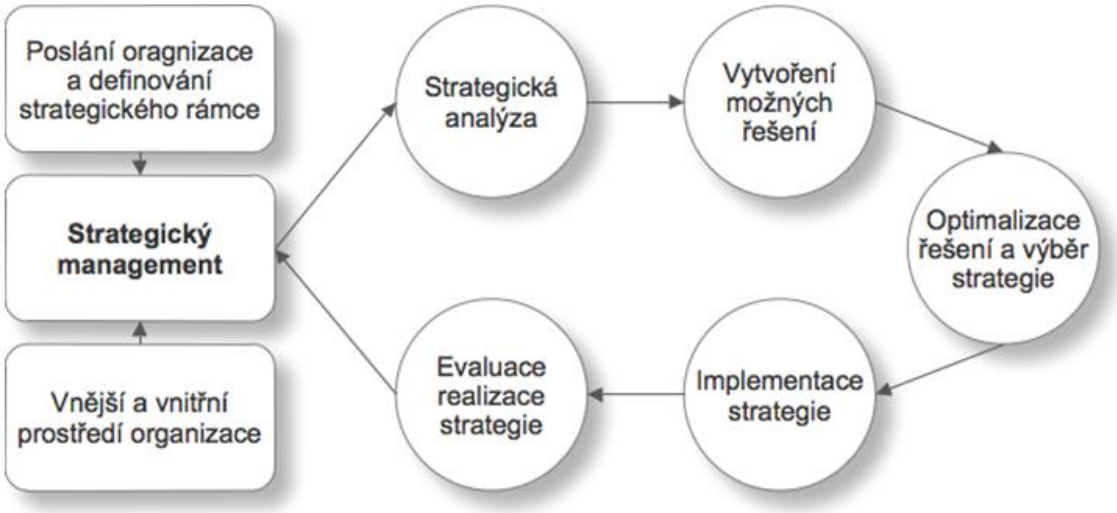
2.2 Strategické řízení v podniku

Strategické řízení má své kořeny již v období války. Právě strategie byla tou nejdůležitější věcí pro přežití a výhru. Strategické řízení se v té době začalo objevovat i v ekonomických subjektech. Jeho obsahem v podnicích bylo dnešní dlouhodobé řízení. (Veber a kol., 2000)

V dnešní literatuře je strategický management definován jako soubor činností, rozhodnutí a instrukcí, které mají firmě zajistit dostatečnou konkurenční výhodu a vysoké zisky. Vyhodnocuje chování všech zainteresovaných skupin a snaží se uspokojit potřeby zákazníků. Definuje cíle a zajišťuje jejich dosažení. Snaží se o dostatečnou pružnost a přizpůsobivost podniku. To vše zajišťuje strategické řízení v podmínkách a prostředí, ve kterém firma působí s využitím dostupných zdrojů. Do strategického řízení můžeme zahrnout základní manažerské činnosti – plánování, organizování, vedení a kontrola.

Strategické řízení můžeme rozdělit do třech úrovní – Strategické, Taktické a Operativní. Jednotlivé úrovní na sebe vzájemně navazují. Liší se především v míře kompetencí při rozhodování a stanovení cílů, v hloubce odpovědnosti a také v délce časového období, ve kterém je rozhodnutí realizováno. (Keřkovský & Vykypěl, 2002; Fotr aj., 2012)

Obrázek 3: Strategické řízení jako nepřetržitý proces



Keřkovský & Vykypěl, 2002

2.2.1 Strategické rozhodování

Dle Fotra a kol. (2005), je strategické rozhodování, jako nedílná součást strategického řízení, jednou z nejdůležitějších manažerských aktivit. Rozhodování tvoří jádro plánování budoucího vývoje podniku a jednotlivých kroků. Strategické rozhodování ovlivňuje fungování podniku a jeho budoucí prosperitu. Právě špatné strategické rozhodování je jednou z hlavních příčin neúspěchu podniku.

Dvě stránky rozhodování

Meritorní stránka – věcná, obsahová

Logicky se ve firmách nerozhoduje vždy o stejných věcech. Meritorní stránka rozhodovacího procesu právě odráží odlišnosti v jednotlivých rozhodovacích procesech podle obsahu, o kterém se rozhoduje. Jinak je rozhodováno o marketingových záležitostech, o výrobě, o přijímání nových zaměstnanců, o vzdělávání, finančních zdrojích a dalších součástí podniku.

Formálně-logická stránka

I když je většinou rozhodováno o jiném obsahu, rozhodovací procesy vykazují určité podobnostní rysy. Právě tyto společné rysy jsou předmětem teorie rozhodování a můžeme na ně uplatnit jisté koncepty:

- **Teorie užitku** – vychází ze stanovení užitku jednotlivých variant.
- **Sociálně-psychologické teorie rozhodování** – se zaměřují na subjekt a jeho chování.
- **Kvantitativně orientované teorie** – zde jsou aplikovány matematické modely a metody (operační analýza, teorie her a další).

Rozhodovací proces

Pokud je skutečný stav jakékoliv části společnosti odlišný od žádoucího stavu, může firma tuto situaci identifikovat jako problém. Na ten musí vedení společnosti reagovat výběrem variant řešení. Proces rozhodování má několik etap, které jsou nezbytné pro úspěšné řešení problému a správné rozhodnutí.

1. *Identifikace problému* – v této části firma získává a vyhodnocuje informace o sobě a svém okolí. Problém nemůže být vyřešen, dokud nebude přesně identifikován. S tím souvisí také uvědomění si problému.

2. *Analýza a formulace problému* – pokud je problém rozpoznán, je nutné ho blíže specifikovat. Zjistit jeho příčiny, dopady a naléhavost. U některých problémů jsou příčiny zjevné (nedostatek zaměstnanců, produkce), ale jsou i problémy, jejichž příčiny nemůže společnost vždy ovlivnit (růst cen materiálů).
3. *Stanovení variant rozhodování* – tento proces je pro řešitele velmi náročný. Je nezbytné stanovit co nejvíce odlišných variant. Čím více variant bude, tím také roste šance na vyřešení problému a naopak. Firmy často dělají chyby v tom, že přijmou jedno navržené řešení a nezkouší vymyslet další varianty. Do tohoto procesu by mělo být zapojeno větší množství zaměstnanců z více oddělení, s různými informacemi a znalostmi. Jedině tak lze vytvořit to nejlepší a komplexní řešení.
4. *Určení důsledků variant* – při tvorbě jednotlivých variant je také nutné určit důsledky výběru u každé varianty.
5. *Hodnocení a výběr vhodné varianty* – tento proces má dvě fáze. V první fázi jsou vyloučeny všechny nevhodné varianty. Ve druhé fázi se posuzují veškeré zbylé varianty a hledá se jedna nevhodnější.
6. *Realizace* – vybraná varianta je realizována. Je nutné dohlížet na kvalitu realizace.
7. *Kontrola výsledků* – v poslední fázi je porovnán skutečný výsledek rozhodnutí s očekávaným výsledkem. Pokud jsou nalezeny odchylky, je možné zařadit nápravná opatření. (Veber a kol., 2000; Fotr aj., 2006)

Pokud má být učiněné rozhodnutí opravdu kvalitní, k samotnému rozhodnutí musí dojít až po důkladné analýze řešeného problému. Ten, kdo rozhoduje musí tedy nejprve shromáždit a následně vyhodnotit informace potřebné pro rozhodnutí. Je tedy potřeba zajistit efektivní získávání informací, jejich dostatečný rozsah a následně správná interpretace získaných informací. Právě k tomu slouží analýza podniku, jeho současného stavu a řešeného problému. (Blažek, 2014)

Strategické rozhodování v době klimatických změn

Klimatické změny mají v dnešní době výrazný dopad na podnikání, politická rozhodnutí i běžný život. Ukazuje se, že společnosti musí svá strategická rozhodnutí směřovat do budoucna nejen z pohledu rozvoje firmy, ale také z pohledu vývoje klimatických změn. firmy se musí snažit snižovat své dopady na životní prostředí, ale

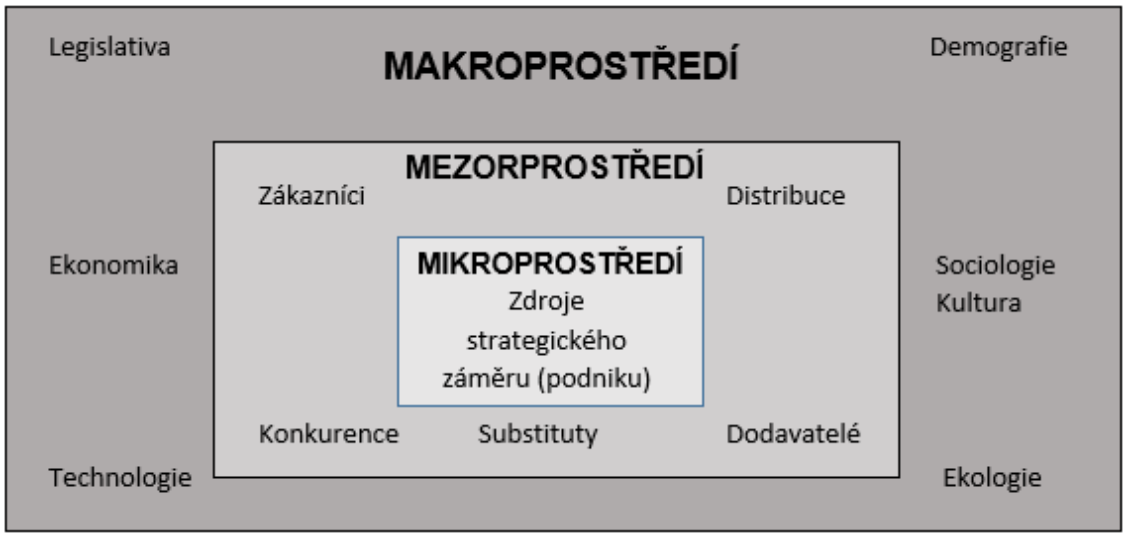
také porozumět klimatickým změnám a naučit se s nimi pracovat tak, aby i v době budoucích klimatických změn měla firma pozitivní vývoj.

Společnosti musí vyhledávat nové zdroje a nové možnosti v konkurenčním boji. Bez dobrých znalostí okolí a klimatu se jen obtížně činní důležitá rozhodnutí a investice, které mají firmě zajišťovat stabilní vývoj i v budoucích letech. Firmy musí plně pochopit dopad klimatických změn na jejich působení, a to především jedná-li se o firmy, které přímo pracují s důležitými surovinami jako voda, anergie, ropa a další nezbytné komodity. Klimatické změny s sebou mohou ale přinášet také nové možnosti v podnikání a ve směřování firem. (Tyler & Chivaka, 2011)

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza je nezbytná pro výběr vhodné strategie, která bude zcela vyhovovat potřebám podniku. Analýzy je nutné provést dvě – externí a interní. Teprve na základě obou těchto analýz může firma stanovit východisko. Právě pomocí analýzy se na podnik můžeme podívat zvenčí i zevnitř, odhalit jeho nedostatky, problémy nebo naopak silné stránky, a to celé v prostředí, ve kterém působí. Analýza pomáhá odstranit slabé stránky a nasměrovat chod podniku do budoucna. Pokud se firma nachází v úpadku či krizi, nelze přijmou ozdravná opatření bez provedení potřebných analýz. (Daigne, 1995; Deduchová, 2001)

Obrázek 4: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr aj., 2012

Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska

Na obrázku výše můžeme vidět, jaké oblasti by společnost měla analyzovat. V dnešní době se okolí firem rychle mění. Trh je dynamický a změny jsou nevyhnutelné. Pro přežití firmy a její další rozvoj je sledování a analyzování svého okolí nezbytné. Je to prostor pro nové podnikatelské příležitosti, ale také zdroj potencionálních hrozeb. Okolí, ve kterém podnik působí, lze ovlivnit pouze částečně, a to je další důvod k tomu, být neustále o krok napřed. (Keřkovský & Vykypěl, 2002)

Analýza by měla být zaměřena hlavně na zjištění nových vývojových trendů. V dnešní době organizace z vnějšku nevíce ovlivňuje globalizace, vývoj nových informačních technologií a sociální a demografické trendy. Právě globalizace

„propojuje“ svět a trh se pro firmu najednou stává větší a větší. Na své okolí musí nahlížet ze široka a sledovat nové trendy nejen ve svém regionu či státu, ale také ve světě. (Dědina & Odcházel, 2007)

Je ale také nutné analyzovat nové příležitosti, jež by podnik mohl využít a sledovat své potencionální i stávající konkurenty, vývoj cen vstupů či nové substituční výrobky. (Deduchová, 2001)

2.3.1 STEP analýza

Analýza STEP slouží k bližší identifikaci makroprostředí. Zahrnuje v sobě analýzu sociálního, politického, technologického a ekonomického vlivu na organizaci. Všechny tyto faktory přímo či nepřímo ovlivňují fungování organizace, a proto je STEP analýza vhodný nástroj pro systematické zkoumání makroprostoru a k zajištění dalšího vývoje podniku. (Dědina & Odcházel, 2007)

Sociální faktory okolí

Sociální faktory mohou výrazně ovlivnit poptávku po službách či zboží, ale ovlivňují také stranu nabídky – pracovní motivace, podnikavost. Hlavní sociální faktory jsou zejména tyto:

- Struktura populace – ve vyspělých zemích dochází nyní ke stárnutí obyvatelstva. Lidský život se prodlužuje a tím se také mění preference spotřebitelů. Pokles lidí v produktivním věku vyvolává tlak na zvyšování produktivity práce.
- Preference životního stylu – i tato oblast se velmi rychle mění. Lidé se více zajímají o své zdraví a stravovací a pohybové návyky. To otvírá dveře novým podnikatelským příležitostem.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí.
- Životní úroveň.
- Společensko-politický systém a klima ve společnosti.
- Demografické změny.
- Školství – jeho kvalita a kvalita absolventů, s tím také částečně souvisí odbornost pracovní síly a její dostatek.
- Trávení volného času – a dnešní trend, kdy se lidí snaží dávat přednost volnému času před prací.

- Vznik mezinárodního trhu práce – se vstupem do EU se České republice otevřela možnost relativně nenáročného cestování za prací.
- Prosazování zkrácených či specifických forem zaměstnání – ve světě je běžné, že ženy pracují například pouze na zkrácený úvazek a s tím, jak v dnešní době roste ekonomika a snižuje se množství pracovní síly, projevuje se tlak na takové možnosti i v České republice. (Fotr aj., 2012; Keřkovský & Vykypěl 2002; Kaplan & Norton, 2010)

Technologické faktory okolí

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002), jsou pro existenci některých podniků nové vynálezy a inovace životně důležité. Dokáží na nich postavit celou svou firemní strategii a výhodu. Nové technologie však můžou přinášet i ohrožení, pokud se jedná o nové a jedinečné vynálezy konkurence. Proto musí každý podnik nutně sledovat i tuto oblast. Do technologických faktorů patří zejména:

- Rozvoj IT technologií – mobilní aplikace, bankovní nástroje.
- Trend outsourcingu.
- Vznik nových vědeckých a výzkumných center.
- Nové alternativní energetické zdroje.
- Vliv technologií na strukturu nákladů.
- Vliv technologií na nabídku.
- Nové či inovované výrobky.
- Logistické možnosti.
- Internetové obchodování. (Kaplan & Norton, 2010; Dědina & Odcházel, 2007; Fotr aj., 2012)

Ekonomické faktory okolí

Stav podniku je také silně ovlivňován současnou ekonomikou státu. Je snazší mít prosperující firmu v rostoucí ekonomice. Za nejdůležitější ekonomické faktory je považováno:

- Politická situace státu.
- Monetární politika státu.
- Hospodářská politika vlády.
- Míra inflace.

- Stadium hospodářského cyklu.
- Ceny ropy.
- Dotační politika EU.
- Mzdové náklady.
- Míra nezaměstnanosti.

Politické faktory okolí

Poslední částí STEP analýzy jsou politické faktory, do kterých zahrnujeme také legislativní a ekologické faktory. Ekologické faktory se ukazují jako velmi důležitá součást prostředí firem. Souvisí totiž nejen s omezeným množstvím přírodních zdrojů, ale také se znečišťováním a legislativní úpravou regulace odpadů. Do poslední části STEP analýzy patří:

- Objem produkovaných pevných a vypouštění tekutých odpadů.
- Spotřeba čisté vody.
- Spotřeba energie.
- Ochrana duševního vlastnictví.
- Obchodní regulační opatření.
- Mzdová legislativa.
- Bezpečnostní pracovní předpisy.
- Obchodní politika státu. (Fotr aj., 2012; Kaplan & Norton, 2010; Deduchová, 2001)

2.3.2 SWOT analýza

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002), se SWOT analýza zaměřuje na čtyři oblasti podniku – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Kombinuje interní a externí analýzu a není nutně využívána pouze při strategickém řízení. Stejně tak dobře slouží při řešení problémů v taktickém a operativním řízení, či při identifikaci slabých a silných stránek, příležitostí i hrozeb jednotlivce.

Jako zdroj informací pro SWOT analýzu, mohou velmi dobře posloužit jiné, již provedené analýzy, benchmarking, tedy porovnání s konkurenty, brainstorming či rozhovor se zaměstnanci a spolupracovníky, ale také již dříve zpracované SWOT analýzy. Pokud firma zpracovává tuto analýzu pravidelně, může z ní snadno vyčíst, zda dochází k odstraňování slabých stránek a k využívání příležitostí a zda se firma vyvíjí pozitivně nebo negativně.

Zásady analýzy SWOT

1. Analýza by měla být zpracovávána účelově. Měla by tedy obsahovat relevantní podněty a takto zpracovaná analýza nelze univerzálně aplikovat na jiné problémy či strategie.
2. Měla by být zaměřená na primárně důležité aspekty. Příliš mnoho informací může zapříčinit nepřehlednost analýzy. Proto by se po prvotním návrhu měla provádět redukce obsahu s ohledem na podstatné atributy analyzovaného objektu.
3. Pokud se provádí například na strategické úrovni, měla by tomu obsahově odpovídat. Znamená to zaměřit obsah analýzy na problémy, které lze vyřešit pouze z dlouhodobého hlediska.
4. Nesmí být subjektivní. Je velmi důležité zpracovat analýzu s objektivním náhledem na věc. Po zpracování prvního návrhu jedincem je vhodné, předat tento návrh na posouzení dalším expertům, aby byly zohledněny i jejich návrhy. Nejobjektivnější způsob zpracování analýzy je brainstorming skupiny více expertů a vybraných stakeholders.
5. Je dobré zohlednit významnost jednotlivých položek v analýze. Nejvýznamnější faktory by měly mít váhu větší než ty méně významné. (Keřkovský & Vykypěl, 2002)

Hrozby a příležitosti okolí

Pokud chce být firma úspěšná, musí nutně posuzovat hrozby mikro i makroprostředí. S globalizací se okolí podniku značně rozšiřuje. I když je zřejmé, že každá firma bude ohrožována trochu odlišnými vjemy, zde je výčet těch nejpravděpodobnějších:

- státní regulace,
- know-how používané v odvětví,
- vysoký počet konkurentů,
- substituční výrobky,
- pomalý růst odvětví,
- vstup nového výrobce.

Příležitosti můžeme chápat jako možnosti, jak čelit hrozbám a jak je odstranit, ale také jako nové možnosti rozvoje podniku. (Veber a kol., 2000)

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí jako možné příležitosti následující:

- dodávání nové skupině zákazníků,
- vstup na nové trhy,
- rozšíření výrobního programu,
- vertikální integrace.

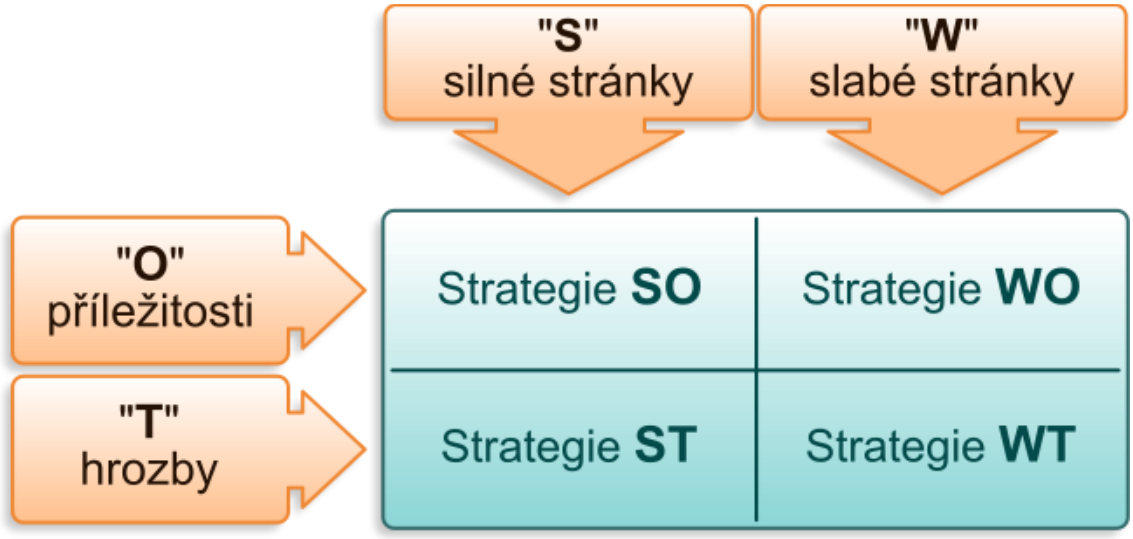
Silné a slabé stránky organizace

Okolí organizace nemůže být jediným faktorem, který ovlivňuje tvorbu firemní strategie. Firma musí brát v úvahu i své mikroprostředí a s tím souvisí právě silné a slabé stránky samotného podniku. Ty můžeme hledat v následujících oblastech:

- výzkum a vývoj,
- finanční síla firmy,
- úroveň managementu,
- image firmy nebo výrobku,
- kvalita zaměstnanců,
- informační systém podniku,
- kvalita a stáří výrobního zařízení. (Deduchová, 2001; Veber a kol., 2000)

závěrem této analýzy je tedy diagnóza silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení. Na základě této diagnózy může společnost volit různé strategie vycházející ze čtyř možných přístupů, které jsou zakresleny v obrázku níže.

Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie



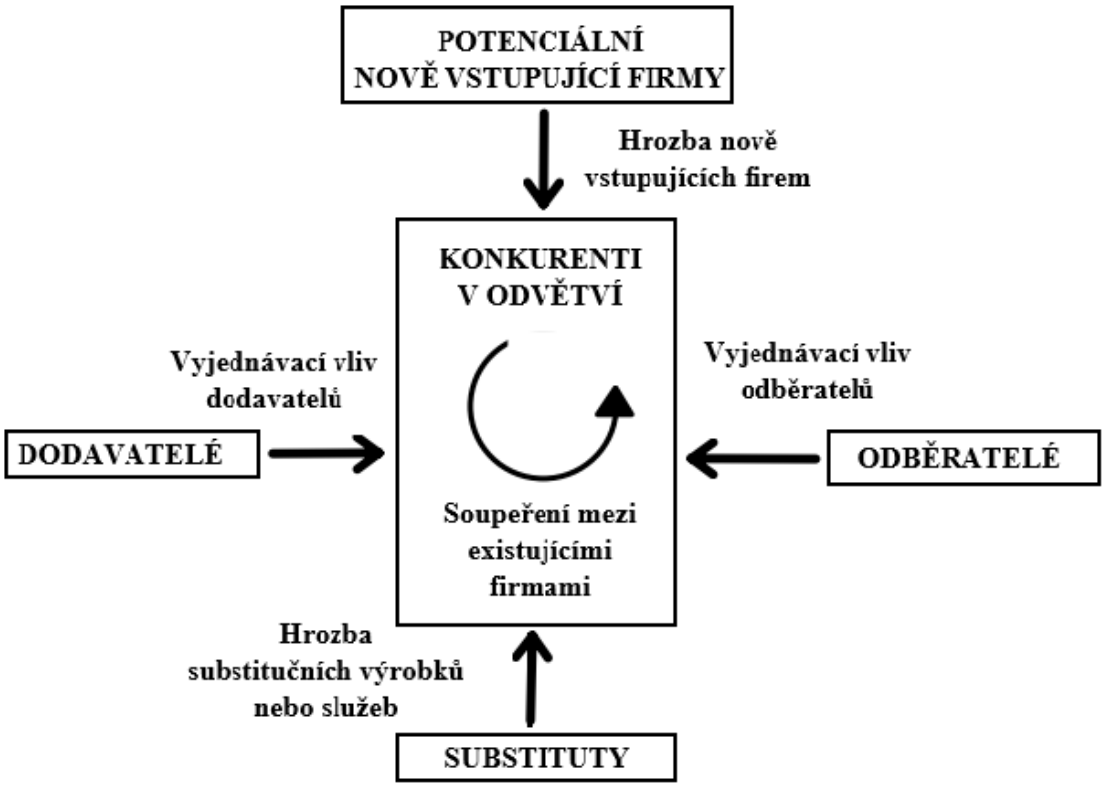
Zdroj: halek.info

- Přístup SO – využití silných stránek a příležitostí plynoucí z okolí.
- Přístup WO – eliminace slabých stránek pomocí příležitostí.
- Přístup ST – eliminace hrozeb pomocí silných stránek.
- Přístup WT – snaha vyřešení znepokojivého stavu. (Dědková & Honzáková, 2001)

2.3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je strukturální analýzou odvětví, ve kterém firma působí. Ačkoliv na firmu působí velké množství vlivů, jak už jsme se mohli přesvědčiv v analýze STEP, Porter (1994) tvrdí, že klíčovým aspektem prostředí je odvětví, ve kterém firma působí. Úroveň konkurence je závislá na pěti konkurenčních silách, které jsou popsané v následujícím obrázku. Působení těchto pěti sil určuje potenciál zisku, který firma může v daném odvětví vytvořit. Jinými slovy, síla konkurenčních vlivů ovlivňuje zisk podniku.

Obrázek 6: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, 1994

Cílem této analýzy je nalezení takového postavení v odvětví, aby firma mohla čelit konkurenci, případně její působení obrátit ve svůj prospěch. Také pomáhá s nalezením té nejvhodnější konkurenční strategie.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově příchozí firmy se snaží získat pro sebe část trhu a také zdrojů. To tlačí ceny dolů a náklady nahoru, čímž se snižuje zisk. Jak velké jsou hrozby vstupu nových firem ovlivňují bariéry vstupu a reakce stávajících firem na nového konkurenta. Zdrojů bariér růstu je celá řada, Deduchová (2001) však uvádí tři nejdůležitější bariéry:

- Oddanost zákazníků – podnik si může vytvořit oddané zákazníky pomocí nástrojů marketingu, péče o zákazníky, patentové ochraně, vysoké kvalitě atd. Oddanost zákazníků tedy snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů, je totiž těžší získat podíl na trhu.
- Absolutní nákladové výhody – souvisí s dokonalejší technologií firmy, stálými zaměstnanci či přístupem k levnějším finančním zdrojům.
- Míra hospodárnosti – souvisí s hromadnou výrobou, masivnější reklamou, či výhodným nákupem materiálu. Pokud jsou tyto výhody významné, noví konkurenti často váhají se vstupem do odvětví.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Pro získání výhodného postavení používají firmy prostředky jako reklamní kampaň, cenová politika, lepší zákaznický servis, prodloužené záruky a další. Soupeření nastává tehdy, pokud jeden z účastníku pociťuje tlak, nebo možnost vylepšit své dosavadní postavení na trhu.

Některé metody soupeření jsou ale velmi nejisté, jako například cenová konkurence. Nižší cenu konkurenti rychle dorovnají, což může vést ke zvýšení poptávky. To ale nepřináší výhodu pouze jednomu výrobci, ale všem.

Pokud má produkt povahu komodity, zákazníci se při výběru řídí převážně cenou a poskytovanými službami. (Porter, 1994)

Tlak ze strany substitutů

Firmy v odvětví také soupeří s konkurencí, která vyrábí substituty. Právě substituty určují cenové stropy výrobků. Čím atraktivnější je substitut pro zákazníka, tím pevnější je cenový strop a tím pádem je ovlivňována také ziskovost. Identifikace substitutů spočívá ve vyhledávání výrobků, které mohou plnit stejnou funkci.

Pokud je však v odvětví málo substitučních produktů, podniky mají možnost zvýšit ceny a tím i zisk. Právě na této výhodě by měla být postavena jejich strategie. (Porter, 1994; Deduchová, 2001)

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé jsou pro podniky klíčoví. Ohrožují odvětví tím, že se snaží tlačit cenu dolů, vyjednat vyšší kvalitu a lepší služby. Tím staví firmy v odvětví proti sobě. Obecně můžeme říci, že vliv odběratele je významný, platí-li tyto podmínky:

- Odběratel je velký, jeho odběr je velmi značný a znamená velkou část poptávky na trhu. Nebo je-li odběratel významný svým postavením, např. firma s dobrým postavením, významná osobnost atp.
- Zákazník má malé náklady přestupu. Přejít ke konkurenci je pro něj velmi snadné.
- Existují snadno dostupné substituty.
- Odběratel příliš nehledí na rozdíly mezi výrobky jednotlivých firem.
- Zákazník by si mohl začít zboží vyrábět sám. (Porter, 1994; Keřkovský & Vykypěl, 2002)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Ač se to zdá neobvyklé, i dodavatelé mohou ovlivnit ziskovost odvětví. Pokud jsou schopni tlačit cenu nahoru, nebo snižovat kvalitu svých výrobků, zvyšují tím výrobní náklady firem v odvětví. Ohrožení ze stran dodavatelů platí pokud:

- Výrobky, které dodavatel prodává mají pouze málo substitutů.
- Podnik má vysoké přechodové náklady a je pro něj velmi složité přejít k jinému dodavateli.
- Odvětví není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Dodavatelů pro odvětví je málo. (Porter, 1994; Deduchová, 2001)

3 Cíl a metodika práce

Cíl práce

Cílem této práce je analýza vývoje a životního cyklu vybrané organizace, návrhy a doporučení pro řízení a strategické rozhodování v životním cyklu organizace.

Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou část. Pro účely diplomové práce byla nejprve zpracována teoretická část, a to prostudováním odborné literatury na téma životní cyklus a strategické řízení podniku. První část literárního přehledu je zaměřena na teorii životního cyklu organizace a jeho fáze. Druhá část se již zabývá strategickým rozhodováním a strategickým řízením pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Praktická část práce se v začátku analýzy zaměřuje na charakteristiku vybrané společnosti, která obsahuje základní informace a ve které je také uveden systém fungování vodohospodářské společnosti, jakožto velmi specifického odvětví podnikání. K účelům diplomové práce byla vybrána vodohospodářská společnost ČEVAK a.s. se sídlem v Českých Budějovicích. Po objasnění fungování společnosti navazuje analýza životního cyklu společnosti od založení předcházející firmy 1.JVS a.s. do současnosti, a to včetně vývojových grafů vybraných ukazatelů. Následně jsou zanalyzována možná ohrožení pro podnik, které obsahují také současnou konkurenci. Dále pak silné stránky společnosti a v neposlední řadě také podnikatelská strategie společnosti. K provedené analýze sloužily informace přímo od vedení společnosti a také zaměstnanců společnosti. Data uvedená v grafech poté pochází z výročních zpráv společnosti

Poslední část praktické práce je zaměřena na diskusi o zjištěních z praktické části a drobné návrhy na zlepšení.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Základní informace

Obchodní jméno	ČEVAK a.s.
Sídlo společnosti	Severní 2264/8, 370 10 České Budějovice
Datum vzniku	1.5.1994
Právní forma	Akciová společnost
Počet zaměstnanců	884
Základní kapitál	135 000 000 Kč
Akcionáři	100% ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o.
Předmět podnikání dle CZ-NACE	Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi

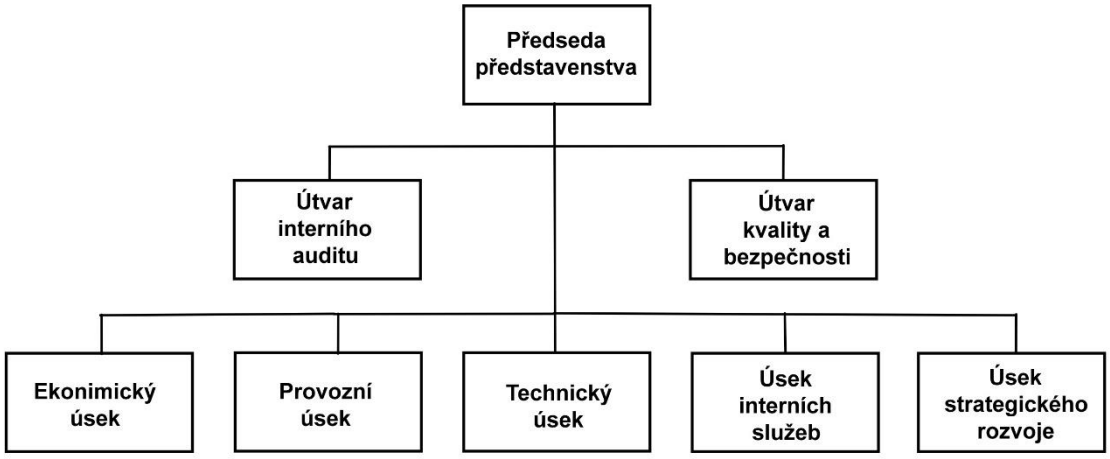
Současná společnost ČEVAK a.s. vznikla sloučením dvou samostatných podniků, a to společnosti 1.JVS a.s. a bývalého státního podniku VAK a.s. Obě firmy byly v roce 2008 vlastněni jedním akcionářem, společností ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. Tento akcionář se rozhodl, obě společnosti sloučit do jedné, aby si na stejném území navzájem nekonkurovaly. Fúzí obou společností došlo k převzetí společnosti VAK a.s. společností 1.JVS a.s.

Vodárenská společnost ČEVAK a.s. se zabývá provozováním vodohospodářské infrastruktury, zejména úpraven pitné vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vody. Dodává pitnou vodu a odvádí odpadní vodu více než půl milionu obyvatel Jihočeského kraje a částí krajů Plzeňského a Vysočina. Vedle hlavní činnosti poskytuje i další služby, které souvisí s provozem vodovodů a kanalizací. Mezi tyto služby patří zejména odvoz a likvidace odpadních vod a kalů; laboratorní rozbory pitných a odpadních vod a kalů; čištění kanalizací a kanalizačních přípojek; servis, prodej a úřední přezkušování vodoměrů; odstraňování poruch a havárií na vodovodech a kanalizacích; prodej vodárenského a kanalizačního materiálu; stavby vodovodů, kanalizací a souvisejících zařízení; technická a technologická podpora; hydrogeologické služby.

Organizační struktura společnosti

Na obrázku níže můžeme vidět současnou organizační strukturu společnosti ČEVAK a.s. Tato organizační struktura nezahrnuje koncern ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o., jako 100% akcionáře společnosti. Jedná se tedy čistě o strukturu samotné společnosti ČEVAK a.s.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti ČEVAK a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČEVAK a.s.

4.2 Princip fungování vybrané vodohospodářské společnosti ČEVAK a.s.

4.2.1 Nákup vody

Největší komoditou, která je společnosti dodávána, je voda. Vodu musí vodohospodářská společnost nakupovat od státu a její cenu nemůže nijak ovlivnit. Největším dodavatelem povrchové vody je v současné době státní podnik Povodí Vltavy. Cena povrchové vody se liší podle území, ze které je dodána (Povodí Vltavy, Povodí Labe atd.). Platby za podzemní vodu jdou také státu, její cena je ale celorepublikově stejná. Stát je pro ČEVAK a.s. největším dodavatelem a cenu si určuje sám, společnost jí nemůže nijak ovlivnit a ani od tohoto dodavatele nemůže odejít, je na něm existenčně závislá.

Společnost má dále možnost nakupovat takzvanou vodu předanou. Jediným dodavatelem této vody je pro společnost Český vodárenský svaz - seskupení přehradní nádrže Římov a Plavské úpravny. I v tomto případě je dodavatel jediný, kdo určuje cenu vody. Společnost ČEVAK a.s. cenu nemůže nijak ovlivnit.

4.2.2 Prodej vody

V České republice je dle Českého statistického úřadu zásobováno pitnou vodou z kohoutku 94,7% obyvatel. Každý obyvatel průměrně spotřebuje denně 89 litrů vody. Konečný spotřebitel je pro společnost zákazník, jemuž teče voda z kohoutku. Se zákazníkem vodohospodářská společnost uzavírá smlouvu o dodávce vody. Tento zákazník o ceně nevyjednává ani nerozhoduje, ale právě koncoví zákazníci jsou ti, kteří musí být nejvíce spokojeni se zajišťováním vodovodních odpadních služeb.

Vodohospodářská společnost zajišťuje pitnou vodu pro domácnosti a průmyslovou spotřebu a provozuje úpravny pitné vody. Po nákupu surové vody od státu (povrchové či podzemní) musí být tato voda vyčištěna, aby mohla být prodána domácnostem. Voda je vyčištěna v úpravnách vody a následně pomocí vodovodní infrastruktury rozvedena domácnostem. Ty platí za každý spotřebovaný metr krychlový cenu, která se nazývá vodné.

Dále zajišťuje provoz kanalizační sítě a čistíren odpadních vod. Spotřebovaná voda, která odteče z domácností a firem, putuje do čistíren odpadních vod. Zde je voda

pomocí složitého procesu s podporou chemických látek vyčištěna. Čistá voda, která odpovídá stanoveným standardům dále znova odchází do vodních toků. Za každý metr krychlový spotřebované vody, kterou domácnosti vypustí do kanalizace platí cenu, která se nazývá stočné.

Zákazník, se kterým vodárenská společnost uzavírá smlouvy je také město. Právě vedení města rozhoduje o budoucnosti vodohospodářské společnosti na svém území. Zastupitelé měst jsou zcela jistě ovlivňováni veřejným míněním, tedy zda jsou se službami spokojeni občané, ale také cenou.

Města a obce uzavírají s vodárenskými společnostmi pacht o provozování vodohospodářského majetku (potrubí, kanalizace, čistírny, úpravny). Onen vodohospodářský majetek je vlastněn městy a je propachtován vodárenským společnostem za stanovené pachtovné. Společnost, se kterou město tento pach uzavře, poté může po předem stanovené období užívat vodohospodářský majetek ke svému podnikatelskému záměru a mít z něj užitek (vodné a stočné). Výběr vodohospodářské společnosti probíhá pomocí koncesního řízení, které je vypisováno městem či obcí. Zadavatel (obec) vypracuje požadavky na uchazeče a jeho služby a ten následně předloží svůj návrh. Z předložených návrhů si zadavatel vybere ten nejvhodnější. Město má zákonnou povinnost zvážit veškeré přijaté návrhy od provozovatelů. Ke zvážení je vypracován koncesní projet, který zváží všechny výhody, nevýhody a rizika. Tento projekt je poté schvalován zastupitelstvem.

Smlouvy jsou dle Zákona o veřejných zakázkách uzavírány na dobu 5 let. Výjimečně je možné vyjednat smlouvu na 10 let, pokud jsou plánované investice, které není možné do 5 let realizovat. Za takové prodloužení se ale musí zasadit sama obec. Provozní doba na 5 let je pro vodárenskou společnost velmi krátká. Pokud by se ucházela o provoz nové obce, znamenalo by to například navýšení počtu zaměstnanců, nákup nové techniky a podobně. Těžkou techniku společnost za 5 let nestihne odepsat a zaměstnance by po skončení a neprodloužení pachtu musela propustit, nebo by přešli k novému provozovateli. I pro realizaci změn ve stylu fungování provozu je 5 let velmi krátká doba. Tyto změny se často nestihnou uskutečnit a pokud společnost neobhájí další provozní období, přijde o investovaný kapitál.

4.2.3 Tvorba ceny vody

Vodohospodářská společnost si nemůže stanovit cenu vodného a stočného pouze dle svého vlastního uvážení. Podle zákona č. 526/1990 Sb. jsou každý rok Ministerstvem financí vydávány nové cenové věstníky, kde jsou pravidelně usměrňovány ceny vody. Ministerstvo zemědělství poté dohlíží na dodržování pravidel, které věstník určuje. Obce, které si vodu provozují sami, pak mohou v rámci zachování nízké ceny dotovat cenu vody z vlastních obecních finančních zdrojů.

Cenu vody za metr krychlový tvoří vodné a stočné. Vodné a stočné ale není platba pouze za vodu, je to platba za službu, spočívající v neomezených dodávkách vysoce kvalitní pitné vody až ke spotřebitelům a odvádění a čištění odpadních vod. Zákon o vodovodech a kanalizacích definuje vodné jako „úplatu za pitnou vodu a za službu spojenou s jejím dodáním“ a stočné jako „úplatu za službu spojenou s odváděním, čištěním, nebo jiným zneškodňováním odpadních vod“. Zajištění vody s sebou přináší řadu fixních nákladů, které nesouvisí s objemem prodané či odvedené vody. Tyto náklady se dle lokality pohybují v rozmezí 70 – 90% celkových nákladů.

Dle Českého statistického úřadu činil v roce 2016 průměrný roční náklad za vodu na osobu 2 023Kč, což je asi 1,24% z celkového čistého příjmu domácností. I tento poměr hraje ve výpočtu ceny svou roli. Domácnosti v ČR zaplatí za vodu zhruba třetinu výdajů, které zaplatí za elektřinu a asi polovinu toho, co platí za plyn nebo mobilního operátora.

Nyní platí ve většině obcí dvousložková cena vody. První složka je cena samotné spotřebované vody, druhá složka je cena za to, že zákazníci mají neustále přístup k pitné vodě, i když jí zrovna nevyužívají, jelikož firma musí neustále zajišťovat provoz vodohospodářského majetku. Druhá složka z ceny je tady pevná a její výši určuje sama obec, tedy vlastník vodohospodářského majetku, dle Cenového výměníků Ministerstva financí pro daný kalendářní rok. Z tohoto důvodu je cena vody v jednotlivých městech různá. Pevná složka se může pohybovat až do výše 15% z ceny.

Cena je tvořena také podle výdajů na opravu a obnovu infrastruktury. Například v Praze už tento výdaj přesahuje 3% z hodnoty majetku, jinde je tato položka i o polovinu menší.

Cena vody a obec

Veškeré opravy poruch jsou hrazeny ze zisku vodárenské společnosti. Investice do vodohospodářského majetku nebo do obnovy infrastruktury však hradí sama obec, a to právě z pachtovného, které vybere od vodárenské společnosti.

Při vyjednávání o ceně vodného a stočného se obce vždy snaží tlačit ceny dolů. Do ceny vodného a stočného je zahrnuto i pachtovné, které tvoří zhruba třetinu ceny (různé v jednotlivých obcí). První nástroj města, jak snížit cenu vody, je snížit pachtovné. Pokud se jedná o města, která mají vysoký příjem i z jiných zdrojů, mohou si dovolit snížit pachtovné a tím provozovatel sníží cenu vody. Města poté financují obnovy majetku jak z pachtovného, tak z ostatních finančních zdrojů. U malých obcí je však snížení pachtovného obtížné. To jim většinou plně slouží k obnově vodohospodářské infrastruktury, protože jiný zdroj již nemají. Kanalizační síť je zde navíc kratší a celkové vybrané pachtovné, které se odvíjí od její délky, je tedy menší. Města a obce však v současné době musí zpracovávat Plány financování obnovy vodohospodářského majetku, jejichž dodržování kontroluje ministerstvo zemědělství. Jedná se o teoretický výpočet finančních prostředků, které město potřebuje pro zachování vodohospodářského majetku ve funkčním stavu. Obce by tedy měly směřovat k tomu, že jejich vodohospodářský majetek bude zcela financován právě z vybraného pachtovného.

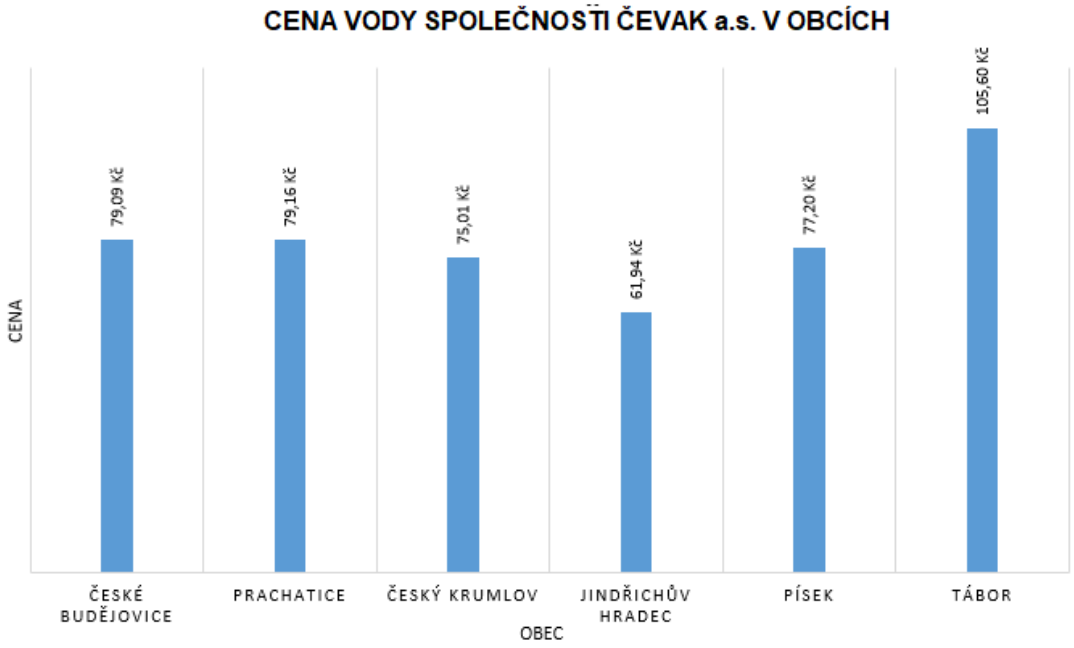
Další možností, jak může obec vyjednávat o ceně vody, je pomocí zmenšení škály služeb, které bude provozovatel obci poskytovat. Pokud město některé povinnosti související se správou vodohospodářského majetku nepřevede na poskytovatele, za tuto službu tedy nikdo provozovateli nebude platit a tím pádem se cena za onu povinnost nepřenese do ceny vody. Danou povinnost však musí vykonávat někdo jiný, obvykle zaměstnanec města, kterému musí město za jeho práci vyplácet plat. Cena vody může být tedy ponížená, město však nese náklady v jiné formě.

Města také někdy dotují provozovateli jeho služby. Vznikne dohoda, ve které se obec zaváže k částečnému dotování oprav vodohospodářského majetku z městského rozpočtu. Provozovatel pak tedy nemusí platit veškeré náklady na opravy sám, ale město mu na tyto náklady přispívá. Náklady na opravy se poté logicky nepřenesou do ceny vody v celém rozsahu, ale jen částečně, čímž dochází ke snížení ceny.

Poslední možnost měst, jak snížit cenu vody, je vystavit provozovatele tržní konkurenci. Právě kvůli tomu probíhají veřejné koncesní soutěže na provozovatele. Město si tak může vybrat vodárenskou společnost, která nabídne nejlepší podmínky.

Pokud chtějí města a obce plně rozhodovat o ceně vody, musí si vodu a vodohospodářský majetek provozovat sami. V mnoha případech se však již ukázalo, že tato možnost pro města není zcela výhodná, především pokud se jedná o malé lokality.

Graf 1: Cena vody společnosti ČEVAK a.s. ve vybraných obcích v roce 2018



Zdroj: Vlastní práce

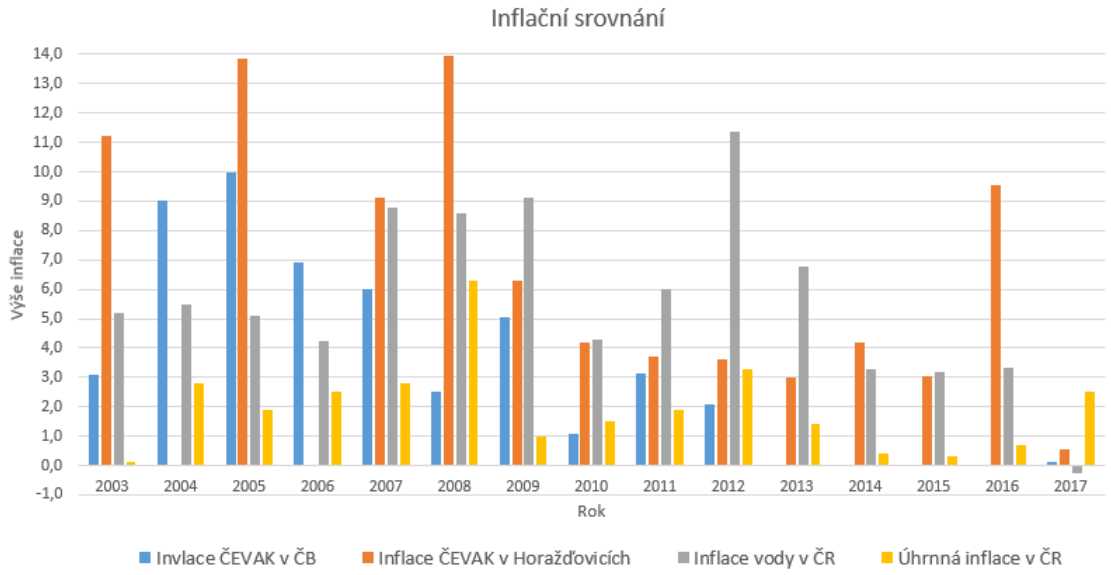
Cena vody a inflace

Dle serveru Vodarenstvi.cz a Sdružení oboru vodovodů a kanalizací ČR (dále jen SOVAK ČR), se cena plateb za vodné a stočné v roce 2018 pohybovala na úrovni 86 - 88Kč za metr krychlový. V roce 2018 byl vysoký tlak na nárůst mzdových nákladů, kvůli velmi nízké nezaměstnanosti, avšak inflace na vodném a stočném byla nižší než celková inflace. Nárůst cen vody může být vyvolán také čerpáním dotací a podmínkou čerpání stanovenou Operačním programem Životního prostředí, a to pro zajištění finanční udržitelnosti realizovaných projektů staveb a rekonstrukcí vodohospodářské infrastruktury.

Podle informací od ministerstva zemědělství bylo v České republice do vodárenské infrastruktury v roce 2016 investováno asi 13,7 miliard korun, což představuje asi 38% podíl na vybraných platbách za vodné a stočné. Podíl částky investované do obnovy a rozvoje každý rok roste. Výjimkou jsou pouze některé malé lokality, které uměle udržují cenu vody nízko. Umělé snižování ceny má za následek nedostatek financí na opravu a obnovu vodohospodářského majetku.

Na grafu níže můžeme vidět srovnání hodnot jednotlivých růstů cen. Srovnáváme úhrnnou inflace veškerého zboží v České republice, inflaci vody v České republice, inflaci vody ve městě Horažďovice a inflaci vody ve městě České Budějovice.

Graf 2: Porovnání úhrnné inflace, inflace celorepublikových cen vody a inflace cen vody ve městech Horažďovice a České Budějovice, v letech 2003 až 2017



Zdroj: Vlastní práce

Daňové zatížení vody

Cena vodného a stočené dle legislativy Evropské unie obsahuje také odpisy vodohospodářského majetku a náklady na opravy a obnovy vodovodních logistických cest. Vodné a stočné je v České republice zdaněno velmi vysokými hodnotami. Máme jedno z nejvyšších zdanění vodného a stočného v celé Evropě. Z každé koruny, kterou spotřebitel zaplatí na vodném a stočném pak odchází 41 haléřů státu na daních a poplatcích. Do obnovy vodovodního potrubí tedy vodárenské společnosti investují zhruba o polovinu méně, než by bylo potřeba, a to také kvůli vysokému zdanění. Voda

je zdaněna 15%, pokud by došlo ke snížení daňové sazby na 10%, znamenalo by to průměrné snížení ceny vody o 4Kč na metr krychlový. Přitom do roku 2007 byla voda v České republice zdaněna 5%. Sazbu můžeme porovnat s ostatními zeměmi Evropské unie. Například ve Švýcarsku je aktuální sazba DPH 2,5%, Francie odvádí 5,5%, Německo 7%, Polsko 8% a ve Velké Británii je sazba dokonce nulová. Vyšší daňové zatížení v Evropě mají v Bulharsku, Estonsku, Slovensku, Rumunsku, Dánsku a Švédsku. Nejvyšší DPH je potom v Maďarsku a činní 27%. (vodarenstvi.cz)

4.3 Historický vývoj společnosti ČEVAK a.s.

1994

Společnosti ČEVAK a.s. předcházelo založení spolčenosti 1. Jihočeská vodárenská společnosti a.s. (dále jen 1.JVS a.s.). Tato firma byla založena 1.5.1994. Zhruba rok předtím však fungovala společnost 1.JVS s.r.o. Ta však posléze zanikla a namísto ní byla založena akciová společnost se stejným jménem,

1996

V roce 1996 se 1.JVS a.s. stěhovala z Rudolfovského zámečku, kde začínala svou činnosti, do nové budovy v Českých Budějovicích, kde sídlí dodnes. Na koupi budovy si společnost vzala úvěr ve výši 30 mil Kč. Celková cena budovy byla 14 mil. Kč.

Tento rok společnost provozovala a obhospodařovala majetek již 26 obcí v Jižních Čechách a měla začít provozovat také město České Budějovice. Příslib provozu krajského města vyžadoval značné navýšení personálu, který bylo nutné zaměstnat a zaučit již několik měsíců předem. Společnost tedy platila nové zaměstnance a přípravy na provoz, první zisk z provozu však měla až o několik měsíců později. Tato prodleva byla také financována z poskytnutého úvěru.

1997

1.JVS a.s. začala úspěšně provozovat krajské město a v roce 1997 měla již 257 zaměstnanců. Skokový nárůst zaměstnanců zhruba o 100 lidí byl zapříčiněn provozem města České Budějovice, dodnes největším a nejvýznamnějším zákazníkem. Výnosy z hlavní podnikatelské činnosti, z vodného a stočného tento rok celkem činily 351 719 000. Kč.

1999

Společnost 1.JVS a.s. nepůsobila na jihočeském trhu sama. Další výraznou společností byla firma Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a.s. (dále jen VAK a.s.), se kterou 1.JVS a.s. od začátku své existence soupeřila o zakázky a postavení na trhu. V roce 1999 byl konkurenční boj již tak silný, že se zakladatelé 1.JVS a.s. rozhodli prodat akcie nadnárodní firmě. Do firmy tedy vstupuje francouzská společnost CTSE a.s. a od této doby vystupuje jako jediný akcionář. 1.JVS a.s. tak dostává možnost

lepšího soupeření na trhu a přílivu nového kapitálu. Zakladatelé společnosti nadále setrvávají ve vedení.

2001

V tomto roce měla 1.JVS a.s. již 19 úpraven vody, 31 čistíren odpadních vod a pitnou vodu dodávala pro 190 000 obyvatel jihočeského a západočeského regionu. Také dochází k výraznému snížení úniků vody. Provádí se rekonstrukce vodovodních řadů, rozšiřuje se dispečerské řízení a preventivní vyhledávání poruch. Nefakturovaná voda klesá o 25%, což firmě přináší roční úsporu 10 mil Kč. Firma stabilizovala svou pozici na trhnu, došlo k prodloužení kontraktů se třemi obcemi a nové smlouvy podepsala ve Lhenicích, Borku a Úsilném.

Stát udává v platnost možnost zavedení dvousložkové ceny za vodu.

2002

Rok 2002 byl pro společnost výjimečný. Velkou zatěžkávací zkoušku jí připravila povodeň. Obrovské množství vody silně poškodilo velké množství vodovodní infrastruktury, společnosti se však podařilo udržet trvalou dodávku pitné vody všem zákazníkům. Čistírna odpadních vod v Českých Budějovicích byla jako jediná v celé republice zcela zničena povodní. Škoda se vyšplhala na 130 mil Kč. S její úhradou pomohla pojišťovna a Evropské fondy. Firma povodeň ustála velmi dobře, což jí pomohlo k upevnění svého postavení na trhu.

Došlo k expanzi do dalších měst v západočeského regionu, kde byla vytvořena dceřiná společnost VODOSPOL s.r.o., což firmě přineslo navýšení obratu o 25%. Dceřiná společnost byla založena na žádost měst, pro které firma VODOSPOL s.r.o. pracuje, proto nebylo provozované území pouze připojeno pod správu 1.JVS a.s. V roce 2002 společnost také otevřela nové zákaznické centrum.

2003

Vlastík společnosti, skupina CTSE a.s., se transformací přejmenovala na Veolia Voda a.s.

2004

V roce 2004 byla vyčleněna stavební výroba do samostatné dceřiné společnosti Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o. K vyčlenění došlo především z důvodu větší rizikovosti tohoto oboru a nedostatečného personálního vybavení. 1.JVS a.s. se tedy

rozhodla rozvíjet stavební výrobu pouze jako vedlejší obor své základní činnosti, aby nebyla nijak ohrožena samostatná činnost podniku. Ze stejného důvodu byla firma Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o. v roce 2006 prodána.

Koncem roku byla dokončena fúze společností 1.JVS a.s. a Vodohospodářský servis s.r.o. do jedné společnosti. K tomuto rozhodnutí vedení přistoupilo z důvodu zjednodušení řízení a sjednocení pravidel a standardů.

Skupina 1.JVS koncem roku 2004 tedy tvořily společnosti 1.JVS a.s., VODOSPOL s.r.o. a Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o.

2006

Společnost opouští jeden ze zakladatelů. Dle jeho vyjádření se ve firmě již naplnilo vše, co od ní očekával a mohl z ní odejít a věnovat se jiným projektům. 1.JVS a.s. byla v roce 2006 již několik let úspěšným a stále se rozvíjejícím podnikem, který si ovšem i nadále zachovával rodinný přístup, čímž se odlišoval od ostatních konkurentů. Z vedení tedy odešel jeden ze zakladatelů, byl ale nahrazen jiným zakladatelem, který stál u zrodu firmy. 1.JVS a.s. tak zůstala pod původním vedením.

Dochází k prodeji dceřiné společnosti Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o. a i nadále se investuje do získání nových certifikací ISO a do neustálého zlepšování služeb. K systému dvousložkového placení vodného a stočného, které má vést ke spravedlivějšímu placení za vodu se přidávají další obce a touto formou hradí vodné a stočné v roce 2006 již 73% obcí.

2007

Po vstupu do Evropské unie dochází skokově k navýšení administrativní zátěže a byrokracie. Firma se s tím musí složitě vypořádávat, což jí přináší mnoho práce navíc.

2008

Francouzská společnosti Veolia Voda a.s. prodává 1.JVS a.s. rakouskému koncernu ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. Vedení je ponecháno a nastaly pouze drobné změny.

2009

Společnost ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. je také vlastníkem konkurenční společnosti VAK a.s., která působí na území Jižních Čech. Vedení koncernu se tedy

rozhodlo pro fúzi těchto dvou podniků. Oba podniky měly vypracovat zprávu o podobě fúze pod jejich vedením. Po předložení návrhů od obou společností se akcionáři rozhodli ponechat menší společnost 1.JVS a.s. ve vedení celé sloučené společnosti. V této době byl poměr tržeb 2:1 ve prospěch VAK a.s. Dochází tedy ke sloučení soukromého podniku a bývalého státního podniku, kdy ve vedení zůstává management společnosti 1.JVS a.s. K ponechání vedení z menší firmy přispěl především kvalitní management společnosti 1.JVS a.s. Nová společnost dostává jméno ČEVAK a.s. Tato společnost se stává pátou největší vodárenskou společností v České republice. Počet zaměstnanců skokově narůstá na dvojnásobnou hodnotu, stejně jako počet obyvatel zásobovaných pitnou vodou. Nyní ČEVAK a.s. zajišťuje vodu pro 540 tisíc obyvatel a spravuje téměř třikrát tolik vodovodní sítě, než předešlá 1.JVS a.s.

2012

ČEVAK a.s. se hlásí do koncesního řízení města Jihlava. Společnost se úspěšně kvalifikovala a stala se jedním ze dvou uchazečů, kteří podali nabídku. Město však výběrové řízení zrušilo ještě před vyhodnocením podaných nabídek. Vedení společnosti ČEVAK a.s. se touto cestou pokusilo rozšířit svou působnost o přilehlý region Jihlava, který pro ni znamená významnou tržní příležitost.

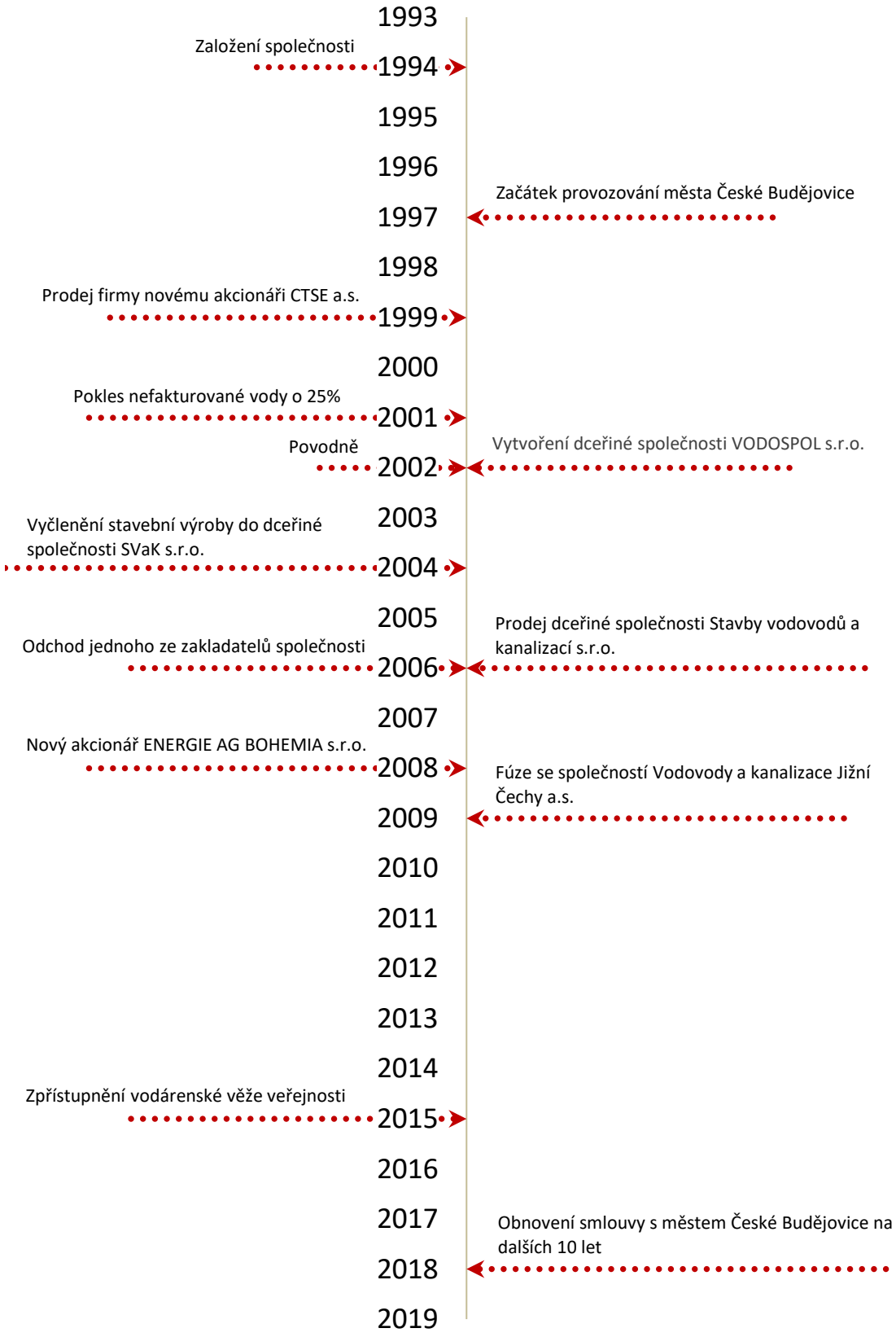
2015

V následujících letech firma nadále investovala do obnovy infrastruktury a obnovovala smlouvy na provoz vody v obcích. Tento rok byla dokončena rekonstrukce vodárenské věže v Českých Budějovicích. Věž tak byla zpřístupněna veřejnosti a jsou v ní každý rok pořádány naučné a kulturní akce. Touto cestou se společnost snaží přiblížit veřejnosti.

2018

Velkým úspěchem je pro společnost obhájení působení v krajském městě České Budějovice. Město České Budějovice je pro firmu největším a velmi důležitým zákazníkem. Uzavření a obnovení smlouvy na dalších 10 let, počínaje 1.lednem 2019, je pro ČEVAK a.s. strategicky důležité.

4.3.1 Časová osa významných událostí během životního cyklu společnosti



4.3.2 Shrnutí životního cyklu společnosti a klíčová rozhodnutí

1994 založení společnosti „na zelené louce“

Při založení společnosti bylo pro zakladatele nezbytné, vybrat vhodné zaměstnance a spolupracovníky. Zakladatelé v té době chápali, že chtějí-li dostatečně dobře čelit konkurenci, musí být ve firmě zaměstnanci, kteří budou chtít pečovat o budoucnost firmy. Nešlo primárně o získání pracovníků s dostatečnými tvrdými dovednostmi, ale o pracovníky s měkkými dovednostmi, kteří vytvoří příznivé klima ve společnosti a budou ho šířit mezi nově nastupující zaměstnance. Mnoho z těchto zaměstnanců, kteří stáli přímo u zrodu, či nastoupili během pár let od založení, je ve firmě dodnes.

1996 boj o provoz města České Budějovice

V tomto roce bylo pro společnost velkou výzvou získat k provozu krajské město. České Budějovice jsou pro společnost dodnes nejvýznamnějším zákazníkem a získání tohoto zákazníka v roce 1996, pro dva roky starou společnost, by znamenal výrazný pokrok. Společnost v tomto roce přestěhovala své sídlo právě do krajského města a v koncesním řízení, i přes podceňování ze strany konkurence, dokázala získat přízeň vedení města. Tato začínající společnost tak dokázala v koncesním řízení porazit svou největší konkurenci, bývalou státní společnost VAK a.s.

Aby firma mohla začít s provozem téměř stotisícového města, musela získat nové zaměstnance a techniku. Nábor zaměstnanců začal v září, provoz města začal však až v únoru. Tuto prodlevu firma hradila z úvěru, který získala od banky.

I zde muselo vedení společnosti nabrat během krátké doby velký počet schopných zaměstnanců.

1999 akcie společnosti prodány francouzskému koncernu CTSE a.s.

Koncem devadesátých let sílil konkurenční tlak na společnost. Zakladatelé se proto rozhodli prodat akcie společnosti novému silnému akcionáři. Z několika předložených nabídek, které firmě chodily již od jejího založení, si zakladatelé vybrali právě koncern CTSE a.s. (nynější Veolia Voda a.s.). Právě tento akcionář nejvíce vyhovoval svými návrhy a požadavky. Nový vlastník tak poskytl firmě nové finanční prostředky na rozvoj a silné zázemí.

2001 zavedení dvousložkové ceny vody

V tomto roce vláda uvedla v platnost zákon o možnosti zavedení dvousložkové ceny vody. Pro provozovatele tato možnost znamenala spravedlivější placení za vodu. O zavedení těchto cen však rozhodovalo samo město. Management společnosti tedy musel vysvětlit výhody dvousložkové ceny všem svým zákazníkům (obcím).

2002 povodně a založení společnosti VODOSPOL s.r.o.

V roce 2002 zasáhli jihočeský kraj ničivé povodně, což pro vodohospodářskou společnost znamenalo velké potíže. V kanalizacích bylo neobvyklé množství vody. Ta začala také poškozovat čistírny odpadních vod. Společnost musela zmobilizovat veškeré své lidské zdroje a nepřetržitě zajišťovat pitnou vodu v zasažených oblastech všemi dostupnými možnostmi. To se jí povedlo a žádná z provozovaných oblastí nebyla bez přístupu pitné vody. Vynasnažené úsilí pomohlo firmě upevnit své postavení na trhu a dále rozšiřovat své působiště.

Tento rok se firmě podařilo rozšířit svou působnost o západočeský region. Zde byla na žádost vedení měst založena dceřiná společnost VODOSPOL s.r.o. Tento růst přinesl firmě zvýšení obratu o 25%.

2004 vyčlenění stavební výroby do společnosti Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o. a její následný prodej

K tomuto kroku se vedení 1.JVS a.s. uchýlilo kvůli ochraně společnosti před rizikovou oblastí podnikání a také kvůli nedostatečné personální vybavenosti v oblasti výstavby. Pro vedení bylo primární ochránit podnikání v oblasti vodohospodářství a ze stejného důvodu došlo v roce 2006 k prodeji firmy Stavby vodovodů a kanalizací s.r.o.

2006 odchod jednoho ze zakladatelů společnosti

V roce 2006 společnost 1.JVS a.s. opouští jeden ze zakladatelů Ing. Miloš Kratochvíl. Pro společnost, která by neměla dostatečný základ v managementu, by tento odchod znamenal ukončení činnosti. Pro 1.JVS a.s. to však znamenalo pouze malou změnu. Ve vedení zůstal jeho spoluzakladatel Ing. Jiří Heřman, který zaujal místo předsedy představenstva. V té době měla 1.JVS a.s. vybudovaný již tak silný management, že jí odchod jednoho ze zakladatelů nemohl ohrozit.

2009 fúze 1. JVS a.s. se společností Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a.s.

Firma 1.JVS a.s. v roce 2008 změnila vlastníka z Veolia Voda a.s. na ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. Nyní měla tedy stejného akcionáře jako konkurenční společnost VAK a.s. Zde dochází k fúzi obou podniků a akcionář se měl na základě vypracovaných zpráv rozhodnout, zda ponechá management společnosti VAK a.s. nebo 1.JVS a.s. Při tomto rozhodování sehrály důležitou roli schopnosti managementu 1.JVS a.s. a klima podniku. Vedení 1.JVS. a.s. dokázalo akcionáře přesvědčit, a tak dochází k pohlcení vetší společnosti VAK a.s. menší společností 1.JVS a.s. Díky tomuto kroku mohli být ve firmě ponecháni zaměstnanci 1.JVS a.s. Nově vzniklá společnost ČEVAK a.s. v sobě tedy kombinuje zaměstnance ze dvou různých podniků s naprosto odlišnou podnikovou kulturou. Právě schopnost a solidarita původních zaměstnanců 1.JVS a.s. dokázala přenést podnikovou kulturu na příchozí zaměstnance společnosti VAK a.s.

2012 koncesní řízení o provoz města Jihlava

Zde se firmě ČEVAK a.s. jednalo o strategické rozšíření své působnosti, protože město Jihlava pro ni přestavuje příležitost zvýšení zisku. Vyhlášení koncesní řízení bylo však po podání návrhů ze strany provozovatelů zrušeno.

2015 zpřístupnění vodárenské věže v Českých Budějovicích

Firma ČEVAK a.s. tento rok zpřístupnila věž veřejnosti, za účelem informovanosti obyvatel o vodě a jejím cyklu a také pro posílení svého postavení ve městě.

2018 výhra koncesního řízení ve městě České Budějovice

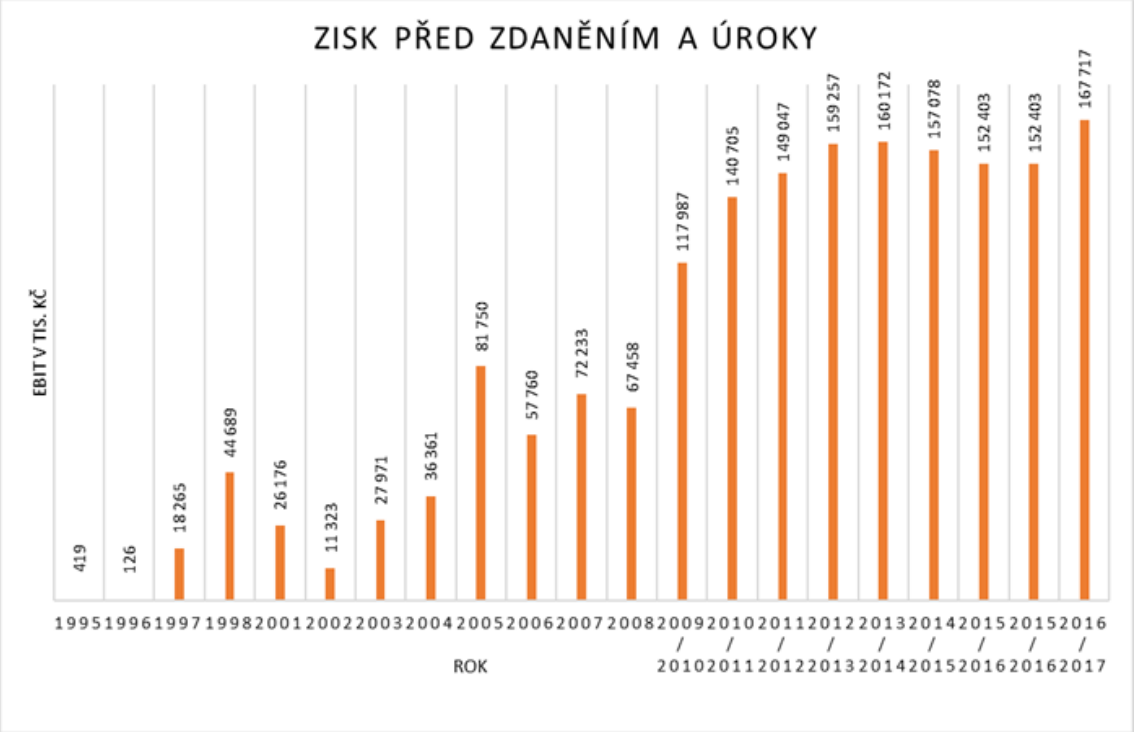
Tento rok se společnosti podařil velký strategický krok. Dokázala obhájit své působení v krajském městě a uzavřít smlouvu na 10 let provozu (standardní smlouva je na 5 let). To dokazuje, že město je s fungováním společnosti spokojeno a management i zaměstnanci stále odvádí dobrou práci.

4.3.3 Vývojové grafy společnosti

Vývoj zisku před zdaněním a úroky

Na obrázku níže můžeme vidět vývoj zisku před zdaněním za posledních 22 let. Z grafu je patrné že zisk má stále stoupající tendenci, i když přirozeně neroste tak rychle jako v prvních letech po založení společnosti. Mírný nárůst zisku je pro vodárenské odvětví typický.

Graf 3: Vývoj zisku před zdaněním a úroky společnosti ČEVAK a.s. v letech 1995 až 2017

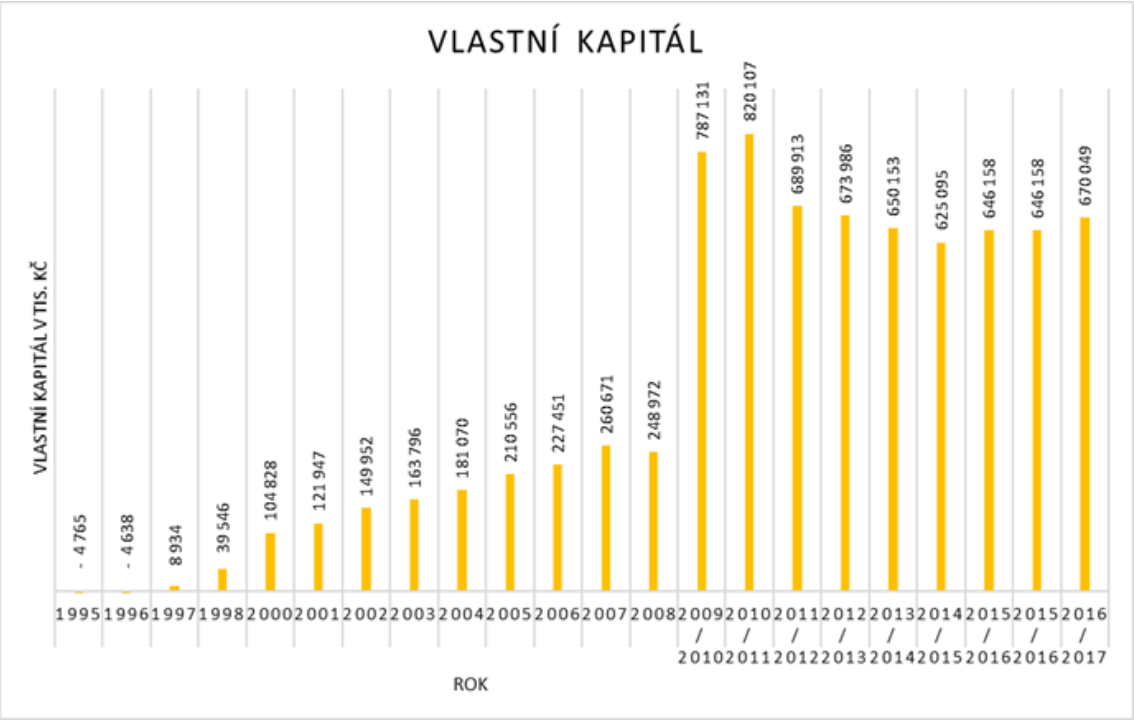


Zdroj: Vlastní práce

Vývoj vlastního kapitálu

Další graf znázorňuje vývoj vlastního kapitálu firmy. Zde můžeme pozorovat neustále se zvyšující tendenci až do roku 2008, kde došlo k mírnému poklesu. Dále pozorujeme skokový nárůst vlivem fúze. Vlastní kapitál se však nadále drží na velmi vysoké a stabilní úrovní, což svědčí o dobrém finančním zdraví firmy.

Graf 4: Vývoj vlastního kapitálu společnosti ČEVAK a.s. v letech 1995 až 2017

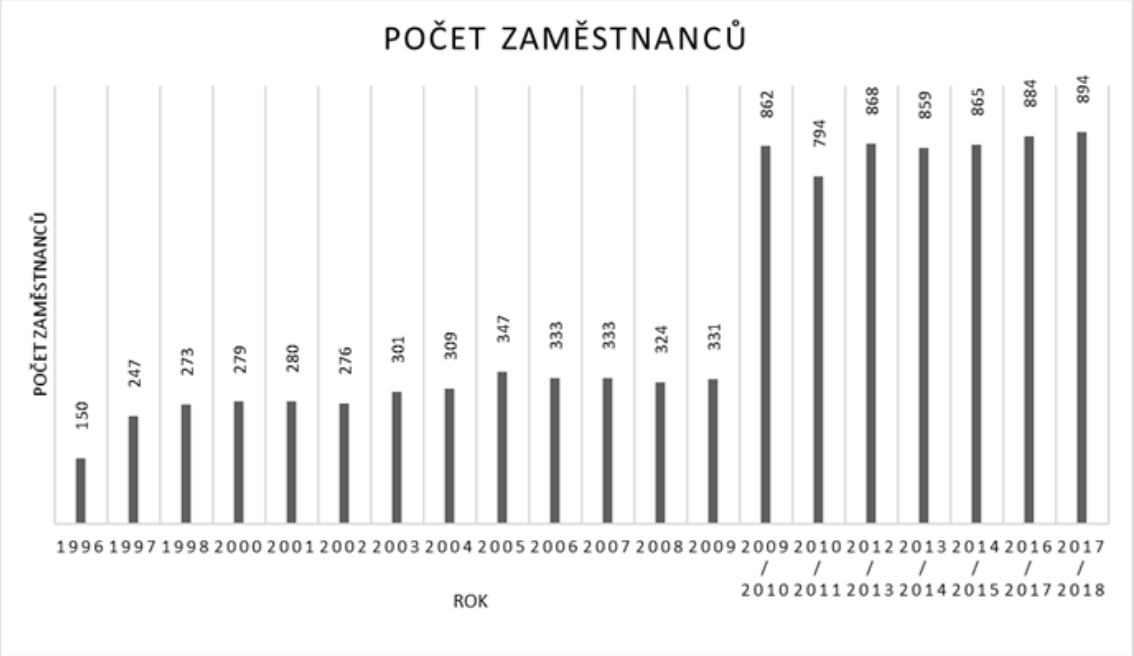


Zdroj: Vlastní práce

Vývoj počtu zaměstnanců

V následujícím grafu pozorujeme dva významné výkyvy v počtu zaměstnanců. První skokový nárůst nastává v roce 1997, kdy společnost získala k provozu město České Budějovice. Po roce 1997 se počet zaměstnanců zvyšoval již pozvolna a další velmi výrazný nárůst pozorujeme opět v roce 2009 po sloučení podniků. V hospodářském roce 2010/2011 došlo po fúzi k regulaci nepotřebných míst a ustálení počtu zaměstnanců na počtu potřebném pro provoz podniku. Společnost si udržuje stálý počet zaměstnanců pouze s mírnými výkyvy. Ty jsou také způsobeny ukončením provozu obcí, nebo naopak získáním nových lokalit k provozování. V takovém případě do firmy přijdou zaměstnanci bývalého provozovatele.

Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČEVAK a.s. v letech 1996 až 2018

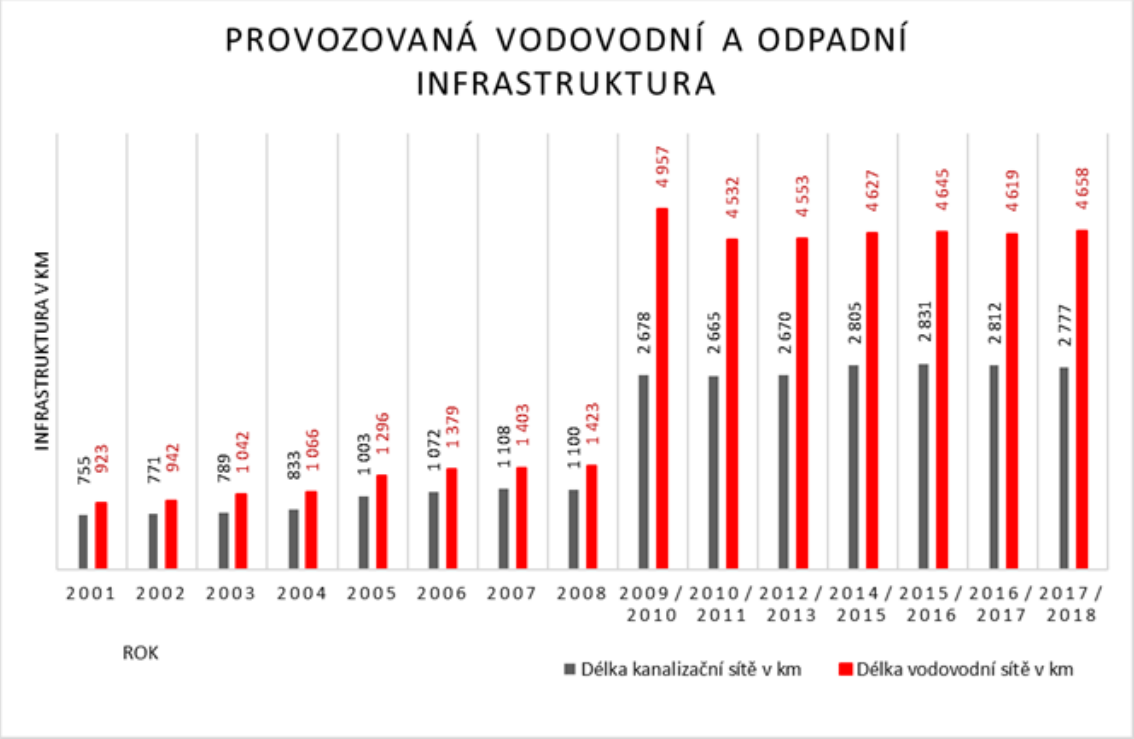


Zdroj: Vlastní práce

Provozovaná infrastruktura

Délku provozované infrastruktury za posledním 16 let ukazuje následující graf. z něj je patrný pozvolný nárůst od roku 2001 až do roku 2008 a následně opět vysoký nárůst po fúzi. Od roku 2009 je poté délka provozované sítě stabilní, což svědčí o schopnosti podniku obhajovat své působení v obcích i na další období.

Graf 6: Vývoj délky provozované infrastruktury společnosti ČEVAK a.s. v letech 2001 až 2018

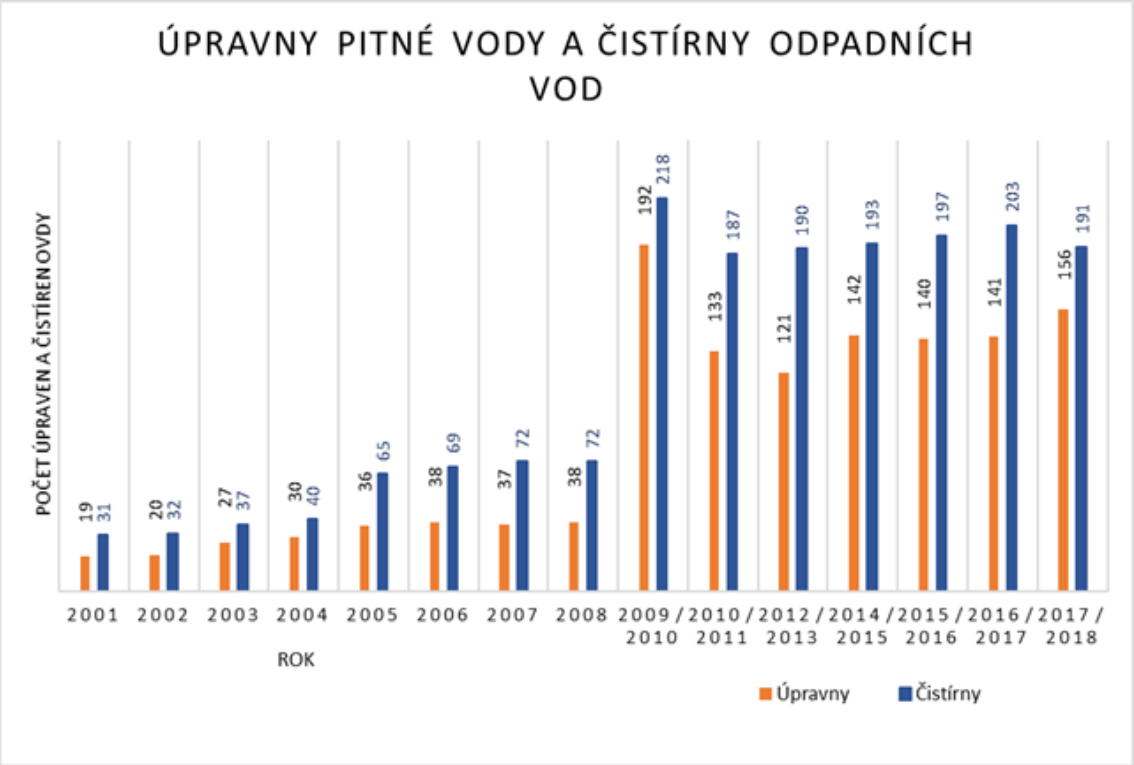


Zdroj: Vlastní práce

Čistírny a úpravny vody

Na následujícím grafu znázorňujícím počet provozovaných čistíren odpadních vod a úpraven vod vidíme stejný trend jako v grafu předešlém. Od roku 2001 pozvolný růst a v roce 2009 vysoký nárůst a následné ustálení.

Graf 7: Vývoj počtu provozovaných čistíren a úpraven vody společnosti ČEVAK a.s. v letech 2001 až 2018



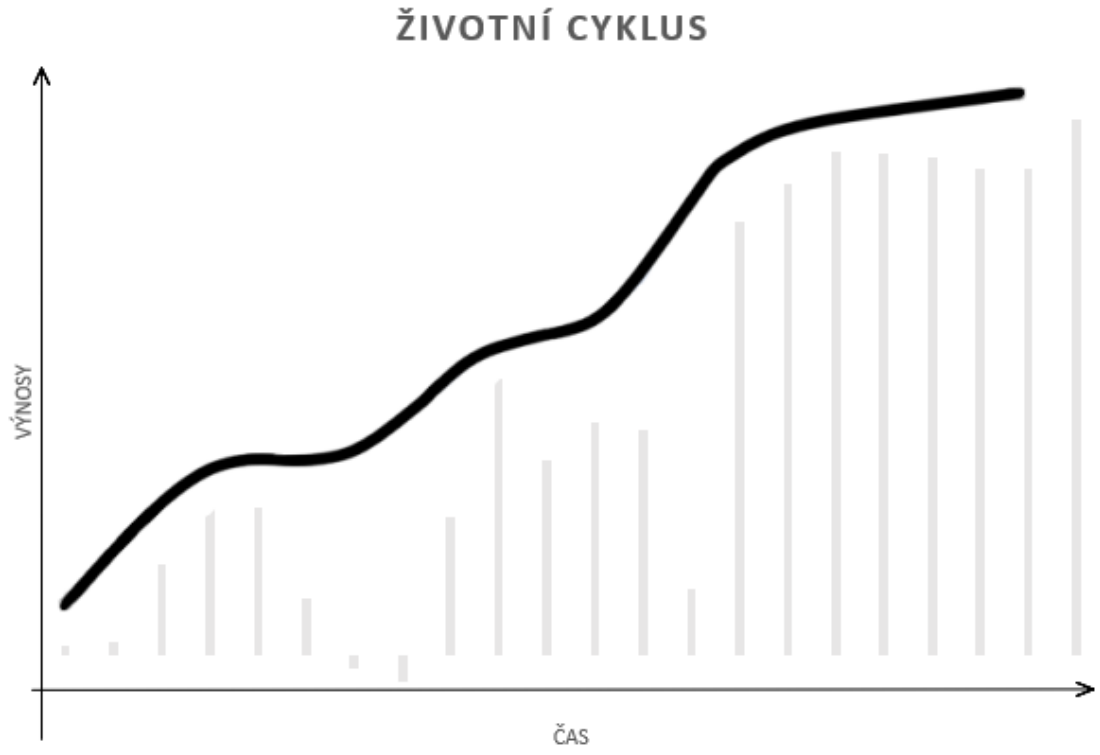
Zdroj: Vlastní práce

4.3.4 Zhodnocení životního cyklu podniku

Životní cyklus společnosti ČEVAK a.s. trvá nyní již přes dvacet let. Dle vývojových grafů by se dalo říci, že podnik je nyní ve fázi stabilizace. Má stabilní postavení na trhu a dokáže dlouhodobě obnovovat smlouvy na provoz měst a obcí.

U podniku jsme nemohli pozorovat žádné výrazné krize či úpadky. Nikdy se nedostal do finančních potíží a nedal se pozorovat ani pokles v době hospodářské krize v roce 2009, v této době pozorujeme pouze výrazný nárůst, a to díky fúzi podniků 1.JVS a.s. a VAK a.s. Společnost nebyla ohrožena ani v době odchodu předsedy představenstva a jednoho ze zakladatelů.

Graf 8: Linie životního cyklu společnosti ČEVAK a.s. od založení do roku 2018



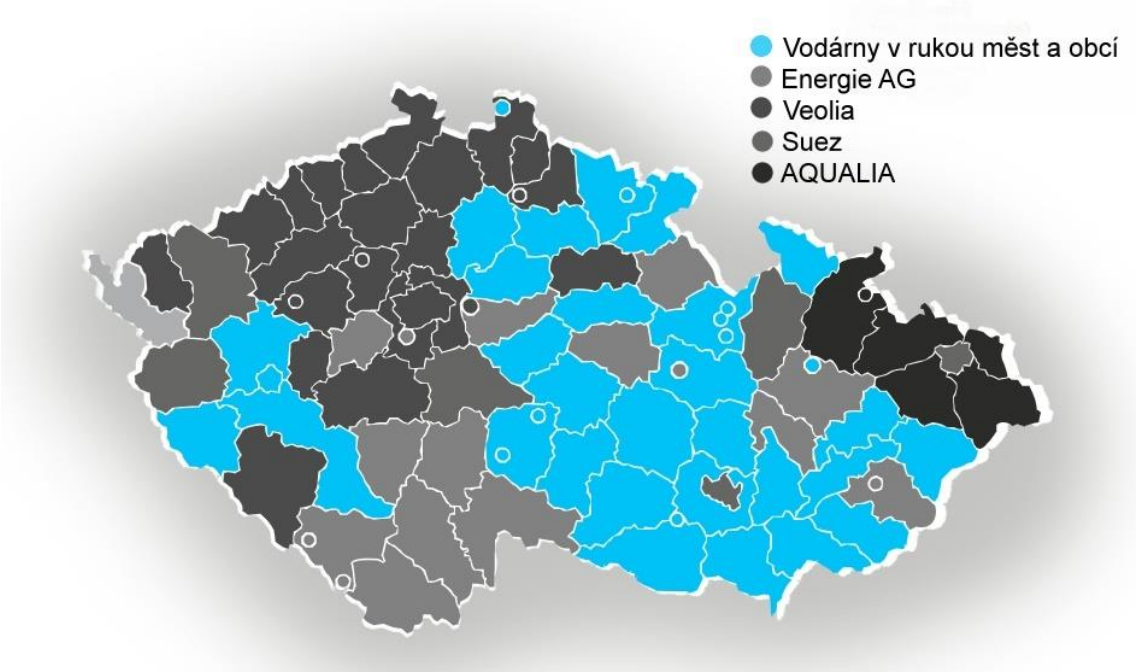
Zdroj: Vlastní práce

4.4 Možná ohrožení podniku

4.4.1 Konkurence

V České republice je zhruba 50 velkých vodárenských společností. Co se týče fakturované pitné vody, společnost ČEVAK a.s. mezi nimi zaujímá páté místo. Jedná se tedy o poměrně velkou společnost se silným postavením na trhu. Jak již bylo zmíněno výše, společnost působí v Jihočeském kraji a částečně v Plzeňském kraji a kraji Vysočina. Na konkurenci se zde můžeme dívat ze dvou úhlů. První konkurencí jsou pro ni další vodárenské firmy, které působí v jiných krajích a mohou soutěžit ve veřejných soutěžích vypisovaných městy. Druhou konkurencí jsou samotná města, která se rozhodnou, že si budou provozovat vodu sami.

Obrázek 8: Struktura vlastnictví vodohospodářských společností v České republice



Zdroj: pravdaovode.cz

Přímí konkurenti

Přímí konkurenti jsou zde velké koncerny, tedy soukromé firmy, které v České republice vlastní většinu vodárenských společností. Pomocí vodohospodářských společností ze svého koncernu se účastní výběrových řízeních ve veřejných zakázkách, která jsou vypisována městy na provoz jejich vodohospodářského majetku.

VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.

Tato francouzská společnost je největší provozovatel vodovodů a kanalizací v České republice. Společnost Veolia ČR a.s. zásobuje pitnou vodou 3,6 miliónů obyvatel a 3 milionům poskytuje kanalizační služby. Provoz vodohospodářského majetku v současné době zajišťuje pro 1 048 měst a obcí v České republice. Na českém trhu působí od roku 1996 a dříve vlastnila také společnost ČEVAK a.s. (resp. 1.JVS a.s.). Zaměstnává 4 669 zaměstnanců a její roční konsolidovaný obrat činí 16,5 miliard Kč. Fakt, že se prostřednictvím svých společností hlásí do výběrových řízení v Jihočeském kraji, z ní dělá přímého konkurenta pro naši společnost. Do skupiny Veolia ČR a.s., patří v České republice následující vodárenské společnosti:

- Pražské vodovody a kanalizace, a.s.,
- Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.,
- MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.,
- Královéhradecká provozní, a.s.,
- Středočeské vodárny, a.s.,
- 1.SčV, a.s.,
- Vodohospodářská společnost Sokolov s.r.o.,
- RAVOS, s.r.o. (veolia.cz)

SUEZ Water CZ, s.r.o.

Francouzská společnost působí na českém trhu od roku 1993. Pitnou vodu dodává více než jednomu milionu obyvatel a milión obyvatel v České republice je napojeno na kanalizační síť, kterou pomocí svých společností spravuje. V současné době má 1 840 zaměstnanců a roční obrat činní 4 miliardy Kč. I skupina SUEZ se pomocí svých vodárenských společností hlásí do tenderů vypisovaných městy v Jihočeském kraji. Do její skupiny patří následující vodárenské společnosti:

- Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.,

- Ostravské vodárny a kanalizace a.s.,
- Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s.,
- Šumperská provozní vodohospodářská společnost a.s.,
- Vodohospodářská společnost Benešov, s.r.o. (Ondeo.cz)

AQUALIA CZECH S.L.

Španělská společnost vlastnící Severomoravské vodovody a kanalizace a.s. Vodovody a kanalizace provozuje ve městech Krnov, Bruntál, Karviná, Frýdek-Místek, Nový Jičín a Opava. Dodávky pitné vody jsou prostřednictvím Svak zajišťovány pro více než 700 000 obyvatel severní Moravy a má 860 zaměstnanců. Pro společnost ČEVAK a.s. představuje již menší ohrožení než předešlé dvě společnosti, ovšem stále se jedná o přímého konkurenta.

Nepřímí konkurenti

Mezi nepřímé konkurenty můžeme zařadit vodárenské společnosti vlastněné městy, které si vodohospodářský majetek provozují sami. Tito konkurenti se neucházejí o provoz nových měst ve veřejných soutěžích, ovšem berou společnosti ČEVAK a.s. možnost provozovat území měst se samostatnou správou vodovodů a kanalizací. Města, která si provozují vodohospodářský majetek sami, se tak rozhodnou především kvůli možnosti regulaci cen.

Vodárenská akciová společnost, a.s.

Vznikla roku 1993 ze státního podniku Jihomoravské vodovody a kanalizace a dodává pitnou vodu více než půl milionu obyvatel v Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina. V provozu má 85 úpraven vody a 149 čistíren odpadních vody. V roce 2017 měla 1 000 zaměstnanců a jejím jediným akcionářem je Svaz vodovodů a kanalizací měst a obcí s.r.o. Tento svaz sdružuje města a obce, které si vodu provozují samostatně. Průměrná cena vody byla v roce 2018 93,14Kč / m^3.

Vodárna PLZEŇ, a.s.

Vodárna Plzeň a.s. byla založena roku 1996 a provozuje vodohospodářskou infrastrukturu ve městě Plzeň, v bývalých okresech Plzeň – jih a Plzeň – sever, a v dalších přilehlých obcí v okolí města, kde zásobuje pitnou vodou více než 200 000 obyvatel. Jejím jediným akcionářem je město Plzeň a průměrná cena vody se pohybuje kolem 71Kč / m^3. (vodárna.cz)

Technické služby Strakonice s.r.o.

Společnost vznikla roku 1997 a v obci Strakonice provozuje veškeré technické služby. Vodohospodářství tvoří 60% jejích příjmů a cena vody v roce 2018 byla 94,5 Kč / m^3, cože je jedna z nejvyšších cen v Jihočeském kraji.

4.4.2 Možnost samosprávy vodohospodářského majetku

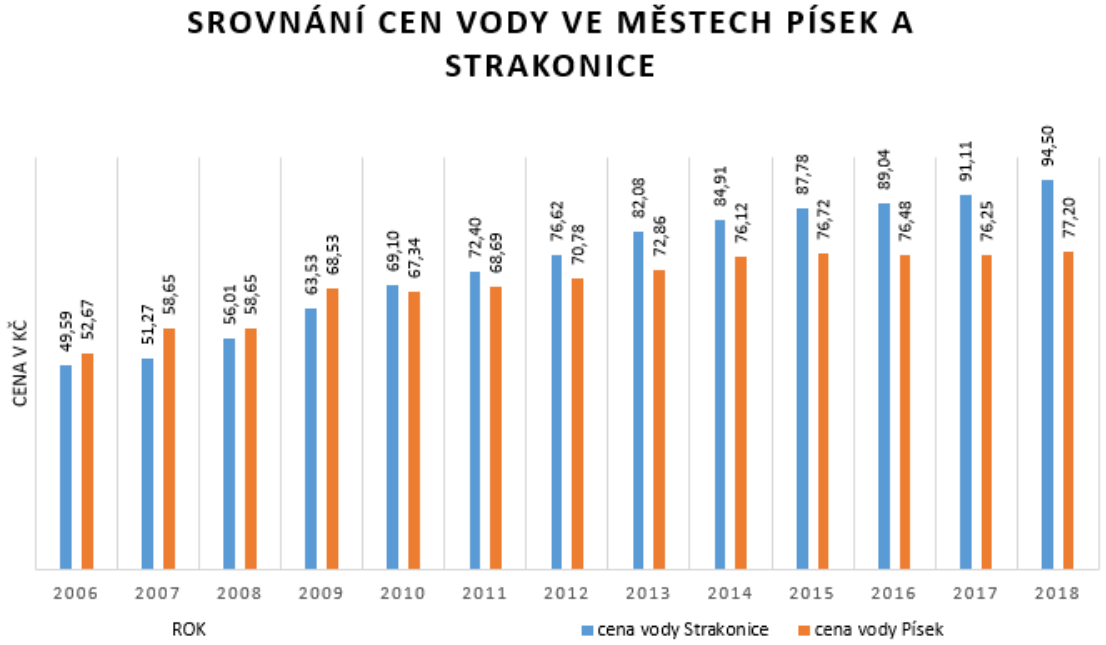
V současné době se do popředí dostává trend, kdy mnozí političtí představitelé prosazují návrat firem vlastněných zahraničními akcionářem zpět k českým vlastníkům. Vodohospodářské společnosti vlastněné zahraničními koncerny se stále častěji ocitají pod kritikou a jsou obviňovány z toho, že zisk z prodeje vody odtéká do zahraničí, nikoliv do České republiky. Vláda v roce 2016 vydala Analýzu odlivu zisků: Důsledky pro českou ekonomiku a návrhy opatření, která podrobně rozpracovává množství kapitálu, které z české ekonomiky ročně odteče k zahraničním vlastníkům. V této analýze je vodohospodářství (a energetika dle označení NACE) uváděno jako jedno z odvětví s nejvyšším odlivem kapitálu do zahraničí a nejmenšími investicemi v České republice. Ve zprávě je uvedeno, že do zahraničí ročně odteče zhruba dvakrát více, než je investováno. Dle SOVAK ČR, však zpráva nezohledňuje provozní model českého vodárenství. Jak již bylo zmíněno výše, v České republice si provozovatel vodohospodářský majetek pouze pronajímá. Existuje zde tedy tzv. oddílný provozní model, kdy jsou vlastníci a provozovatelé vodárenské infrastruktury dvě odlišné osoby. Provozovatelům tento model tedy neumožňuje velké investice do vodohospodářského majetku. Investice by měli provádět právě vlastníci majetku, a to z vybraného nájemného. Z údajů Ministerstva zemědělství vyplývá, že za rok 2015 bylo na nájemném vybráno 7,5 mld. Kč. Dalších 3,4 mld. Kč pak provozovatelé investovali do oprav vodohospodářské infrastruktury. Od roku 2010 do roku 2015 bylo takto na nájemném provozovateli odvedeno přes 40 mld. Kč a více než 16,5 mld. Kč bylo investováno do oprav. Vládní analýza však pracuje pouze s těmito 16,5 mld. Kč, což koresponduje hodnotu oprav. Nepracuje již však s odvody nájemného, které má být majiteli infrastruktury investováno do obnovy majetku. Proto je dle sdružení SOVAK ČR analýza skreslená a závěr, že nejvyšší objem odlivů výnosů zaznamenává také energetika a vodárenství, je chybný.

Některá města se během voleb snaží prosadit samosprávu vodohospodářského majetku pod příslibem nižších cen za vodu. Nižší cenu tyto samosprávy mnohdy mají,

ovšem za cenu nedostatků financí na obnovu a investice do vodohospodářského majetku. Před rokem 1990 byla veškerá vodárenská infrastruktura ve velmi špatném stavu. Její obnovování nastalo až s příchodem soukromých firem. Městům se ve většině případů nevyplatí provozovat vodohospodářský majetek samosprávou, velké firmy s mnohaletými zkušenostmi, dostatečným zázemím a technikou, mají náklady na opravy a provoz vždy nižší než města.

Příkladem nám může být srovnání dvou podobných lokalit v jižních Čechách. Město Strakonice svou vodohospodářskou infrastrukturu provozuje samo, pomocí společnosti Technické služby Strakonice s.r.o. a město Písek je provozováno společností ČEVAK a.s. Ceny společnosti ČEVAK a.s. v grafu znázorňuje oranžový sloupec.

Graf 9: Srovnání cen vody společností ČEVAK a.s. a Technické služby Strakonice s.r.o., v letech 2006 až 2018



Zdroj: Vlastní práce

4.4.3 Sucho

Dle údajů z Českého hydrometeorologického ústavu, kde jsou k dispozici mapy se stavem vody v České republice, je zřejmé, že je Česká republika ohrožena suchem. Sucho hrozí na většině území, a to především během letních měsíců, kdy se stav hladiny podzemních vod a vydatnost povrchových toků dostává do nízké až velmi nízké hladiny. Stále častěji je reálná hrozba, že se vodní zdroje po zimě zcela nedoplní. Orba polí po spádnici místo po vrstevnici, velká rozsáhlá pole namísto malých polí, nedostatek překážek pro vodu, narovnávání vodních toků, kácení lesů a další devastace krajiny přispívá k nedostatku vsakované vody i vody ve vodních tocích. Pokud by byla zemědělská půda schopna udržet vodu dobře, udržela by zhruba 9 miliard kubíků. V dnešní době však půda udrží asi polovinu. Problém však není v pitné vodě, její spotřeba za posledních 25 let klesla na polovinu, což všem velmi prospívá. Problém s vodou se projevuje hlavně v krajině. Usychají stromy a nevsakuje se voda do podzemních toků, což bude mít v budoucnu za následek také nedostatek právě pitné vody.

Pojem „sucho“ není definován v české legislativě a není zde ani stanovena ochrana ekosystému, což má dopady na množství vody v krajině. Z pohledu ochrany přírody jsou v ČR limitovány odběry podzemní vody pro účely výroby pitné vody. Tyto limity jsou stanoveny velmi přísně, bez ohledu na zajištění zásobování obyvatelstva pitnou vodou. Limity jsou však, jak už bylo zmíněno, upraveny za účelem ochrany rostlin a živočichů, nikoliv k ochraně samotné vody. Riziko pro vodní zdroje také představuje státem podporovaný rozvoj tepelných čerpadel.

Ministerstvo životního prostřední a zemědělství nyní bude zřizovat komisi pro sucho. Tato komise bude moci vyhodnocovat, zda je nutné vyhlásit stav nedostatku vody a následně vydá potřebná opatření. K těmto opatřením může patřit také přerušení nebo omezení dodávek pitné vody.

Dle ředitele SOVAK ČR, by se měli vodárenské společnosti v boji proti sucho sdružovat. Spolupracovat by měli hlavně při řešení modernizačních projektů a nadále by měla pokračovat i jejich spolupráce při zásobování postižených oblastí.

4.5 Silné stránky společnosti

Zaměstnanci

Společnost ČEVAK a.s. má v současné době 884 zaměstnanců. Mnozí z nich jsou ve společnosti již několik let, nebo přímo od začátků bývalé společnosti 1.JVS a.s. Management firmy si svých zaměstnanců velmi cení a označuje je za jednoznačně nejsilnější a nejdůležitější stránku. Dlouholeté zkušenosti a přístup zaměstnanců, přináší firmě nepostradatelnou výhodu na současném trhu. Mnoho zaměstnanců, jež pracují ve společnosti již od začátku, bere podnik jako „svůj vlastní“ a právě to je pro firmu velmi důležité, jelikož zaměstnancům záleží na prosperitě a budoucím rozvoji firmy. Zaměstnanci se také podílí na podnikové kultuře, která pozitivně přispívá v budování dobrých vzájemných vztahů a vhodného pracovního prostředí.

Stabilita

Velmi důležitá je pro společnost také její stabilita. Tu jí zajišťuje nejen silný akcionář, ale také její dobré jméno na trhu. Již 20 let získává k provozu krajské město České Budějovice, jakožto svého nejvýznamnějšího zákazníka, ale také mnohé další lokality. Právě spokojenost měst a obcí s provozem a službami, umožňuje podniku nejen prosperovat ale také pozvolna růst. Zajištění spokojenosti svých klientů je pro firmu klíčové.

Management

Schopný management zajišťuje společnosti přežití již od jejího založení. Schopnost managementu vybírat dobré zaměstnance, dělat výhodná strategická rozhodnutí a pečovat o neustálý rozvoj firmy přináší velkou výhodu v boji s konkurencí. Trh s vodou je v České republice již téměř rozebraný. Záleží tedy převážně na udržování stávajícího území. V dnešní době je také nutné komunikovat s městy a stále je přesvědčovat, že samospráva je pro ně méně výhodná, což se vedení společnosti ČEVAK a.s. zatím daří.

4.6 Podnikatelská strategie společnosti

Společnost ČEVAK a.s. se po celou dobu působení primárně soustředí na hlavní předmět své činností – provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu. Každý rok však musí čelit novým tlakům. Jeden z těchto tlaků je na ní vyvíjen některými vlastníky vodohospodářského majetku, kteří si chtějí zajišťovat provoz vodovodů a kanalizací sami. Tyto tendence jsou ve veřejném mínění nyní oblíbené, i když často postrádají racionální základ a podložené ekonomické výpočty. Společnost se snaží čelit těmto tlakům informovaností a osvětou, ale především neustálým zvyšováním kvality svých poskytovaných služeb. Diskuzi o ovládnutí strategické suroviny cizinci se společnost pokouší bránit otevřenou diskusí a zveřejňováním faktů, stejně jako její zaměstnanci při styku se zákazníky a klienty.

Dále se společnost snaží čelit všem tlakům ze strany konkurence a možné konkurence ze strany podnikatelů snažících se diverzifikovat své aktivity.

V neposlední řadě se společnost nutně musí vypořádávat se stále se rozšiřujícím suchem. Zajištění nepřetržitých dodávek vody do vodovodu nebo v cisternách jí také pomáhá upevnit postavení na trhu, především díky svému personálnímu a technickému vybavení.

Během svého současného působení se společnost zaměřuje především na upevnění pozice na svém současném působišti, spíše než na expanzi mimo kraje, ve kterých dnes působí. Nejdůležitější je pro ni nadále obnovovat smlouvy o provozování vodohospodářského majetku.

Důležitá oblast, na kterou se společnost musí dále zaměřovat je provádění auditů a obnovování norem ISO.

5 Diskuze a doporučení

Souhrnná diskuze a doporučení k silným stránkám podniku

Management

Z analýzy podniku vyplývá, že nejdůležitější jsou pro něj z pohledu strategického rozhodování a vývoje zaměstnanci a management. Právě velmi schopný management dostal podnik až do současné pozice a dokázal zajistit ty nejlepší zaměstnance. Zakladatelé stanovili podniku vize a hodnoty a nastavili firemní kulturu, která ve firmě trvá dodnes. Dokázali sehnat velký počet schopných zaměstnanců, kteří firemní kulturu rozvíjí a předávají ji nově příchozím zaměstnancům. Vybrali akcionáře, kteří příliš nezasahovali do vedení a starali se o rozvoj a podporu podniku. Jsou schopni vyjednávat s městy a zasazovat se za další provozní období. Právě schopný management dělá firmu tak silnou.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou pro společnost strategicky důležití. V minulosti zaměstnanci podniku dokázali společnými silami zajistit dodávky pitné vody pro všechny provozované lokality během krizového stavu při povodních, dokáží velmi rychle odstraňovat poruchy vodovodního řadu a zajišťují příznivou podnikovou kulturu, kterou šíří mezi nové zaměstnance a kterou dokázali zachovat i během fúze v roce 2009. Mnoho zaměstnanců, především těch mladších, by se rádo podílelo na budoucím fungováním podniku. Pro zaměstnance se v dnešní době stírá hranice mezi osobním a pracovním životem, nechtějí být pouze nástrojem, ale také důležitou součástí podniku. Dobrá firemní kultura pozitivně ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců, což je v dnešní době ekonomického růstu důležité. Pro mladé a nastupující zaměstnance, je firemní kultura a prostředí, ve kterém pracují, důležité stejně jako finanční ohodnocení. Pro firmu je ideální spojení, pokud zaměstnanci nejen mluví o firemních hodnotách, ale žijí podle nich a jednají podle nich. Urban (2017) tvrdí, že chvála je nejjednodušší a nejefektivnější způsob motivace, kterou může zaměstnanec dostat. Právě díky chvále a motivaci se zaměstnanci mají větší pocit sounáležitosti s podnikem.

Oceňování zaměstnanců

Často se v podniku stává, že zákazníci píší pochvalné dopisy na zaměstnance. Ať už za odvedené výkopové práce, či za zákaznický servis a pomoc při tvorbě smluv. Pro zaměstnance by bylo jistě vysoce motivující, kdyby je za pochvalné dopisy osobně pochválil jejich nadřízený. Zaměstnanci by však měli být chváleni nejen za pochvalné dopisy. I v organizaci, která poskytuje služby, je mnoho zaměstnanců, kteří se do kontaktu se zákazníky nedostanou. V některých firmách dnes již funguje model, kdy si nadřízený svolá své zaměstnance a vysvětlí jim, jak jejich dobře odvedená práce přispívá k naplňování vizí podniku. Pro zaměstnance je snazší pochopit a ztotožnit se s vizí a hodnotami, pokud jsou vztaženy přímo na jejich osobu.

Navrhuji proto, aby firma zavedla systém veřejné pochvaly svých zaměstnanců. V současné době existuje například systém Kudos, který umožňuje online hodnotit své podřízené, kolegy a nadřízené. Obsahuje možnosti poděkovaní kolegovi, nadřízenému či podřízenému za pomoc a podporu, nebo kohokoliv pochválit za dobře odvedenou práci. Tyto pochvaly si zaměstnanci udělují na veřejně (firemně) přístupné platformě, pochvala tedy probíhá veřejně, což je pro motivaci zaměstnance velmi důležité. Za udělené body (pochvaly/poděkování) si zaměstnanci mohou následně vybrat určité odměny, které si firma zvolí dle vlastního uvážení, například ve formě cafeteria, sick days a podobně. Tento systém pochval má za úkol zpříjemnit práci všem zaměstnancům a zlepšit vztahy na pracovišti. Firma však nemusí platit za software, ten zatím ani není zpřístupněn v českém jazyce, stačí začít s tabulí umístěnou na každém pracovišti a ke chválení a poděkování využít Kudos samolepky, které jsou využívány v některých Montessori školách.

Níže si můžeme prohlédnout tabulku s odhadovanými náklady na nákup tabulí a nákup samolepek.

Tabulka 1: Roční rozpočet pro systém Kudos

Celkové roční náklady	Maximálně 63 360 Kč
Celkový jednorázový náklad	Maximálně 59 200 Kč
Tabule na smývatelné fixy	3 700 Kč
Samolepky na pracoviště na cca 1 měsíc	330 Kč
Počet pracovišť s tabulí (záleží na uspořádání spolupráce)	Maximálně 16

Zdroj: Vlastní práce

Tento systém hodnocení je velmi efektivní a pomáhá také nadřízeným s přerozdělováním finančních odměn a personálnímu oddělení s lepší analýzou práce.

Školka pro zaměstnance

Jak již bylo zmíněno výše, dobří zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležití. Firma se tedy musí snažit všemi dostupnými prostředky, aby si své zaměstnance udržela, a to zejména nyní, v době velmi nízké nezaměstnanosti. Společnost dlouhodobě nemá problém s fluktuací a ani se závažným nedostatkem zaměstnanců, měla by se však nadále snažit zajistit jejich dostatečnou spokojenost.

V současné době pracuje pro společnost 213 žen, ve většině případů na kancelářských pozicích. Jen v roce 2018 odešlo do důchodu 25 zaměstnanců, jejichž pozice musí být nahrazovány. Pro budoucí udržitelnost je pro společnost výhodné zaměstnávat mladé lidi, kteří jsou učenliví a přináší nový pohled na problematiku. Kolektiv se tedy v podniku postupně omlazuje, což s sebou logicky přináší nové potomky zaměstnanců.

Podle Českého statistického úřadu od roku 1990 počet školek v České republice rapidně klesl. Pokles se zastavil až v roce 2005, kdy začalo docházet k mírnému růstu díky nárůstu soukromých školek. Nyní připadá na jednu třídu ve školce zhruba 24 dětí. Mnoho rodičů má v současné době problém s umístěním svých dětí do školek. Pokud by firma měla firemní školku, usnadnila by péči o děti nejen dojíždějícím zaměstnancům. Dle informací od zaměstnanců by v současné době školka čítala cca 30 dětí.

Navrhuji, aby firma zajistila pro své zaměstnanci firemní školku. V případě vlastní školky by musela splňovat požadavky školského zákona jako jiné mateřské školy, které se týkají například stanovení velikosti nezastavěného pozemku či hřiště na jedno dítě. Firemní školky mají stejné podmínky ohledně dotací, jako všechny ostatní školky. Mohou tedy čerpat finance ze státního rozpočtu podle druhu zřizovatele (v tomto případě soukromého). V takovém případě by byla školka financována dle zákona č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školkám. V prvním roce činnosti by školka obdržela 60% z normativu a v dalších letech 100%, při splnění zákonných podmínek. Školka by musela splňovat veškeré hygienické normy, zajistit odborně kvalifikovaný pedagogický personál a realizovat předškolní vzdělávání v rámci podmínek Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Firemní

školka musí být zapsána ve školském rejstříku, musí dodržovat ustanovení školského zákona.

Možností, jak zřídit firemní školku bez samotné výstavby, je domluva s již existující a zavedenou školkou v okolí firmy v prostorách budov vlastněných městem. Podobně postupovala firma BOSCH s.r.o., která pomohla s rekonstrukcí školky A. Trägera, ve které má nyní vyhrazenou celou jednu třídu a přizpůsobenou otevírací dobu. Další možností je pronájem městských prostor, které zatím neslouží jako školka a firma by je za tímto účelem upravila.

Náklady na zřízení firemní školky lze považovat za daňově účinné výdaje. Prvotní finanční prostředky by firma mohla čerpat ze svého sociálního fondu a jak již bylo zmíněno výše, v prvním roce by firma platila 40% z normativu a v dalších letech, by při splnění zákonných podmínek dostala dotaci již ve výši 100% z normativu. Náklady pro firmu dle normativu stanovené Ministerstvem školství pro rok 2018 jsou rozepsané v následující tabulce. Normativ odpovídá neinvestičním výdajům na jedno dítě za rok a je každý rok upravován. (msmt.cz)

Tabulka 2: Náklady na provoz firemní školky dle Ministerstva školství

Normativ neinvestičních výdajů na jedno dítě za rok 2018	40 612 Kč
Roční náklad normativu na 35 dětí	1 421 420 Kč
Náklad firmy v první roce provozu ve výši 40% z normativu	568 568 Kč
Odhadovaný roční náklad pronájmu prostor pro mateřskou školu	252 000 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Firmy si navíc mohou žádat o další dotace, prokáží-li, že vynaložené peníze byly investovány do vzdělání a rozvoje dětí.

Souhrnná diskuze a doporučení k ohrožení podniku

Dále z analýzy vyplynulo, že v současné době je pro vodohospodářské podniky největší ohrožení samospráva měst a obcí a sucho.

Samospráva měst a obcí

Samospráva, tedy ztráta provozovaného území, je pro společnost těžko řešitelným problémem, avšak při předcházení tomuto problému může společnost podniknout více opatření než při boji se suchem. Společnosti ČEVAK a.s. stále velmi dobře funguje udržování přátelských vztahů s městy a jejich představiteli a dostatečné vysvětlení výhod provozování vodovodní infrastruktury soukromým provozovatelem. Mnoho měst dnes právě díky neustálému vysvětlování a dokazování výhod chápe, že umělé udržování ceny vody nízko, má za následek mimo jiné nedostatek financí na obnovu vodovodní infrastruktury. Zástupci měst si uvědomují, že voda je velmi cenná komodita, za kterou by lidé měli platit.

Společnost nebude natolik ohrožena samosprávou, pokud bude i nadále poskytovat zákazníkům kvalitní službu. Měla by ovšem zapracovat na svém zapojení do veřejného dění a ukotvit tak značku ČEVAK a.s. do podvědomí obyvatel měst.

Navrhuji za účelem zviditelnění podniku využít nově zrekonstruovanou vodárenskou věž v Českých Budějovicích, a to pomocí placené reklamy a umístění cache do věže. Věž v současné době není dostatečně vytížena návštěvníky a společnost z její rekonstrukce neprofituje tak, jak by mohla.

Placená reklama

Společnost od roku 2015 zpřístupnila veřejnosti nově opravenou vodárenskou věž s vodojemem v Českých Budějovicích, kde několikrát do roka pořádá akce pro veřejnost a komentované prohlídky s promítáním filmu o vodě. Každoročně je zde také pořádána adventní prohlídka pro rodiny s dětmi. Ve vodojemu je navíc promítací místnost, kde jsou během roku promítány filmy, a to také zcela zdarma. K tomuto kroku se společnost uchýlila nejen z úcty k tradicím, ale také z toho důvodu, aby se stala neoddělitelnou součástí okolí pro obyvatele města České Budějovice a Jihočeského kraje.

I když je nyní opravená věž zajímavou dominantou města, mnoho lidí stále neví, že je zpřístupněna pro veřejnost. Společnost by měla investovat část ze svého rozpočtu na propagaci také k propagaci vodárenské věže. Pokud do věže budou chodit návštěvníci, kteří si pořádané akce spojí právě se společností ČEVAK a.s., budou tuto společnost brát jakou součást svého města a okolí.

V současné době společnost k informovanosti využívá tištěná média jako Deník, Právo, Mladá fronta dnes, Budlive, Barbar. Dále také obrazová média jako je Jihočeská televize nebo Česká televize. Způsob propagace se však v současné době začíná měnit. Lidé přestávají číst tištěná média a do popředí se dostávají sociální sítě, a to úměrně tomu, jak dospívá nová populace obyvatel.

Vodárenská věž má založený profil na sociálních sítích. Na síti Instagram má věž 128 sledujících a na sítí Facebook 250 sledujících. Dále jsou pro vodárenskou věž založeny internetové stránky. Veškeré kulturní akce jsou zdarma, věž má však stále malou návštěvnost a její velký potenciál tak není plně využit. Od roku 2015 bylo na věži zhruba 10 000 návštěvníků, což je k počtu obyvatel jižních Čech velmi malé číslo. Velká část těchto návštěvníků přišla do věže ihned po jejím otevření a značnou část také tvoří školní exkurze.

Navrhuji proto placenou propagaci stránek vodárenské věže na sociálních sítích. Například facebookový profil České Budějovice má v současnosti 58 tisíc členů, fanoušků lze tedy jistě získat více než 250. Na síti Facebook lze v České republice oslovit 4,9 milionů dospělých lidí. Díky informacím, které lidé sdílejí na svých profilech dokáže facebooková reklama velmi dobře cílit na potřebné cílové skupiny uživatelů. V roce 2018 Facebook nabízí 10 druhů reklam a možnosti stále přibývají. Vhodnou variantou pro společnost ČEVAK a.s. by byla propagace stránek vodárenské věže, tedy reklama, která se uživatelům zobrazuje na jejich zdi, mezi ostatními příspěvky. Nelze ji tedy přehlédnou a k propagaci lze využít nejen fotografie, ale také videa. Facebooková reklama navíc dokáže vyhledat podobný okruh uživatelů jako ty, kteří již označili firemní stránku jako „To se mi líbí“. Takto by se dala zviditelnit stránka vodárenské věže také na Instagramu.

Facebook má navíc interaktivní navádění na tvorbu reklamy a firma si může sama zvolit, jakou částku chce denně, nebo celkově do kampaně investovat. Facebooková reklama se poté přizpůsobí počtem zobrazení cílové skupině a kliknutí na reklamu dle zvoleného rozpočtu. Pokud firma zvolí rozpočet až 130 Kč za den, Facebook přečerpá výši rozpočtu pouze ve dnech, kdy tuto sociální síť využívá mnoho lidí. Naopak mimo špičku v době menší vytíženosti Facebook využije například jen polovinu z denního rozpočtu. Od tohoto čerpání rozpočtu se poté odvíjí počet zobrazení a rozkliknutí.

Níže si můžeme prohlédnout modelový příklad tabulky nákladů za reklamu na sociální síti facebook. Příklad obsahuje cenu propagace facebookového profilu vodárenské věže, která se bude objevovat uživatelům v okruhu padesáti kilometrů od měst České Budějovice, Plzeň a Pelhřimov.

Tabulka 3: Příklad nákladů na placenou propagaci Facebookových stránek

Počet kliknutí na reklamu za den	Dosah reklamy za den (lidé)	Cena reklamy za den	Cena reklamy za rok	Počet kliknutí na reklamu za rok
43 - 266	1 700 – 8 900	130 Kč	47 450 Kč	4 745 – 28 470
60 - 374	2 700 – 14 000	220 Kč	80 300 Kč	21 900 – 136 510

Zdroj: Vlastní práce

Také reklama na Instagramu má dosah deseti tisíců lidí a její cena je srovnatelná s placenou propagací na Facebooku. Účinnost takových reklam je v mnoha případech větší než dosah v tištěných médiích.

Cache na věži

Dále navrhuji umístit do Vodárenské věže cache, která by mohla pomoci ke zviditelnění. Geocaching je hra na pomezí sportu a turistiky. Spočívá v umístění schránky cache (kešky) na zajímavá místa po celém světě. Schránky jsou pomocí souřadnic označeny na internetu nebo v mobilní aplikaci Geocaching. Hledači pomocí souřadnic hledají ukryté cache a navštěvují tak nová zajímavá místa. Právě tato cache by mohla být umístěna také ve vodárenské věži. Umístění probíhá tak, že se na vybrané místo dá krabička s různými malými předměty a deníkem, do kterého se nálezci podepisují. Následně se cache zdarma zaregistruje na stránkách geocaching.com. Do popisu se mohou zapsat různé zajímavosti o místě, kde je cache umístěna. Pokud je popis i v angličtině, mohla by přilákat také návštěvníky ze zahraničí. Cache by tedy do vodárenské věže mohla zdarma přivést návštěvníky nejen z jižních Čech, ale také z celé republiky.

Souhrnná diskuze ke strategii podniku

Z provedené analýzy vyplývá, že firma má svou strategii pečlivě promyšlenou a chápe důležitost rozvoje a budoucího směřování firmy. Zakladatelé i přes obtížné začátky dokázali vybudovat pátou největší vodárenskou společnost bez jakéhokoliv zázemí a zajistit práci pro více než 800 zaměstnanců. I přes to, že konečné rozhodnutí

politických představitelů nemohou téměř nijak ovlivnit, dokáží obhajovat současné trhy, a i v době celorepublikového nedostatku pracovníků si udržovat přízeň svých zaměstnanců. Vedení společnosti bojuje s konkurencí především snahou o kvalitně odvedenou práci a kvalitní služby a tuto vizi úspěšně komunikuje také mezi firemní zaměstnance. Právě zaměstnanci jsou pro ni velmi důležitou součástí udržitelného rozvoje, a i z výročních zpráv podniku se můžeme dočíst, že si je toho vedení vědomé.

I přes jiné možné podnikatelské příležitosti si firma chrání svůj hlavní předmět podnikání a současné provozované území a nesnaží se za každou cenu proniknout na další trhy, což jí zajišťuje stabilitu a důvěryhodnost.

6 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýzy životního cyklu společnosti ČEVAK a.s. a analýza strategického rozhodování ve společnosti. Na základě analýzy strategického řízení byly navrženy možnosti pro upevnění postavení podniku na trhu a posílení povědomí o společnosti.

Teoretická část práce se zabývá teorií životního cyklu podniku a různými vývojovými fázemi. Dále je zde teoreticky rozepsána vnější a vnitřní analýza podniku.

V práci byl zanalyzován životní cyklus organizace od založení předcházející firmy 1.JVS a.s. až po současný stav podniku ČEVAK a.s. Následně byl zanalyzován princip fungování vodohospodářské společnosti, kde je mimo jiné uvedeno, jak firma získává k provozu majetek obcí a jak prodává a nakupuje vodu. V neposlední řadě byly také rozebrány silné a slabé stránky podniku, možná ohrožení v budoucnu a podnikatelská strategie.

Z analýzy a vývojových grafů jsme se mohli dozvědět, jak se v posledních letech vyvíjel například počet zaměstnanců, velikost vlastního kapitálu nebo délka provozované infrastruktury.

Poslední část praktické práce obsahuje souhrnnou diskusi o silných stránkách společnosti a možných ohroženích a také drobné návrhy na zvýšení povědomí o společnosti. V návrzích je také uveden návrh na založení firemní školky pro zaměstnance, jako další z benefitů, který by mohl zvýšit spokojenost zaměstnanců.

K výzkumu byly použity především informace z výročních zpráv, které jsou k dispozici od roku 1996. Dále byla část informací poskytnuta vedením společnostmi a zaměstnanci pomocí nestandardizovaného rozhovoru a dotazování.

I. Summary a key words v anglickém jazyce

Strategic management is the most important part of the organisational life-cycle. If the company does strategic decision making incorrectly, then it cannot function properly. Strategic management is also very important for gaining a competitive advantage. In a time of globalisation and quick changes, good employees and leadership are the core of a firm.

The main aim of this thesis is to analyse the life-cycle of a water company and its strategic decision making, and then to suggest possible changes to improve the business. For the purpose of the thesis the selected water company was CEVAK a.s. located in České Budějovice.

The first section of the thesis contains a theoretical description of the company's life-cycle and strategic management. The strategic management section mainly contains strategic analyses as it is a very important part of decision making. The theoretical section is mainly processed from literary sources and also contains theoretical schemes.

The second part is an analysis of the chosen water company, its basic description, organisational structure and current price of water. This section also contains a description of how the water company works, how it generates profit, price making and business relations. Water management is a very specific form of business and is described in this section to understand how the company functions. This section also contains a description of how the water company works, how it generates profit, price making and business relations.

The last section of the thesis contains suggestions for improvement in the company. The bulk of this part discusses better integration of the company into the life of citizens.

Keywords: analysis, organisational life-cycle, strategic management, strategic decision making, SWOT analysis, STEP analysis, Porter´s Five Force

II. Seznam použitých zdrojů

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management.* 1. vydání. Brno: Computer Press

Blažek, L. (2014). *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing

ČEVAK a.s..(1996 – 2017). *Výroční zpráva společnosti*. České Budějovice

Daigne, J. F. (1996). *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ

Dědina, J., Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing

Dědina, J., Malý, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing,

Dědková, J., Honzáková, I. (2001). *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita

Deduchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck

Fotr, J. (2006). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing

Fotr, J., Procházka, P., Urbánek, T. (2005). *Marketing základy a principy*. 2. vydání. Brno: Computer Press

Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Massachusetts: Harvard Business Review

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press

Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck

Kislingerová, E. (2007*). Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing

Suchánek, P., Špaček, D. (2010). *Ekonomika organizací*. Brno: Masarykova univerzita

Synek, M., Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vydání*. Praha: C.H. Beck

Synek, M. (1999). *Podniková ekonomika.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck

Synek, M. (2003). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing

Synek, M. a kol. (2006). *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck

Tichá, I., Hron, J. (2003*). Strategické řízení.* Praha: CREDIT Praha

Urban, J., (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press

Odborné články

Chmelař, A., Pícl, M., Bittner, J., Volčík, S., Nechuta, A. (2016). *Analýza odlivu zisků: Důsledky pro českou ekonomiku a návrhy opatření.* Úřad vlády České republiky. [cit. 2018-12-03].
Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Analyza-odlivu-zisku.pdf

Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Cambridge: Harvard Business Review [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth

Duobiene, J. (2013). *Corporate Entrepreneurship in Organisational Life-cycle*. Lithuania: Empirical study. Kaunas University of Technology. [cit. 2018-11-09]. dostupné z: http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/5027/3040

Forssén, M. (2002). *The Life Cycle of Bottom-up Ideas*. Helsinki: Helsinki University of Technology. [cit. 2018-11-09].
Dostupné z: http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258943/isbn9512258943.pdf

Scott, M., Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4083&rep=rep1&type=pdf

Tyler, E., Chivaka, R. (2011). *The Use of Real Options Valuation Methodology in Enhancing the Understanding of the Impact of Climate Change on Companies. Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*. Cape Town: Department of Accounting University of Cape Town, South Africa. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.668

Internetové zdroje

Ceny. (2018). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: https://www.vodarna.cz/ceny/

Školy a školská zařízení v České republice. (2015). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20555525/23004215.pdf/02c74450-3917-4a73-8827-d54f238ee05b?version=1.1

Co vše ovlivňuje cenu vody?. (2017). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: http://www.vodarenstvi.cz/2017/03/24/co-vsechno-ovlivnuje-cenu-vody/

Firemní škola – informace. (n.d.). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace

Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace. (2017). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=inflace&bkvt=aW5mbGFjZQ..&katalog=all&pvo=CEN08C#w

Normativy soukromých škol na rok 2018. (2018). [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2018

Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle). (2016). [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace

SOVAK ČR: Vodné a stočné bude i v roce 2018 patřit k nejnižším výdajovým položkám domácností. (2018). [cit. 2018-11-09].
Dostupné z: http://www.vodarenstvi.cz/2018/01/24/sovak-cr-vodne-a-stocne-bude-i-v-roce-2018-stocne-patrit-k-nejnizsim-vydajovym-polozkam-domacnosti/

SOVAK ČR nesouhlasí se závěry vládní analýzy o odlivu zisků do zahraničí. (2016). [cit. 2018-12-03].
Dostupné z: http://www.ovodarenstvi.cz/clanky/sovak-cr-nesouhlasi-se-zavery-vladni-analyzy-o-odlivu-zisku-do-zahranici

Spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží a služeb. (2017). [cit. 2018-11-09].
Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=ceny+vody&bkvt=Y2VueSB2b2R5&katalog=all&pvo=CEN10#w

Stav podzemních vod. (2018). [cit. 2018-12-04].
Dostupné z:
http://hydro.chmi.cz/hpps/hpps_pzv.php?objtyp%5B%5D=p&objtyp%5B%5D=m&objtyp%5B%5D=h&send=zobrazit

Úvodní stránka www.cevak.cz. (n.d.). [cit. 2018-11-09].
Dostupné z: https://www.cevak.cz/

Úvodní stránka vodarenskavezcb.cz (n.d.). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: https://www.vodarenskavezcb.cz/

Základy managementu – cvičení č. 02. Swot analýza. (n.d.). [cit. 2018-11-09].
Dostupné z:
https://halek.info/prezentace/managementcviceni6/mngcv6.php?l=02&projection&p=23

Založení cache. (n.d.). [cit. 2018-11-09]. Dostupné z:
http://wiki.geocaching.cz/wiki/Zalo%C5%BEen%C3%AD_cache#Zalo.C5.BEen.C3.AD_cache_velice_zjednodu.C5.A1en.C4.9B_v_p.C3.A1r_bodech

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze životního cyklu podniku dle Larryho Greinera 5
Obrázek 2: Životní cyklus podniku dle Millera a Friesena 8
Obrázek 3: Strategické řízení jako nepřetržitý proces 12
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí 16
Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie 22
Obrázek 6: Hybné síly konkurence v odvětví 23
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti ČEVAK a.s. 28
Obrázek 8: Struktura vlastnictví vodohospodářských společností v České republice 50

Seznam grafů

Graf 1: Cena vody společnosti ČEVAK a.s. ve vybraných obcích v roce 2018 33
Graf 2: Porovnání úhrnné inflace, inflace celorepublikových cen vody a inflace cen vody ve městech Horažďovice a České Budějovice, v letech 2003 až 2017 34
Graf 3: Vývoj zisku před zdaněním a úroky společnosti ČEVAK a.s. v letech 1995 až 2017 44
Graf 4: Vývoj vlastního kapitálu společnosti ČEVAK a.s. v letech 1995 až 2017 45
Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČEVAK a.s. v letech 1996 až 2018 46
Graf 6: Vývoj délky provozované infrastruktury společnosti ČEVAK a.s. v letech 2001 až 2018 47
Graf 7: Vývoj počtu provozovaných čistíren a úpraven vody společnosti ČEVAK a.s. v letech 2001 až 2018 48
Graf 8: Linie životního cyklu společnosti ČEVAK a.s. od založení do roku 2018 49
Graf 9: Srovnání cen vody společností ČEVAK a.s. a Technické služby Strakonice s.r.o., v letech 2006 až 2018 54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Roční rozpočet pro systém Kudos 59
Tabulka 2: Náklady na provoz firemní školky dle Ministerstva školství 61
Tabulka 3: Modelový příklad nákladů na placenou propagaci Facebookových stránek 64