

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy

Corporate culture – its role in the implementation of company strategy

Bc. Jana Zieglerová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ZIEGLEROVÁ**
Osobní číslo: **K12N0197P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte společnost, popište podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Stanovte hlavní rysy žádoucí firemní kultury, která by podporovala strategické záměry.
3. Charakterizujte interní procesy a podmínky relevantní k tvorbě firemní kultury.
4. Zhodnoťte stávající firemní kulturu a určete její soulad s hlavními rysy žádoucí firemní kultury.
5. Zpracujte návrh cílů a postupu formování žádoucí firemní kultury.

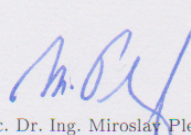


Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

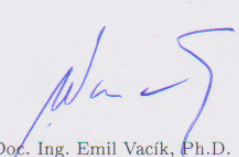
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- DAVID, R. Fred. *Strategic Management*. Fourth edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 924 s. ISBN 0-02-327841-2.
- AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-1407-3.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho připomínky a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí prodejny ALPINE PRO STORES v Plzni Lence Vlkové a celému kolektivu za poskytnutí potřebných informací a materiálů do praktické části diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Základní charakteristika společnosti ALPINE PRO, a. s.....	10
1.2 Profil společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o.....	11
1.3 Organizační struktura skupiny ALPINE PRO	11
1.4 Produktové portfolio společnosti	13
2 Formulace strategického záměru společnosti.....	15
2.1 Poslání společnosti	15
2.2 Vize společnosti	16
2.3 Cíle společnosti	17
2.4 Strategie společnosti.....	18
2.5 Analýza prostředí vztahující se ke strategickému záměru	19
2.5.1 Externí prostředí	19
2.5.2 Interní prostředí	23
2.6 Hodnocení analýzy prostředí včetně vymezení vhodných strategií.....	29
2.6.1 Hodnocení faktorů externí analýzy	29
2.6.2 Hodnocení faktorů interní analýzy	30
2.6.3 Matice IE	31
2.6.4 Matice TOWS.....	32
2.6.5 Matice QSPM	33
2.7 Zhodnocení a výběr strategie	35
3 Implementace strategie pomocí Balanced Scorecard	36
3.1 Metoda Balanced Scorecard.....	36
3.2 Konkretizace cílů společnosti pomocí BSC.....	37
3.2.1 Finanční perspektiva.....	38
3.2.2 Zákaznická perspektiva	39
3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	39
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu.....	40
3.3 Konstrukce strategické mapy	41
3.3.1 Vazby jednotlivých cílů strategické mapy	41
3.4 Stanovení měřítek pro strategické cíle BSC.....	44

3.5	Zhodnocení tvorby a implementace strategie	46
4	Firemní kultura.....	48
4.1	Vymezení základních pojmů souvisejících s firemní kulturou	48
4.1.1	Pojem kultura a firemní kultura.....	48
4.1.2	Prvky firemní kultury	49
4.1.3	Zdroje firemní kultury	51
4.1.4	Funkce firemní kultury a vliv strategie	51
4.1.5	Typologie firemní kultury	52
4.2	Žádoucí firemní kultura společnosti ALPINE PRO.....	53
4.2.1	Vymezení žádoucí firemní kultury pomocí modelů a typologií.....	54
4.2.2	Profil žádoucí firemní kultury	56
5	Prvky a procesy formující firemní kulturu	61
5.1	Charakteristika lidského kapitálu ve společnosti	61
5.2	Systém personálních činností.....	61
5.2.1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	62
5.2.2	Hodnocení zaměstnanců	63
5.2.3	Odměňování a motivace zaměstnanců	64
5.3	Vedení a řízení zaměstnanců.....	65
5.4	Budování a vytváření image.....	66
6	Analýza stávající firemní kultury společnosti.....	68
6.1	Prvky firemní kultury	68
6.2	Dotazníkové šetření.....	70
6.2.1	Charakteristika respondentů	71
6.2.2	Vyhodnocení jednotlivých položek.....	72
6.2.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	81
6.3	Komplexní zhodnocení provedených analýz	84
6.4	Porovnání žádoucí a současné firemní kultury	87
7	Návrh opatření k dosažení žádoucí firemní kultury.....	90
7.1	Návrh projektu	90
7.1.1	Oblast č. 1: Identifikace zaměstnanců s firmou.....	91
7.1.2	Oblast č. 2: Komunikace	91
7.1.3	Oblast č. 3: Odměňování	93

7.1.4	Oblast č. 4: Přijímání změn	93
7.1.5	Oblast č. 5: Spolupráce	94
7.2	Analýza rizik projektu	94
7.2.1	Identifikace rizikových faktorů	94
7.2.2	Stanovení významnosti rizikových faktorů	95
7.2.3	Opatření pro snížení rizika	96
Závěr	98
Seznam tabulek	100
Seznam obrázků	101
Seznam použité literatury	102
Seznam příloh	105

Úvod

Předložená kvalifikační práce na téma „Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy“ se zabývá firemní kulturou společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o.

Firemní kultura je jevem relativně mladým, avšak v posledních letech nabývá na významu, neboť její znalost významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Kultura může být zdrojem síly organizace ovlivňující její výkonnosti a nositelem konkurenční výhody, což nelze v současné době, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, zanedbat. Aby firemní kultura podporovala strategie, je důležité umět ji poznat a porozumět jí.

Cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení role firemní kultury při implementaci strategie a navržení opatření k dosažení žádoucího stavu, který podpoří úspěšnou realizaci strategického záměru společnosti. K tomu je zapotřebí formulovat profil žádoucí firemní kultury, provést analýzu včetně zhodnocení stávající kultury vybrané společnosti a vymezit její silné a slabé stránky. Následné porovnání žádoucího stavu se stavem současným může vyústit v potřebu změny firemní kultury.

Diplomová práce je strukturována do sedmi hlavních kapitol, které jsou dále rozčleněny do dílčích podkapitol. První kapitola se věnuje představení společností ALPINE PRO, a. s. a ALPINE PRO STORES, s. r. o. a vymezení vzájemných vazeb mezi nimi. Součástí kapitoly je základní prezentace nabízeného portfolia produktů.

Druhá kapitola se zabývá formulací strategického záměru společnosti spočívající ve vymezení základních strategických východisek a definování strategických cílů včetně navržení vhodné strategie pro jejich dosažení. Součástí kapitoly je provedení analýzy podnikatelského prostředí, která spočívá v identifikaci interních a externích faktorů ovlivňujících strategické záměr společnosti. Závěrem kapitoly je výběr optimální strategie, zhodnocení strategického záměru včetně provedení případných korekcí.

V rámci třetí kapitoly bude provedena implementace strategie prostřednictvím moderní metodiky Balanced Scorecard, která rozpracovává strategické cíle do dílčích cílů a akcí jednotlivých perspektiv. Závěr kapitoly se věnuje stručnému zhodnocení předchozích kapitol.

Čtvrtá kapitola začíná vyjasněním základních pojmů souvisejících s firemní kulturou, následuje formulace profilu žádoucí firemní kultury. V páté kapitole je provedeno zhodnocení interních procesů ve vztahu k firemní kultuře.

Stěžejní částí diplomové práce je kapitola šestá, která se zabývá analýzou stávající firemní kultury pomocí různých metod, zejména pomocí dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou následně prezentovány a v závěru této části celkově zhodnoceny. Závěr kapitoly je zaměřen na celkové zhodnocení provedených analýz a na porovnání žádoucí a stávající firemní kultury.

Poslední kapitola je hlavním přínosem této práce, neboť obsahuje návrh projektu obsahující opatření a nutné změny vedoucí k dosažení žádoucího stavu vzhledem ke strategickému záměru společnosti. Kapitola je zakončena nastíněním rizik plynoucích z realizace návrhu projektu.

Pro zpracování diplomové práce jsou teoretické poznatky čerpány z české i zahraniční literatury. Zdrojem praktických informací jsou konzultace s vedoucí prodejny ALPINE PRO STORES, s. r. o. a zkušenosti získané prací a vykonanou předdiplomní praxí v této společnosti. Významným zdrojem pro zpracování jsou též informace dostupné na internetu.

1 Představení společnosti

1.1 Základní charakteristika společnosti ALPINE PRO, a. s.

Akciová společnost ALPINE PRO, sídlící v Praze 10, Přípotoční 10B, 101 00, byla zapsána v obchodním rejstříku v roce 1994. Je vedena pod identifikačním číslem 49970321 u rejstříkového soudu v Praze. Základní kapitál byl již zcela splacen, jeho výše činí 120 milionů Kč. Společnost vydala 119 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 mil. Kč, 9 ks v hodnotě 100 tis. Kč a 10 ks v hodnotě 10 tis. Kč. Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále pak činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Účetním obdobím je hospodářský rok zahrnující období od 1. 10. do 30. 9. následujícího roku. Orgány společnosti tvoří valná hromada představující nejvyšší orgán společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, má 3 členy. Kontrolním orgánem je dozorčí rada (justice.cz, 2015a).

Obchodní firma ALPINE PRO, a. s. je česká firma představující mateřskou společnost. ALPINE PRO se řadí mezi rozhodující společnosti působící na tuzemském trhu, vlastní největší síť autorizovaných prodejen a franchiza prodejců v oblasti outdoorových aktivit. Taktéž společnost působí i na zahraničních trzích, konkrétně na trhu slovenském, polském, ruském a do roku 2011 i na trhu maďarském. Společnost je v řadě zemí zastoupena obchodními zástupci působícími v Austrálii, Belgii, Portugalsku, Řecku, Itálii, Anglii, Chorvatsku, Srbsku a v dalších zemích. Své zboží distribuuje také do největších obchodních řetězců jako je Sportisimo či Globus. Společnost pod registrovanou značkou ALPINE PRO vyrábí a dodává sportovní a outdoorové oblečení, obuv a sportovní doplňky (Alpine Pro, 2015c). Klíčovými trhy společnosti jsou z 60% tuzemský trh, 15% slovenský trh, 10% polský trh a 15% export.

ALPINE PRO, a. s. má velkoobchodní charakter. Vystupuje jako velkoobchod a zároveň jako dodavatel distribuující své produkty svým zákazníkům, resp. odběratelům. Tyto výrobky dodává do své distribuční sítě, která představuje dceřiné společnosti zabývající se prodejem těchto produktů.

1.2 Profil společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o.

Společnost ALPINE PRO STORES, s. r. o. vznikla v roce 1999, vystupuje pod identifikačním číslem 25762478. Základní kapitál činí 200 tisíc Kč, je zcela splacen a sídlo společnosti je totožné s mateřskou společností. Hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje (justice.cz, 2015b).

Dceřiná společnost ALPINE PRO STORES, s. r. o. představuje vlastní značkové maloobchodní jednotky, tzv. autorizované prodejny. Jedná se o specializované prodejny nabízející produkty za stejné ceny. V České republice je v současné době 31 autorizovaných prodejen nacházejících se ve všech krajích ČR. Jednotlivé autorizované prodejny se člení dle srovnatelnosti do několika skupin, mezi hodnotící kritéria patří především výše obratu, velikost a umístění prodejny. Takto se rozlišují prodejny typu A, B, C, D.

1.3 Organizační struktura skupiny ALPINE PRO

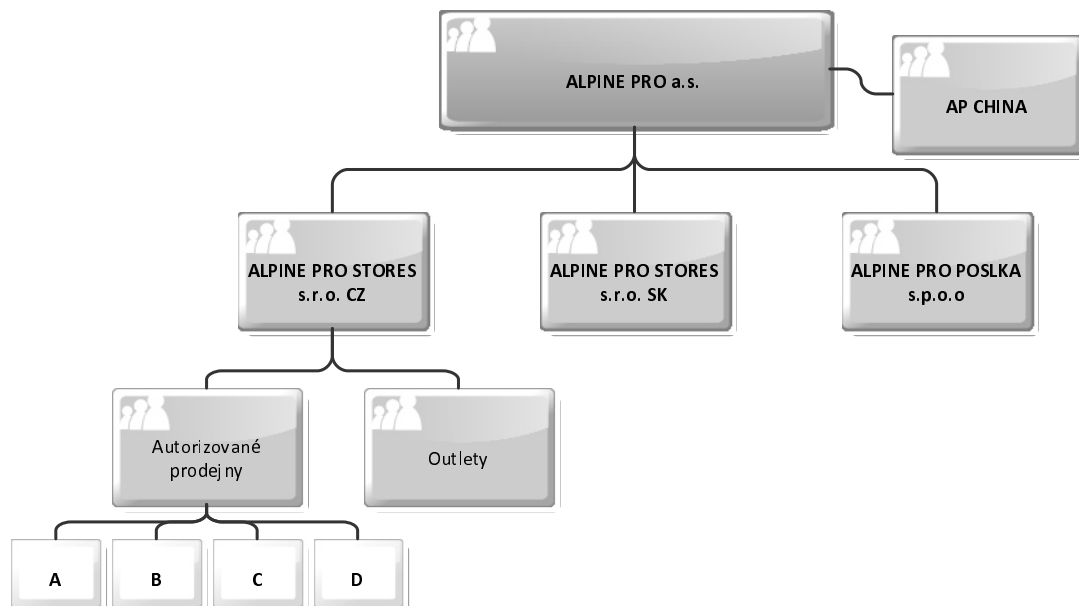
Skupinu ALPINE PRO tvoří mateřská společnost a dceřiné společnosti, konkrétně:

- ALPINE PRO a. s.
 - Mateřská společnost
 - Design, výroba, import, marketing
 - Velkoobchod ČR, export
 - Financování skupiny ALPINE PRO
 - 61 zaměstnanců
- ALPINE PRO CHINA
 - Výroba zboží, vzorků
 - Kontrola kvality
 - 40 zaměstnanců
- ALPINE PRO STORES s. r. o. CZ
 - Maloobchodní činnost ČR
 - 31 maloobchodních prodejen
 - 148 zaměstnanců
- ALPINE PRO STORES s. r. o. SK
 - Maloobchodní činnost SK

- 15 maloobchodních prodejen
- 67 zaměstnanců
- ALPINE PRO POLSKA
 - Velkoobchodní činnost Polsko
 - 3 zaměstnanci
 - 60 odběrových míst

ALPINE PRO STORES je největší maloobchodní síť v České republice a na Slovensku, zahrnuje celkem 46 autorizovaných prodejen a má 204 zaměstnanců na prodejnách a 11 pracovníků na centrále. Prodejny se nacházejí v TOP obchodních centrech. V čele společnosti stojí ředitel maloobchodu, dále je zde týmová asistentka a několik regionálních a produktových manažerů pro český a slovenský trh. Organizační strukturu skupiny ALPINE PRO lze vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Skupina ALPINE PRO



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Diplomová práce se zaměřuje na mateřskou společnost ALPINE PRO a. s. a její tuzemskou dceřinou společnost ALPINE PRO STORES, s. r. o., která, jak již bylo zmíněno, představuje síť autorizovaných prodejen působících na území České republiky.

1.4 Produktové portfolio společnosti

Společnost ALPINE PRO nabízí svým zákazníkům široký sortiment sportovního a outdoorového oblečení a doplňků pro různé sportovní aktivity. K výrobě využívá společnost celou řadu kvalitních a funkčních materiálů, většinu z nich si firma sama navrhuje, testuje a nechává vyrobit. Specializovaný tým sídlící v Praze se zabývá přípravou návrhů a střihů, určuje materiály, které se budou používat pro výrobu. Mezi další neméně důležité činnosti patří sledování vývojových trendů pro příští sezónu. Mezi používané materiály patří PTX Membrane, PTX Nanomax, PTX Snow, Aquacore, Softshell, DWR (Durable Water Repellency), Supratherm, Polartec, Coolmax, Thermocool, Softec, Cool dry, Prostretch, Ultra light, SCafé, Fine cotton a další.

U funkčních materiálů se sledují parametry jako například prodyšnost, která se měří v tzv. Ret hodnotách. Čím prodyšnější materiál, tím je hodnota ukazatele nižší. Dále se sleduje nepromokavost materiálu. Dle norem EU se považuje za nepromokavý materiál takový materiál, který odolá tlaku 1300 mm vodního sloupce, čím vyšší hodnota, tím vyšší voděodolnost (Alpine Pro, 2015b).

Jednotlivé produkty se člení do konkrétních skupin dle jejich využití:

- **Authentic** – je tzv. móda do města.
- **Travel** – zahrnuje produkty určené pro běžné cestování a turistiku.
- **Causel** – obsahuje produkty sloužící pro běžné nošení, které nejsou zpravidla vyráběny z funkčních materiálů.
- **Performance** – výrobky v této skupině slouží například pro fitness či jogging, produkty bývají vyráběny z funkčních, odlehčených a rychleschnoucích materiálů.
- **Outdoor** – zahrnuje produkty určené pro všechny outdoorové aktivity.
- **Extreme** – obsahuje produkty vyráběné z vysoce kvalitních funkčních materiálů, mívají vysoké funkční parametry, slouží pro extrémní sportovní aktivity.
- **Ski** – zahrnuje lyžařské oblečení.

Obuv se člení do 3 kategorií na obuv do města, do přírody a do hor. Nabízená kolekce se dělí na oblečení pro ženy, muže a děti, dále pak na boty, batohy a tašky a další doplňky, jako například ponožky, peněženky, brýle, čepice a šátky, helmy, rukavice, náhradní tkaničky, přípravky na údržbu a praní apod.

Během jednoho roku se na prodejnách vystřídají dvě kolekce, kolekce jaro/léto a kolekce podzim/zima. Neaktuální kolekce se stahuje a posílá do outletových prodejen či zpět na centrální sklad. Pod označením Carry over, zkráceně CO, se nabízejí úspěšné modely, které pocházejí ze starších kolekcí. Jsou stále vyráběny a nabízeny díky zvýšenému zájmu ze strany zákazníků.

Nabízený funkční sortiment se dále rozděluje do tří vrstev, přičemž první vrstva je vrstva nejspodnější – komfortní, mezi prioritní vlastnosti této vrstvy patří odvod vlhkosti od těla, materiál je příjemný na omak, pohodlný a zpravidla rychleschnoucí. Druhá vrstva je vrstva izolační, která zadržuje teplo a podporuje odvod vlhkosti. Třetí vrstva – ochranná chrání před větrem, sněhem či deštěm (Alpine Pro, 2015b).

2 Formulace strategického záměru společnosti

Tato kapitola se zabývá formulací strategického záměru společnosti pro následující tříleté období 2015 - 2017. V rámci kapitoly budou vymezena základní strategická východiska - poslání a vize, ze kterých vycházejí strategické cíle společnosti včetně nastínění vhodné strategie pro jejich dosažení. Následně bude provedena analýza prostředí, která spočívá v identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr společnosti. Další část bude zaměřena na tvorbu strategií pomocí obecných metod a na hodnocení a výběr optimální strategie. Na závěr kapitoly bude provedeno zhodnocení strategického záměru a v případě potřeby provedena korekce.

2.1 Poslání společnosti

„Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování“ (Fort, Vacík, 2012, s. 34).

Firma ALPINE PRO, a. s. patří mezi významné výrobce sportovního oblečení a doplňků. Je generálním dodavatelem oblečení pro český olympijský a paralympijský tým. Vlastní největší síť autorizovaných prodejen a působí ve všech krajích ČR. Společnost si zakládá na dlouholeté tradici a dobré pověsti, kterou vytváří již od roku 1994. V roce 2014 oslavila společnost 20 let od svého založení. Působí převážně na tuzemském trhu, ovšem v současné době exportuje do více než 20 zemí. Je silně zákaznický orientovaná a snaží se uspokojovat přání a požadavky svých zákazníků. Samozřejmostí je též poskytování odborného poradenství a pomoc při výběru prostřednictvím školených prodejců. Cílem společnosti je vyrábět kvalitní produkty a poskytovat kvalitní zákaznický servis, využívat odbornost svých zaměstnanců a díky tomu flexibilně reagovat na požadavky zákazníků. Své zákazníky se snaží zaujmout nejen vysokou kvalitou vyráběných produktů, ale především individuálním přístupem k požadavkům a přáním svých zákazníků. Společnost klade důraz na inovativnost produktového portfolia, na odbornost, spolehlivost a loajalitu svých zaměstnanců. Společnost usiluje o udržení stávající pozice na trhu v souladu s požadavky dle uděleného certifikátu ISO 9001 a platné legislativy.

2.2 Vize společnosti

Vizi lze chápat jako přesné a strukturované vyjádření stavu společnosti v konkrétním budoucím časovém horizontu. Obsahem vize jsou jednotlivé komponenty umožňující stanovení strategických cílů společnosti (Fotr, Vacík, 2012).

Vize společnosti je stanovena na následující 3 roky, tedy od roku 2015 do roku 2017, a je zaměřena na následující komponenty: produkt, trh, zákazníci, strategický záměr, veřejná image a sociální koncepce.

Díky dlouhodobým zkušenostem v oboru a zkušenému personálu se bude společnost během tohoto období zaměřovat na potřeby svých zákazníků a usilovat o udržení svého postavení na trhu a dobrého jména. I nadále bude klást důraz na pochopení potřeb zákazníků, na zajištění efektivního toku zboží z centrálního skladu do jednotlivých prodejen a na poskytování služeb směrem k zákazníkovi ve vysoké kvalitě. Hlavním cílem společnosti je a bude spokojený a loajální zákazník.

Společnost si uvědomuje, jak je důležitý vhodný výběr spolehlivých dodavatelů, které bude i nadále prověřovat a klást na ně vysoké nároky související s politikou Fair trade. Společnost považuje za svoji povinnost prosazovat férové konkurenční prostředí, z tohoto důvodu vydává vnitřní předpisy podporující zásady Fair trade. Výrobní program společnosti bude v následujícím období bez výrazných změn. Důraz bude kladen na snižování nákladů. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001 a toto osvědčení si chce udržet i v budoucnu. Neustálé inovace používaných materiálů jsou pro společnost nedílnou součástí, všechny aktivity související s vývojem a testováním materiálů budou pokračovat. V časovém horizontu 3 let bude pro společnost prioritou rozvíjet a posilovat vztahy se stávajícími (tzv. věrnostními zákazníky) a budovat nové vztahy se zákazníky potenciálními. Společnost se orientuje především na český a slovenský trh. Bude pokračovat i v dosavadních aktivitách na ostatních zahraničních trzích. Společnost věří, že bude docházet k mírnému oživení poptávky po sportovním oblečení, což se pozitivně promítne v hospodářských výsledcích společnosti.

V oblasti sponzoringu by společnost ráda i nadále podporovala český olympijský tým. Partnerem Českého olympijského týmu je od roku 2009. Společnost si uvědomuje, že její úspěch spočívá v jejich zaměstnancích, prostřednictvím kterých dochází ke komunikaci s koncovým zákazníkem. Proto se bude i nadále zaměřovat na aktivní

obchodní přístup k zákazníkovi a bude klást důraz na zvyšování odbornosti a vzdělanosti svých zaměstnanců pro zachování vysoké profesionality. V neposlední řadě se bude orientovat na standardizaci interních procesů a postupů, zefektivnění procesů s cílem snižovat náklady.

2.3 Cíle společnosti

Strategické cíle lze definovat jako konkrétní výsledky, kterých se snaží společnost dosáhnout při naplňování své základní vize (David, 1993). Jsou vždy výsledkově orientovány, přičemž definovaný cíl musí splňovat pravidlo SMARTER, v překladu musí splňovat následující požadavky: být specifický, měřitelný, dosažitelný, orientovaný na výsledek, časově vymezený, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřený na zdroje (Fort, Vacík, 2012).

Společnost ALPINE PRO si pro časový horizont 3 let stanovila následující dlouhodobé cíle, které vycházejí z definovaného poslání a stanovené vize firmy:

- Společnost si stanovila finanční cíl: procentní nárůst tržeb do roku 2017 oproti roku 2014 v minimální výši 10%, s tím souvisí i možný nárůst dosahovaného zisku.
- Společnost usiluje v personální oblasti o zvyšování odbornosti, dovedností a znalostí svých zaměstnanců prostřednictvím specializovaných kurzů a školení. Celkově do roku 2017 proběhne 24 školících kurzů. Součástí tohoto cíle je i zvýšit úroveň informovanosti zaměstnanců zavedením systému pravidelných porad, během plánovaného období proběhne celkem 36 porad.
- Společnost usiluje o rozšíření zákaznické základny prostřednictvím e-shopu, do kterého vkládá vysoký potenciál, tento cíl bude nutno podpořit propracovanou marketingovou akcí, přičemž náklady by neměly překročit částku 300 tis. Kč.
- Dalším cílem společnosti je postupné snižování provozních nákladů do roku 2017 oproti roku 2014 minimálně o 3%.
- Společnost si dala za cíl udržení stávajícího počtu prodejen, konkrétně tedy 46 z toho 31 na tuzemském trhu a 15 na trhu slovenském.

- Dále plánuje zvyšování kvality vyráběných produktů, což se promítne v poklesu počtu reklamací minimálně o 15% oproti roku 2014.

2.4 Strategie společnosti

Strategiemi se rozumí rozhodující akce, které společnost v plánovacím období hodlá podniknout pro naplnění strategických cílů (Fort, Vacík, 2012).

Se změnou vedení ve společnosti v roce 2011 přišla i změna strategie, která spočívala v posílení a zefektivnění prodejní sítě. Společnost plánovala zásadní rozvoj - do roku 2014 nárůst počtu prodejen v ČR z původního stavu 29 prodejen na 60 a ve Slovensku z 16 prodejen na 32. Tento cíl nebyl naplněn. Došlo k mírnému nárůstu počtu prodejen, ale tento stav byl ve fiskálním roce 2013/2014 zredukován na 46 (ČR 38 ⇒ 31, SK 19 ⇒ 15). Bylo uzavřeno několik neziskových prodejen, což vedlo ke zvýšení efektivity maloobchodní sítě. Společnost ALPINE PRO se řídí heslem, že dobře umístěná prodejna posiluje značku. Pro umístění nových prodejen musí pověřené oddělení či najaté externí firmy zmapovat prostředí pro umístění prodejny, zjistit sociální úroveň obyvatelstva, průměrnou mzdu v dané lokalitě, dopravní přístupnost, velikost obchodního centra a konkurenční prodejny. Pro plánované období společnost neuvažuje o další redukci či nárůstu počtu prodejen a stávající počet by ráda uchovala.

Společnost bude i nadále realizovat svoji strategii rozvoje v oblasti zvyšování kvality svých produktů a orientovat se na kvalitu prodeje s cílem uspokojit přání a potřeby svých zákazníků. Komunikace a udržení kontaktu se zákazníkem je základním pilířem úspěchu a rozvoje společnosti. Společnost usiluje o zlepšení prodejního servisu směrem k zákazníkovi, což by se mělo promítnout v pozitivním růstu KPI ukazatelů, zejména v průměrném nákupu, kusovosti, konverzi. Mezi další sledované faktory patří tržba, průměrná útrata v Kč na osobu, počet prodaných kusů, počet nákupů a návštěvnost, tedy počet vstupů do prodejny. Tyto ukazatele se hodnotí každý týden a porovnávají se s minulým obdobím, celorepublikovým průměrem a i mezi prodejny navzájem. Celkové hodnocení KPI ukazatelů se provádí měsíčně, kvartálně a ročně. Hlavním cílem společnosti je růst tržeb. K naplnění tohoto cíle může společnost využít některé z intenzivních strategií. Společnost chce realizovat zvyšování tržeb především pomocí stávajících produktů, k tomu může využít strategii penetrace trhu, kdy dochází

ke zvyšování podílu na současném trhu lepším využitím marketingových nástrojů. Pro růst tržeb bude též zapotřebí zvýšit aktivitu zaměstnanců v obchodní oblasti, proto se musí společnost zaměřit na neustálý rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vhodně nastaveného systému vzdělávání.

Společnost již podruhé vyrábí kolekci pro české olympioniky, což vyvolává mezinárodní úspěch a růst povědomí. Tento fakt je nutno podpořit realizací marketingových akcí, které způsobují růst marketingových nákladů. V současné době se zaměřuje na návrhářské práce související s přípravou nové olympijské kolekce pro letní olympijské hry, které se uskuteční v Rio de Janeiru v srpnu v roce 2016.

Společnost se bude zaměřovat na důsledné řízení nákladů s pozitivním vlivem na hospodářský výsledek. Strategie snižování nákladů by neměla mít vliv na kvalitu produktů a poskytovaných služeb. Snižování nákladů a omezení plošných slevových akcí by mělo mít za následek dosažení vyšších ziskových marží. Společnost očekává růst marže a to i díky úpravě věrnostního programu, která proběhla letos v březnu, kdy došlo ke snížení počáteční slevy poskytované zákazníkovi z 5 na 3%.

2.5 Analýza prostředí vztahující se ke strategickému záměru

Společnost musí analyzovat podnikatelské prostředí, aby znala svoji pozici na trhu, ve kterém působí, uměla efektivně reagovat na neustálé změny prostředí, dále uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje a předvídat chování zákazníků či konkurentů. Analýza prostředí zahrnuje analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí. Je důležité, aby analýza prostředí respektovala čas, tedy minulost, přítomnost i budoucnost (Fotr, Vacík, 2012).

Následující část diplomové práce se bezprostředně zaměřuje na faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr společnosti. Ostatní nejmenované faktory nemají významný vliv na záměr společnosti, proto se jimi diplomová práce nebude zabývat.

2.5.1 Externí prostředí

Externí prostředí zahrnuje rozbor makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku, to znamená, že jej nemůže podnik nijak ovlivnit. Dále obsahuje mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit svými marketingovými nástroji. V rámci externího prostředí se analýza zaměřuje na faktory demografické, ekonomické a ekologické.

Mezoprostředí analyzuje zákazníky, konkurenty, dodavatele a substituty. Z analýzy externího prostředí mají být patrné příležitosti a hrozby.

Demografie – tento faktor je pro společnost důležitý zejména při volbě nové prodejny či redukci počtu prodejen. Příčinou pro uzavření prodejny může být skončení doby pronájmu prostor dle nájemní smlouvy s obchodním centrem a její následné neprodloužení, jak ze strany vedení obchodního centra, tak ze strany společnosti. Rozhodnutí o zrušení souvisí zejména se ziskovostí maloobchodní jednotky. Rozhodnutí o umístění ovlivňuje celá řada faktorů. Prodejny se zpravidla nacházejí v obchodních centrech ve velkých městech, kde se předpokládá vysoká koncentrace lidí, tedy potenciálních zákazníků. Společnost nepředpokládá, že by mělo docházet k neprodloužení stávajících smluv. Proto se dá očekávat, že počet prodejen se během plánovaného období měnit nebude.

Ekonomika – rozvoj společnosti je spojen s ekonomickou situací celé České republiky. Zdrojem analýzy je Český statistický úřad, Ministerstvo financí ČR a Česká národní banka. Podle ČSÚ hrubý domácí produkt v roce 2014 vzrostl o 2,0%. Došlo k oživení české ekonomiky, růst byl ovlivněn zejména zahraniční poptávkou. Pro plánované období se očekává, že česká ekonomika bude pokračovat v růstu a roce 2016 dojde k mírnému zpomalení. Jelikož společnost působí i na zahraničních trzích je citlivější na změny měnových kurzů. Zahraniční aktivity plánuje i v následujícím období, proto je důležité sledovat vývoj kurzu české koruny vůči zahraničním měnám, zejména euru. V letech 2012, 2013 se kurz pohyboval pod úrovní 26 CZK/EUR, v roce 2014 došlo k významnému oslabení kurzu. V současné době se kurz pohybuje nad úrovní 27 CZK/EUR, konkrétně k 10. 3. 2015 činil kurz dle ČNB 27,285 CZK/EUR. Prognóza ČNB předpokládá stabilitu úrokových sazeb na stávající velmi nízké úrovni a používání kurzu jako nástroje měnové politiky do konce roku 2016. ČNB se zavázala udržovat kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 korun za euro. Nízké úrokové sazby podněcují firmy k úvěrům, v současné době jsou úrokové sazby velmi nízké. V roce 2014 došlo i výraznému poklesu průměrné míry inflace, který byl způsoben propadem světových cen ropy. Záměrem ČNB je během roku 2016 zajistit návrat inflace k dvouprocentnímu cíli dle stanovené prognózy. Nezaměstnanost se v České republice pohybuje kolem 6% dle ČSÚ. Vývoj míry nezaměstnanosti je relativně stabilní s mírně klesajícím trendem,

který lze očekávat i během plánovaného období. Vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů je uveden v tabulce 1 včetně predikce pro následující období. MF ČR pro rok 2017 predikuje míru inflace 2%, růst HDP o 2,5%, míru nezaměstnanosti 5,7% a měnový kurz 26,9 CZK/EUR (Česká národní banka, Ministerstvo financí ČR, Český statistický úřad, 2015).

Tabulka 1: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů 2010 - 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v mld. Kč	3 954	4 022	4 048	4 086	4 266	4 467	4 644
HDP růst v %	2,3	2	-0,8	-0,7	2	2,7	2,5
Průměrná míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,5
Míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7	7	6,1	5,7	5,5
Měnový kurz CZK/EUR	25,3	24,6	25,1	26	27,5	27,5	27,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a Ministerstva financí ČR, 2015

Ekologie – společnost se snaží co nejlépe chránit životní prostředí. V této oblasti prosazuje zásady pro jeho ochranu interními předpisy a dodržováním stanovených zákonů. Zároveň společnost uplatňuje etický kodex Fair trade, který též zahrnuje environmentální udržitelnost, tedy ekologicky šetrný přístup. Jednotlivé autorizované prodejny recyklují obalový materiál, především papírové kartony a plastové obaly.

Zákazníci – hlavními odběrateli akciové společnosti jsou zejména dceřiné společnosti a obchodní řetězce, od těchto odběratelů putuje zboží ke koncovému zákazníkovi. Společnost se orientuje především na český a slovenský trh. Důležitější je pohled na zákazníky jako na koncové spotřebitele nakupující produkty společnosti v jednotlivých autorizovaných prodejnách. Tito zákazníci jsou pro společnost zákazníky klíčovými a je jim věnována největší péče, neboť společnost je silně zákaznický zaměřená. Dle marketingového průzkumu, který proběhl před několika lety, je zákazníkem společnosti ALPINE PRO sportovec s dětmi 7 až 12 let, ve střední věkové skupině, s celkovým příjmem domácnosti cca 40 tis. Kč. Nejedná se o vrcholové sportovce, nýbrž o osoby provozující sportovní aktivity ve volném čase. Společnost se orientuje na koncového zákazníka, prioritním faktorem je zákaznická spokojenost, neboť spokojený zákazník je vracející se zákazník, tzv. věrnostní. Věrnostní zákazník je důležitou součástí úspěchu společnosti, za jeho přízeň jej společnost odměňuje speciálním věrnostním programem. Společnost v roce 2014

získala prestižní certifikát Ověřeno zákazníky, který vydává portál Heureka.cz. 97% zákazníků by doporučilo obchod svým známým.

Konkurence – společnost působí ve vysoce konkurenčním prostředí, na trhu je celá řada firem nabízející sortiment sportovního oblečení. Je zde patrný tlak na prodejní ceny. Většina prodejen se nachází v obchodních centrech, kde zpravidla působí i další konkurenční firmy. Mezi nejvýznamnější konkurenty lze zařadit Nordblanc, Hannah, Salomon, Hervis, Sportisimo, Intersport, A3 Sport, Nike, Hi-tec, Husky a další. Bariéry pro vstup na trh v oblasti prodeje sportovního oblečení, obuvi a doplňků téměř nejsou, jedinou překážkou může být vstupní kapitál pro zajištění chodu maloobchodních jednotek. Z pohledu akciové společnosti jsou bariéry vstupu na trh patrnější, neboť zajištění výroby je finančně nákladnější. Společnost musí neustále sledovat aktivity svých konkurentů, aby si udržela svoji pozici na trhu. Pravidelně provádí marketingový průzkum analyzující probíhající akce v konkurenčních prodejnách, dále provádí tzv. price monitoring, tedy cenový průzkum produktů na trhu.

Substituty – na trhu existuje celá řada substitučních výrobků, rozdíl je zejména v kvalitě, použitém materiálu a ceně. Společnost proto musí zdůrazňovat výjimečnost svých produktů, snažit se je odlišit od konkurence a poskytovat „full servis“ svým zákazníkům.

Dodavatelé – Společnost ALPINE PRO je česká firma, ovšem produkty se vyrábějí a dovážejí ze států nacházejících se v Asii, především z Číny, kde náklady na výrobu jsou podstatně nižší než v ostatních státech a je zde možná velkoobjemová výroba. Hlavními dodavateli jsou tedy zahraniční výrobci. Vybrané druhy speciálního funkčního sortimentu se vyrábí ve Valašském Meziříčí, konkrétně se jedná o termoprádlo vyráběné z materiálu Soft Tech, dále pak mikiny z materiálu Polartec a některé druhy čepic a čelenek. Společnost uplatňuje principy Fair trade, tento fakt je zakotven v každém smluvním vztahu. Obchodní partneři jsou pravidelně přezkoumáváni, zda tyto zásady splňují. Společnost vyžaduje dodržování hlavních zásad tohoto férového přístupu jako například zákaz dětské práce, důstojné pracovní podmínky a prostředí, nediskriminace, environmentální udržitelnost, spravedlivá cena apod. Dále vyžaduje po svých dodavatelích splňování systému řízení kvality dle ISO 9001. Mezi další obchodní partnery patří například DAIKIN dodávající batohy a tašky,

SEA TO SUMMIT dodávající příslušenství pro cestování a kempování, PROMA ŠUMPERK dodávající náhradní tkaničky do bot, NIKWAX dodávající prostředky na údržbu a praní, RELAX dodávající sluneční brýle, lyžařské brýle, helmy a drobné doplňky, SALAMON dodávající helmy, rukavice a lyžařské brýle, ARIA PURA dodávající achille pro sport, tzv. voňavé panáčky.

2.5.2 Interní prostředí

Analýza interního prostředí se zaměřuje na zhodnocení současného postavení společnosti a posouzení jejího potenciálu realizovat formulovaný strategický záměr. Výsledkem této analýzy je vymezení silných a slabých stránek podniku. Z provedené analýzy interního prostředí lze zachytit určité charakteristické rysy firemní kultury. Firemní kultura je předmětem zkoumání v dalších kapitolách diplomové práce.

Management – vedení a management společnosti hraje nezastupitelnou roli při utváření obsahu firemní kultury. Vědomě i nevědomě ovlivňují firemní kulturu svým chováním, způsobem vystupování, mluvou, oblékáním, mírou formálnosti i neformálnosti. Společnost by se měla zaměřit na rozvíjení schopností svých manažerů, neboť ti vytváří vzory chování pro ostatní zaměstnance. Společnost je vázána dodržováním norem, které vycházejí z certifikátu ISO 9001 a z politiky Fair trade. V čele společnosti stojí generální ředitel, mající rozhodující slovo. Společnost se člení do několika oddělení:

- Finanční, personalistika a mzdy
- Obchodní – tuzemsko, zahraničí
- Propagace a marketing
- Realizace
- Logistika a informační systémy

Každé oddělení má svého vedoucího, pod kterým pracuje tým podřízených pracovníků. Dá se hovořit o liniové organizační struktuře. Takto nastavená organizační struktura odpovídá potřebám společnosti, umožňuje lepší řešení problémů a vymezuje jasné pravomoci a odpovědnosti.

Plánování ve společnosti je poměrně na dobré úrovni. Společnost tvoří střednědobé a krátkodobé výhledy, vypracovává roční i měsíční plány a rozpočty a pravidelně probíhá kontrola těchto plánů a případně korekce. Nejdůležitějším plánem je

pro společnost plán prodejů a tržeb. Rozhodující vliv při plánování a rozhodování má mateřská společnost, dceřiná společnost sice tvoří své vlastní plány a návrhy, ale ty musí být odsouhlaseny akciovou společností, aby mohlo dojít k jejich realizaci.

Společnost klade důraz na odbornost svých zaměstnanců a systematicky podporuje dlouhodobé zvyšování kvalifikace. Kvalitní lidské zdroje jsou důležitým aspektem pro naplňování cílů. Zaměstnanci se pravidelně zúčastňují různých školení a kurzů. Snahou společnosti je seznamování zaměstnanců s dosahovanými výsledky. Je důležité, aby zaměstnanci měli k dispozici potřebné údaje pro výkon své práce. Odměňování zaměstnanců probíhá dle nastaveného systému odměňování a v závislosti na jejich výkonech. Současný systém odměňování obsahuje relativně málo motivačních složek. Chybí zde další benefity (finanční i nefinanční povahy) oceňující práci zaměstnanců a zvyšující jejich motivaci. Komunikace mezi jednotlivými prodejny a jejich manažery, též mezi prodejny navzájem, probíhá především prostřednictvím elektronické pošty či telefonních rozhovorů. Jedním z komunikačních prostředků jsou i osobní návštěvy manažerů na jejich přidělených prodejnách. Odbornost zaměstnanců, odměňování a komunikační systém jsou výrazným projevem firemní kultury.

Marketing – společnost má vlastní marketingové oddělení a této činnosti věnuje značnou pozornost. Volba vhodných marketingových nástrojů pozitivně ovlivňuje naplnění cílů společnosti. Pro společnost ALPINE PRO je prioritní orientace na zákazníka, čemuž se snaží přizpůsobovat marketingové činnosti tak, aby udržela stávající zákazníky a přilákala potenciální nové zákazníky. Pro společnost je z nástrojů marketingu prioritní osobní prodej a podpora prodeje. Podpora prodeje nabývá na významu, neboť společnost působí na vysoce konkurenčním trhu. Mezi používané nástroje podpory prodeje patří způsob vystavení zboží, jeho prezentace, použití různých dekorací, dále pak cenové stimuly (akce typu 2+1, slevové sms či kupóny), soutěže, věrnostní program. Pro zákazníky je během roku připraveno velké množství různých marketingových akcí. Prostřednictvím osobního prodeje dochází k přímému kontaktu prodáváče se zákazníkem. Je zde přesně stanovený postup správné obsluhy a prodeje. Vybraní zaměstnanci se zúčastňují speciálních kurzů rozvíjející jejich komunikační dovednosti. Společnost vyvíjí značné aktivity v oblasti sponzoringu, od roku 2008 je partnerem Českého svazu biatlonu, dále podporuje expedici Sen o Dakaru a od roku

2009 je partnerem Českého olympijského týmu. Společnost má své vlastní internetové stránky www.alpinepro.cz, které jsou poměrně přehledné a které obsahují řadu informací o společnosti včetně nabízeného sortimentu a odkazu na e-shop. Vztahy se zákazníky společnost upevňuje i pomocí sociálních sítí, na Facebooku má více než 40 tisíc fanoušků. Produkty společnosti jsou též prezentovány pomocí videí na youtube.com.

Informační systémy – akciová společnost má vlastní IT oddělení. Vnitropodniková komunikace je podporována informačním systémem. Od roku 2012 probíhala příprava zásadní změny informačního systému. Spuštění nového systému NAVISION proběhlo 1. 2. 2014, současně došlo ke spuštění oficiálního e-shopu ALPINE PRO v rámci České republiky. Jedná se o upravený program dle požadavků společnosti. Tento systém slouží pro evidenci zboží, poskytuje informace o stavu zásob na dané i na ostatních prodejnách, o prodejkách, tržbách, KPI ukazatelích, slouží též jako registrační kasa, prostřednictvím které dochází ke směně zboží za peníze. Tento systém slouží též pro objednávání prodaného zboží, pomocí tzv. návrháře se automaticky vygenerují prodané druhy zboží a vyhotoví se objednávka, která putuje do centrálního skladu. Systém byl financován dlouhodobým úvěrem. Společnost též využívá systém pro vedení účetnictví. Během roku 2014 docházelo k dotažení funkčnosti nového systému i e-shopu a odstranění chyb plynoucích z jejich provozu. Úroveň komunikačních a informačních technologií determinuje firemní kulturu.

Výzkum a vývoj – společnost se zaměřuje na neustálé zvyšování kvality a funkčnosti vyráběných produktů. Při jejich výrobě se snaží využívat nové materiály mající vyšší funkční vlastnosti a nové výrobní technologie. Neustálý vývoj materiálů umožňuje společnosti udržet si své místo na trhu a efektivně reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Společnost využívá při výrobě především vlastní vyvinuté materiály, neboť je to pro ni z finančního hlediska výhodné, nemusí platit za značku jiným firmám. Své materiály, které vyhovují stanoveným požadavkům a splňující dané funkční parametry, si nechává společnost následně patentovat. Vývojové práce jsou též zaměřeny na vlastní návrhy stříhů, které jsou využívány ve výrobě. V obecném pojetí nelze tyto aktivity zařadit pod klasické pojetí výzkumu a vývoje. V současné době společnost používá při výrobě stejné stříhy, neboť zavedení nových stříhů

je finančně velmi nákladné. Současné kolekce vycházejí téměř z 80% ze starých stříhů. V budoucnu by se společnost měla zaměřit na návrhářské práce a nové stříhy pro udržení pozice na trhu a zájmu zákazníků.

Výroba – společnost ALPINE PRO, a. s. vyrábí a distribuuje na trh své výrobky podle vlastních stříhů. Společnost zahrnuje všechny aktivity od návrhu produktu, přes realizaci výroby až po prodej konečnému zákazníkovi. Společnost při své výrobě dodržuje politiku Fair trade a systém řízení jakosti ISO 9001, tento certifikát byl vydán s platností do roku 2016. Hlavní výrobní program společnosti tvoří sportovní oblečení (kalhoty, bundy, vesty, mikiny, trika), obuv a doplňky. Tento výrobní program chce společnost zachovat i pro budoucí období. Každé zboží opouštějící výrobní fabriku je označeno visačkou, která obsahuje následující informace – identifikační číslo zboží, tzv. artikl, název a popis zboží, velikost a čárový kód. Společnost se zaměřuje na inovativnost nabízeného sortimentu především v oblasti nabízených velikostí. Flexibilně reaguje na měnící se potřeby sledovaného trhu. Dámská kolekce se vyrábí ve velikostech XS až XXL, vybrané produkty se vyrábějí i v tzv. laddies řadě, jedná se o oblečení pro „silnější dámy“. V letošním roce došlo opět k inovaci velikostí, začalo se vyrábět pánské oblečení až do velikosti XXXXL. U vybraných druhů kalhot se lze setkat se zkrácenou či prodlouženou délkou nohavic.

Finance a účetnictví – pro zjištění finanční situace firmy se využívá metod finanční analýzy. Účetním obdobím je hospodářský rok od 1. 10. do 30. 9. následujícího roku. Finanční analýza byla provedena u sledované společnosti za fiskální roky 2010/2011, 2011/2012 a 2012/2013, pro výpočet jsou potřebné účetní výkazy společnosti. Zkrácené účetní výkazy rozvahy a potřebné údaje z výkazů zisku a ztráty pro sledované období jsou uvedeny v příloze A. Společnost chrání své interní informace, údaje za rok 2013/2014 budou k dispozici až po schválení a zveřejnění v obchodním rejstříku, které se uskuteční až v průběhu roku 2015. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří ČPK, mezi poměrové ukazatele patří především ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti.

Čistý pracovní kapitál – představuje část oběžného majetku, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Ukazatel lze vypočítat jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. ČPK byl v roce 2010/2011 422 063 tis. Kč, v roce 2011/2012

461 273 tis. Kč a v roce 2012/2013 383 730 tis. Kč. Vzhledem k relativně vysokým hodnotám lze hovořit o finančně stabilní společnosti, neboť krátkodobé závazky zdaleka nepřevyšují hodnotu oběžných aktiv. Vysoká hodnota ČPK snižuje rentabilitu společnosti, neboť dané prostředky by mohly být efektivněji využity.

Ukazatele rentability – nejčastěji se počítá rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 2: Ukazatele rentability ve sledovaném období

Ukazatel	Použitý vzorec	Rok 2010/2011	Rok 2011/2012	Rok 2012/2013
ROE	$EAT/VK * 100$	6,01%	5,23%	5,47%
ROA	$EBIT/aktiva * 100$	5,08%	4,21%	3,95%
ROS	$EAT/tržby * 100$	3,61%	2,12%	2,32%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2015

Z výsledků je patrné, že situace podniku se vyvíjí relativně stabilně a příznivě, neboť ve sledovaném období nabývají hodnoty ukazatelů kladných hodnot.

Ukazatele likvidity – likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Mezi ukazatele patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity ve sledovaném období

Ukazatel	Použitý vzorec	Rok 2010/2011	Rok 2011/2012	Rok 2012/2013
Běžná likvidita	OA/KZ	3,14	4,38	3,43
Pohotová likvidita	$(OA-zásoby)/KZ$	1,26	1,84	1,42
Okamžitá likvidita	PP/KZ	0,05	0,01	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2015

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Optimální hodnota tohoto ukazatele se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím vyšší je hodnota, tím lépe bude zachována platební schopnost firmy. Společnost ALPINE PRO dosahuje vyšších hodnot než je doporučené rozmezí, je schopna hradit své závazky z oběžných zdrojů. Pro pohotovou likviditu je optimální rozmezí mezi 1 – 1,5. Společnost se nachází v tomto rozmezí. Hodnota okamžité likvidity vyjadřuje schopnost podniku hradit právě splatné závazky, optimální hodnota

by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Hodnoty ukazatele se nacházejí výrazně pod doporučeným rozmezím, důvodem je, že společnost v jednotlivých letech dosahovala velmi nízké hodnoty krátkodobého finančního majetku oproti hodnotě krátkodobých závazků.

Ukazatele aktivity – ukazatele aktivity měří efektivnost činnosti podniku a využití zdrojů.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity ve sledovaném období

Ukazatel	Použitý vzorec	Rok 2010/2011	Rok 2011/2012	Rok 2012/2013
Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky	2,85	3,71	3,16
Doba obratu pohledávek	(Pohledávky/tržby)*360	126,35	96,92	113,97
Obrat zásob	Tržby/zásoby	1,77	2,22	1,97
Doba obratu zásob	(Zásoby/tržby)*360	203,56	162,53	182,52

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2015

Obrat pohledávek vyjadřuje, jak rychle se pohledávky mění v peněžní prostředky, společnost se dlouhodobě potýká s relativně vysokými pohledávkami, což se negativně promítne do hodnoty tohoto ukazatele. Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní, kdy jsou odběratelé dlužní. Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko dočasné ztráty likvidity. Společnost dosahuje poměrně vysokých hodnot, měla by se proto snažit snižovat hodnotu tohoto ukazatele. Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Je žádoucí snažit se minimalizovat hodnotu tohoto ukazatele. Společnost drží ve svých skladech a na prodejnách velké množství zásob. Čím delší doba obratu, tím je nižší riziko, že by společnost měla nedostatek zásob. Nevýhodou je, že v zásobách je vázán kapitál, který by mohla společnost využít lépe.

Ukazatele zadluženosti – ukazatel zadluženosti slouží pro hodnocení finanční stability podniku. Vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší zadluženost daného podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být menší než 0,5, společnost tuto podmínku splnila pouze v roce 2010/2011, v ostatních letech byly hodnoty vyšší s rostoucí tendencí.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti ve sledovaném období

Ukazatel	Použitý vzorec	Rok 2010/2011	Rok 2011/2012	Rok 2012/2013
Celková zadluženost	CK/aktiva	0,45	0,53	0,59

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2015

2.6 Hodnocení analýzy prostředí včetně vymezení vhodných strategií

Na základě provedené analýzy prostředí lze sestavit matice EFE (External Forces Evaluation) a IFE (Internal Forces Evaluation), smyslem těchto matic je výběr a ohodnocení významných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, které mají zásadní vliv na strategický záměr a mohou ovlivnit úspěšné naplnění stanovených cílů. Pro jejich konstrukci je nutná jejich symetrie, tedy stejný počet příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Součástí kapitoly je uvedení optimálních strategií za pomoci matice IE a matice TOWS vycházejících z výsledků analýzy prostředí. Poslední částí je hodnocení a výběr strategie za použití matice QSPM.

2.6.1 Hodnocení faktorů externí analýzy

Seznam příležitostí a hrozeb:

- Příležitosti:
 - Udržení stávajících a získání nových zákazníků na tuzemském trhu
 - Udržení a opětovné získání certifikátu ISO 9001
 - Růst exportu (zahraničních dodávek)
 - Možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu pro oblast rozvoje lidských zdrojů
- Hrozby:
 - Růst cen vstupů – zvyšování cen použitého materiálu či energií se negativně promítne do růstu provozních nákladů společnosti, v poklesu marže a zhoršení konkurenceschopnosti společnosti
 - Závislost na dodavatelích – nedodržení termínu dodání, kvalita dodávaného materiálu i výrobků
 - Stávající i nová konkurence – tlak na prodejní ceny, konkurenční boj
 - Zhoršení podmínek poskytnutí úvěru – společnost nebude mít k dispozici potřebné prostředky pro další rozvoj a inovační aktivity

Tabulka 6: Konstrukce matice EFE

Příležitosti O	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Udržení stávajících a získání nových zákazníků na tuzemském trhu	0,17	3	0,51
Udržení a opětovné získání certifikátu ISO 9001	0,09	2	0,18
Růst exportu (zahraničních dodávek)	0,1	2	0,2
Možnost čerpání finančních prostředků z EU	0,19	3	0,57
Hrozby T			
Růst cen vstupů	0,1	3	0,3
Závislost na dodavatelích	0,08	2	0,16
Stávající i nová konkurence – tlak na ceny	0,2	3	0,6
Zhoršení podmínek poskytnutí úvěru	0,07	1	0,07
Celkem	1		2,59

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Suma vah se musí rovnat 1. Stupeň vlivu na strategický záměr nabývá hodnot od 1 do 4, přičemž 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný a 4 = nejvyšší. Celkové vážené ohodnocení je 2,59, což znamená, že strategický záměr je středně citlivý na externí prostředí podniku. Nejvýznamnější příležitosti pro společnost jsou čerpání finančních prostředků z EU a udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků na tuzemském trhu s ohodnocením 0,57 a 0,51. Mezi nejvýznamnější hrozbu patří vliv stávající i nové konkurence s ohodnocením 0,6.

2.6.2 Hodnocení faktorů interní analýzy

Seznam silných a slabých stránek:

- Silné stránky:
 - Inovační činnost - v oblasti používaných vlastních materiálů a inovace velikostí nabízeného sortimentu dle měnících se potřeb na trhu
 - Propracovaný marketing – marketingové akce, efektivní využívání marketingových nástrojů, soutěže, věrnostní program
 - Osobní přístup k zákazníkovi a kvalitní zákaznický servis
 - Dlouholetá tradice a dobrá image společnosti – 20 let na trhu, sponzoring
- Slabé stránky:
 - Nedostatečný motivační systém – chybí další motivační složky

- Používání opakujících se stříhů při výrobě kolekce
- Zvyšující se zadluženost – zadluženost před 50%
- Vysoká hodnota ukazatele doba obratu zásob

Tabulka 7: Konstrukce matice IFE

Silné stránky S	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Inovační činnost	0,13	4	0,52
Propracovaný marketing	0,19	4	0,76
Osobní přístup k zákazníkovi a kvalitní zákaznický servis	0,14	4	0,56
Dlouholetá tradice a dobrá image	0,09	3	0,27
Slabé stránky W			
Nedostatečný motivační systém	0,2	1	0,2
Používání opakujících se stříhů	0,12	1	0,12
Zvyšující se zadluženost	0,09	2	0,18
Vysoká hodnota ukazatele doba obratu zásob	0,04	2	0,08
Celkem	1		2,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

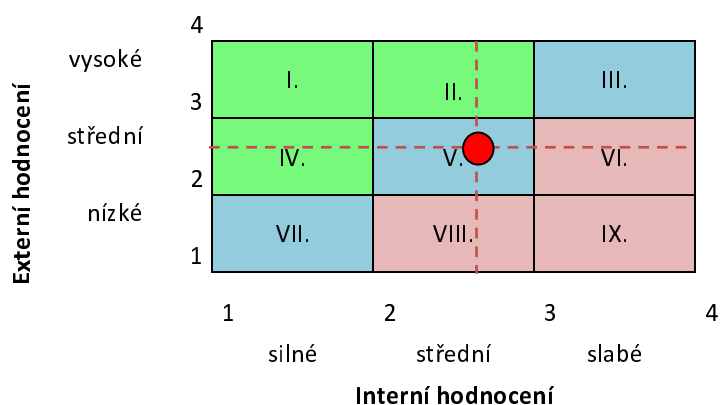
Suma vah se musí rovnat 1. Stupeň vlivu na strategický záměr nabývá hodnot od 1 do 4, přičemž 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka a 4 = významná silná stránka. Celkové vážené ohodnocení je 2,69, což znamená, že strategický záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku. Pro naplnění strategického záměru jsou důležité tyto silné stránky propracovaný marketing a osobní přístup k zákazníkovi s ohodnocením 0,76 a 0,56. Největší hrozbou je nedostatečný motivační systém.

2.6.3 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE) vychází z matic EFE a IFE a je založena na dvou základních dimenzích: na ose x je celkové vážené ohodnocení matice IFE a na ose y celkové vážené ohodnocení matice EFE (David, 1993). Pomocí této matice lze určit vhodnou strategii, která respektuje závěry z analýzy prostředí. Pozici firmy lze rozdělit do několika oblastí včetně doporučených strategií a to následovně (Fotr, Vacík, 2012):

- Oblast I., II. a IV. – „Stavěj a zajišťuj růst“, mezi vhodné strategie pro tuto oblast patří penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu
- Oblast III., V., a VII. – „Udržuj a potvrzuj“, vhodnou strategií je penetrace trhu a vývoj produktu.
- Oblast VI., VIII., IX. – „Sklízej a zbavuj se“, doporučenými strategiemi jsou strategie defenzivní, zahrnující i opuštění trhu a likvidaci.

Obrázek 2: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledné hodnoty z matice EFE (2,59) a matice IFE (2,69), vnesené na osy externího hodnocení a interního hodnocení, se protnulý v oblasti V. - „Udržuj a potvrzuj“. Použitelnými strategiemi pro tuto oblast jsou penetrace trhu či vývoj produktu. Strategie rozvoje produktu spočívá zejména v odlišení produktů od výrobků konkurence a v nabídce nových produktů na stávajících trzích. Výhodnější pro společnost ALPINE PRO vzhledem ke stanoveným cílům je uplatnění strategie penetrace trhu, která spočívá v nabízení stávajících produktů na stávajícím trhu. Společnost by se měla zaměřit na možnosti snižování nákladů, zlepšení výkonnosti, budování vztahů se zákazníky a efektivní používání marketingových nástrojů.

2.6.4 Matice TOWS

Principem této matice je vzájemné posuzování externích faktorů – příležitostí a hrozeb s interními faktory – silnými a slabými stránkami. Z matice TOWS vyplývají následující strategie (Fort, Vacík, 2012):

- Strategie SO (Maxi – Maxi) – ofenzivní přístup spočívající ve využití silných stránek na identifikované příležitosti.

- Strategie WO (Mini – Maxi) – opatrný přístup snažící se využít příležitosti pro minimalizaci slabých stránek.
- Strategie ST (Maxi – Mini) – přístup, který spočívá ve využití silných stránek pro odvrácení hrozeb.
- Strategie WT (Mini – Mini) – defenzivní přístup zaměřený na redukci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám.

Tabulka 8: Konstrukce matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>SO: Maxi – Maxi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Společnost využívá finanční prostředky z fondů EU pro zvýšení kvality osobního přístupu a zákaznického servisu. • Pomocí inovačních činností dosáhne společnost růstu exportu. • Díky propracovanému marketingu dochází k udržení stávajících zákazníků a získávání nových. 	<p>WO: Mini – Maxi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Růst exportu povede ke snižování zadluženosti společnosti. • Finanční prostředky z fondů EU pro rozvoj lidských zdrojů by mohly pozitivně ovlivnit systém odměňování. • Stávající i noví zákazníci (nárůst tržeb) mohou ovlivnit zadluženost společnosti.
Hrozby (T)	<p>ST: Maxi – Mini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Využití inovační činnosti pro odolávání tlaku ze strany stávající i nové konkurence. • Dlouholetou tradici a dobrou image může společnost využít při zhoršení podmínek poskytnutí úvěru. • Využití marketingu a osobního přístupu pro odolávání tlaku ze strany konkurence. 	<p>WT: Mini – Mini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snižující se zadluženost by se pozitivně promítla v lepších podmínkách poskytnutí úvěru. • Omezením opakujících se stížů by společnost lépe odolávala konkurenci. • Lepšími smlouvami s dodavateli snížit hodnotu ukazatele doba obratu zásob.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Společnost ALPINE PRO by se měla zaměřit na strategii Maxi – Maxi a snažit se využít všechny silné stránky a příležitosti pro zajištění vedoucí pozice na trhu. Společnost nesmí opomíjet své slabé stránky a podceňovat možná nebezpečí vyplývající z identifikovaných hrozeb.

2.6.5 Matice QSPM

Pro hodnocení a výběr optimální strategie je vhodné použít matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), která navazuje na výsledky matic EFE a IFE. Při tvorbě matice QSPM lze vycházet ze seznamu externích faktorů (příležitosti a hrozby) a interních faktorů (silné a slabé stránky). Jednotlivým faktorům je přiřazena váha, jako tomu bylo u konstrukce matic EFE a IFE. Dalším krokem je stanovení koeficientu důležitosti pro každý faktor, zkráceně KD, v závislosti na stanovených strategických

východiscích a variantě strategie. Tento koeficient může nabývat hodnot od 1 do 4, přičemž 1 = minimální důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost, 4 = vysoká důležitost. Následuje výpočet celkové důležitosti, zkráceně CD, která se určí jako součin váhy a koeficientu důležitosti. Posledním krokem je stanovení celkového ohodnocení varianty strategie, které je dáno součtem dílčích CD, vyjadřující tzv. hodnotu TAS (Total Attractiveness Score). Nejvhodnější varianta pro tvorbu strategického záměru je ta s nejvyšší hodnotou TAS.

Tabulka 9: Konstrukce matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje produktu		Strategie rozvoje trhu	
Příležitosti (O)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Udržení stávajících a získání nových zákazníků na tuzemském trhu	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Udržení a opětovné získání certifikátu ISO 9001	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Růst exportu	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Možnost čerpání finančních prostředků z EU	0,19	4	0,76	2	0,38	2	0,38
Hrozby (T)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Růst cen vstupů	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Závislost na dodavatelích	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Stávající i nová konkurence	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Zhoršení podmínek poskytnutí úvěru	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Silné stránky (S)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Inovační činnost	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26
Propracovaný marketing	0,19	4	0,76	3	0,57	4	0,76
Osobní přístup k zákazníkovi a kvalitní zákaznický servis	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Dlouholetá tradice a dobrá image společnosti	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Slabé stránky (W)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Nedostatečný motivační systém	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Používání opakujících se stříhů	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Zvyšující se zadluženost	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Vysoká hodnota ukazatele doba obratu zásob	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
TAS			6,76		6,1		5,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z matice QSPM vyplývá, že pro společnost ALPINE PRO je nejvhodnější variantou pro tvorbu strategického záměru strategie penetrace trhu, strategie rozvoje produktu je též považována za vhodnou, nejméně vhodnou variantou je strategie rozvoje trhu, neboť hodnota TAS dosahuje u této varianty nejnižší hodnoty.

2.7 Zhodnocení a výběr strategie

Při sledování svého podnikatelského okolí musí společnost počítat s důležitou skutečností - s nejistotou prostředí vyjadřující stupeň nepředvídatelných turbulencí a změn v externím i interním prostředí (Dědina, Odcházal, 2007). Matice EFE a IFE umožňují shrnout a zhodnotit výsledky provedené analýzy prostředí. Strategie jsou způsoby, pomocí kterých lze dosáhnout dlouhodobých cílů. Rozlišuje se několik skupin strategií: integrační, intenzivní, diverzifikační a defenzivní strategie. Nástroje jako matice TOWS, IE či QSPM mohou výrazně zlepšit kvalitu strategických rozhodnutí (David, 1993).

Z provedených analýz vyplývá, že pro společnost ALPINE PRO je neoptimálnější strategií penetrace neboli proniknutí na trh využívající stávající produkty a orientující se na stávající trhy, dále za vhodnou lze považovat i strategii rozvoje produktu spočívající v zdokonalování nabízených produktů. Zlepšování či modifikace produktů způsobuje růst výdajů na výzkum a vývoj. Z výsledků matice TOWS by se měla společnost zaměřit na typ strategii SO, která využívá interních silných stránek k dosažení externích příležitostí.

Penetrace trhu spočívá ve zvyšování podílu na trhu za pomoci intenzivnějšího marketingu. Jedná se zejména o efektivní využívání marketingových nástrojů (reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej). Tato strategie s sebou nese růst nákladů na propagaci. Kromě marketingu se společnost musí zaměřit na udržení kvality nabízených výrobků a na poskytování kvalitních služeb směrem k zákazníkovi pro udržení své pozice na trhu a dobrého jména. Vzhledem k tomu, že společnost působí na vysoce konkurenčním trhu, musí usilovat o to, aby svým zákazníkům nabízela více než konkurence, vytvářela pevné vztahy a oceňovala loajalitu svých zákazníků například prostřednictvím svého věrnostního programu.

Výběr strategií pomocí výše uvedených matic odpovídá navrhovaným strategiím formulovaných v první kapitole. Prostřednictvím zvolených strategií má společnost potenciál dosáhnout svých stanovených strategických cílů, proto není nutné provádět žádné korekce výchozího strategického záměru.

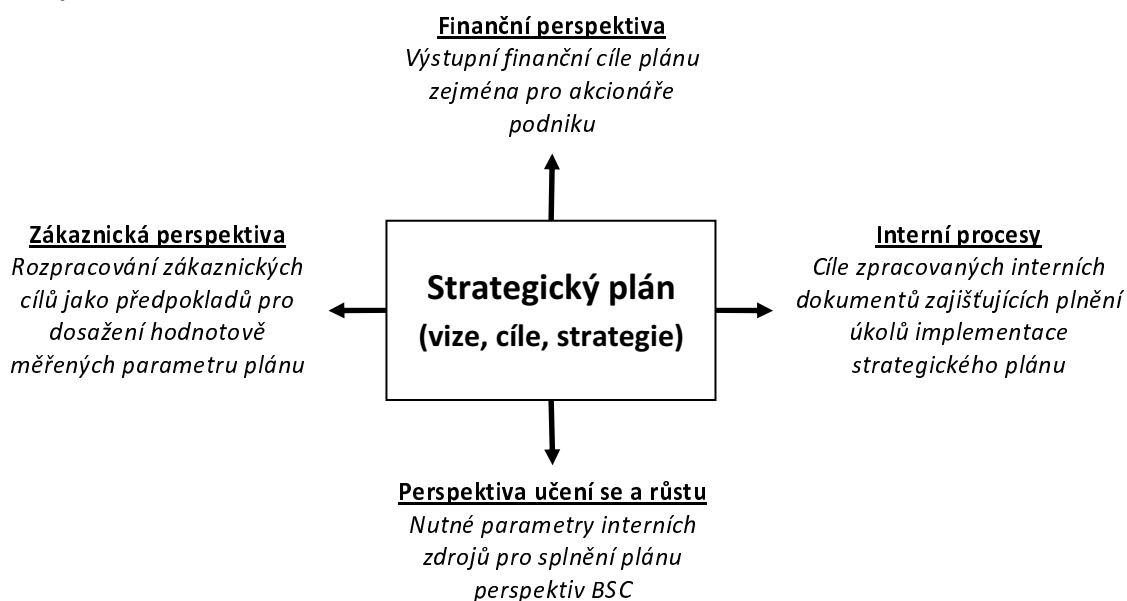
3 Implementace strategie pomocí Balanced Scorecard

3.1 Metoda Balanced Scorecard

Na konci 20. století se pro implementaci strategického plánu do živého podniku začalo využívat komplexních modelů měření a řízení výkonnosti, jedním z těchto modelů je i model Balanced Scorecard, zkráceně BSC (Šulák, Zahradníčková, 2012). Jedná se o manažerský nástroj, který byl formulován Davidem P. Nortonom a Robertem S. Kaplanem v 90. letech. Tento nástroj vzájemně propojuje firemní strategii s operativními činnostmi, přičemž je kladen důraz na měření a řízení těchto činností (Fotr, Vacík, 2012). Prvotním impulsem pro vytvoření BSC byla kritika klasických systémů ukazatelů založených na finanční povaze a snaha zahrnout i ukazatele nefinanční povahy (Horváth & Partners), neboť samotné finanční ukazatele plně nepostihují komplexní funkčnost firemních procesů (Fotr, Vacík, 2012).

Metodika BSC umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv (Fotr, Vacík, 2012). Principem modelu je transformace strategické vize a jejích cílů do jednotlivých perspektiv: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu (Šulák, Zahradníčková, 2012). Strukturu modelu BSC lze vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Model BSC



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šulák, Zahradníčková, 2015

Hlavní přínos tohoto modelu spočívá v dokonalém rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv. Základem pro nový způsob řízení podniku je i nadále strategický plán zahrnující vizi, cíle a strategické postupy pro jejich naplnění. BSC nenahrazuje projekt rozvoje, jedná se o jakousi technologii, která umí přeměňovat strategické cíle na úkoly v daných perspektivách. Každá perspektiva obsahuje konkrétní cíle, měřítka a strategické akce (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Integrace BSC do strategického plánu probíhá v následujících krocích: určení strategických cílů v každé perspektivě, formulace vztahů příčin a důsledků, výběr vhodných ukazatelů, tzv. klíčových indikátorů výkonnosti sloužících k vyjádření a měření strategických cílů. Dalším krokem je stanovení hodnot strategických cílů, kterých má být dosaženo na konci plánovaného období. Posledním krokem je určení strategických akcí vedoucích ke splnění strategických cílů (Fotr, Vacík, 2012).

3.2 Konkretizace cílů společnosti pomocí BSC

Model BSC je využit pro zpracování následující části práce. Smyslem kapitoly je rozpracování stanovených strategických cílů společnosti ALPINE PRO pro plánované období 2015 – 2017 do jednotlivých perspektiv dle metodiky BSC. Pro přehlednost jsou zde znovu uvedeny stanovené strategické cíle společnosti:

- Společnost si stanovila finanční cíl: procentní nárůst tržeb do roku 2017 oproti roku 2014 v minimální výši 10%, s tím souvisí i možný nárůst dosahovaného zisku.
- Společnost usiluje v personální oblasti o zvyšování odbornosti, dovedností a znalostí svých zaměstnanců prostřednictvím specializovaných kurzů a školení. Celkově do roku 2017 proběhne 24 školících kurzů. Součástí tohoto cíle je i zvýšit úroveň informovanosti zaměstnanců zavedením systému pravidelných porad, během plánovaného období proběhne celkem 36 porad.
- Společnost usiluje o rozšíření zákaznické základny prostřednictvím e-shopu, do kterého vkládá vysoký potenciál, tento cíl bude nutno podpořit propracovanou marketingovou akcí, přičemž náklady by neměly překročit částku 300 tis. Kč.

- Dalším cílem společnosti je postupné snižování provozních nákladů do roku 2017 oproti roku 2014 minimálně o 3%.
- Společnost si dala za cíl udržení stávajícího počtu prodejen, konkrétně tedy 46 z toho 31 na tuzemském trhu a 15 na trhu slovenském.
- Dále plánuje zvyšování kvality vyráběných produktů, což se promítne v poklesu počtu reklamací minimálně o 15% oproti roku 2014.

3.2.1 Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní (Horváth & Partners, 2002, s. 24): „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“ „Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC“ (Kaplan, Norton, 2002, s. 48).

Vrcholovým měřítkem finanční perspektivy je zvýšení hodnoty firmy, dříve se využívaly především klasické ukazatele rentability, dnes se využívají hodnotové ukazatele jako například ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota). Ve finanční perspektivě vznikají dvě hlavní strategie, konkrétně strategie růstu výnosů a strategie produktivity. Strategie růstu výnosů spočívá v nalezení možností zvyšování výnosů např. nové produkty, technologie, tržní segmenty a ve snaze zvyšovat zákaznickou hodnotu, tedy ziskovost zákazníků. Oproti tomu strategie produktivity se snaží zlepšovat strukturu nákladů odstraněním chyb či snižováním nákladů a zvyšovat využití aktiv (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Cíle finanční perspektivy vycházející ze stanovených strategických cílů společnosti ALPINE PRO včetně jejich odůvodnění jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Cíle finanční perspektivy

Cíl	Odůvodnění cíle
Zvýšení tržeb	Snaha zvýšit objemy prodeje pomocí stávajících i nových zákazníků, prioritní je orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb.
Snížení nákladů	Snaha zlepšit interní procesy a dosáhnout tak úspory provozních nákladů při zachování stávající kvality a přijatelné ceny.
Zvýšení EBIT	Růstem tržeb a snižujícími se náklady společnost bude dosahovat vyššího provozního zisku.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Smyslem zákaznické perspektivy je hledat cíle, které přesně odhalí potřeby zákazníků na konkrétních tržních segmentech. Je třeba mít na mysli, že hodnota se vytváří zde, a udělat vše pro konečnou ziskovost implementovaného strategického plánu (Šulák, Zahradníčková, 2012). Základní otázka této perspektivy zní (Horváth & Partners, 2002, s. 25): „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

V zákaznické perspektivě lze použít tři základní strategie: technické, technologické a provozní parametry produktu, zákaznická věrnost a excelentní provozní výsledky. Zákaznická perspektiva může přinést řadu důležitých výstupů jako například spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, zákaznické přínosy, zákaznickou ziskovost či podíl na trhu. Tyto výstupy jsou též rozhodující pro finanční cíle (Šulák, Zahradníčková, 2012). Zákaznické cíle jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 11: Cíle zákaznické perspektivy

Cíl	Odůvodnění cíle
Udržení stávajících zákazníků	Utvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky, neboť zákazníci jsou klíčem k úspěchu.
Rozšiřovat zákaznickou základnu	Snaha získávat nové zákazníky zejména nakupující prostřednictvím e-shopu.
Osobní přístup k zákazníkům	Snaha rozpoznat potřeby zákazníků a uspokojit je. Pomocí osobního přístupu lze posilovat dlouhodobé vztahy a odolávat konkurenci.
Snižování počtu reklamací	Snaha zvýšit spolehlivost produktů a tím spokojenost zákazníků.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.2.3 Perspektiva interních procesů

Základní otázka této perspektivy zní (Horváth & Partners, 2002, s. 25): „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Perspektiva interních procesů zahrnuje zákaznické procesy, které musejí být v úzkém spojení s inovačními procesy, dále zahrnuje provozní procesy a regulační a sociální procesy. Úkolem interních procesů je dosáhnout zákaznických a finančních cílů s podporou kvalitních interních zdrojů (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Nejde o sestavení seznamu všech procesů ve společnosti, ale o zaměření se na procesy, které mají mimořádný význam při realizaci strategie (Horváth & Partners, 2002). V tabulce 12 jsou uvedeny cíle perspektivy interních procesů.

Tabulka 12: Cíle perspektivy interních procesů

Cíl	Odůvodnění cíle
Zvyšovat kvalitu výrobků	Neustálé inovace používaných materiálů a přísnější výstupní kontrola povedou k tomu, aby společnost i nadále nabízela kvalitní produkty.
Zvyšovat efektivitu interních procesů	Vyšší efektivita a optimalizace interních procesů povede k úspoře režijních nákladů.
Zlepšit prodejní servis zákazníkům	Lepší servis směrem k zákazníkovi povede k pozitivnímu růstu KPI ukazatelů.
Orientace na marketing	Společnost musí klást důraz na efektivní využívání marketingových nástrojů, což vede k růstu povědomí o společnosti, k získávání nových zákazníků a též k podpoře věrnosti stávajících zákazníků.
Udržení a opětovné získání certifikátu ISO9001	Snaha o udržení a opětovné získání certifikátu ISO 9001.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Smyslem perspektivy učení se a růstu je vytvoření klíma v interním potenciálu firmy pro zajištění hlavních cílů. Základní otázka zní (Horváth & Partners, 2002, s. 25): „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Interní potenciál představuje nehmotný majetek a má tři části: lidské zdroje zahrnující dovednosti, znalosti a školení, dále pak informační systémy obsahující systémy, databáze, sítě a poslední částí jsou organizační zdroje jako je kultura, vedení, vyladění či týmová práce (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Perspektiva učení se a růstu stanovuje cíle vytvářející infrastrukturu nezbytnou pro dosažení cílů v ostatních perspektivách. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v předchozích perspektivách (Kaplan, Norton, 2002).

Cíle této perspektivy společnosti ALPINE PRO lze vidět v tabulce 13.

Tabulka 13: Cíle perspektivy učení se a růstu

Cíl	Odůvodnění cíle
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Vytvořit plán školení a speciálních kurzů pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců a pro zabezpečení kvalifikovaných a kompetentních pracovníků
Zvýšení výkonnosti zaměstnanců	Zaměření na výkonnost pracovníků a plnění stanovených plánů, ohodnocení dle dosaženého výkonu.
Zavedení pravidelných měsíčních porad	Snaha o sdílení vize a strategie společnosti zaměstnanci, předávání informací o výsledcích a organizačních změnách ve společnosti.
Zabezpečit efektivní IS	Snaha zlepšit nový informační systém a odstranit jeho nedostatky pro lepší sdílení a přenos dat v rámci společnosti.
Zkvalitnit oficiální e-shop	Vysoký potenciál, rostoucí popularita nákupu přes internet, snaha získat nové zákazníky.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.3 Konstrukce strategické mapy

Cíle pro grafické vyjádření strategické mapy jsou rozpracovány a zpřesněny ve výše uvedených tabulkách. Následuje formulace vztahů příčina - důsledek, jedná se o řetězec vztahů mezi jednotlivými strategickými cíli uvnitř jednotlivých perspektiv i mezi perspektivami. Tyto řetězce vztahů představují vstupní údaje pro tvorbu strategické mapy. Smyslem je popsat jak mobilizovat nehmotné zdroje pro úspěšnou implementaci strategického plánu.

3.3.1 Vazby jednotlivých cílů strategické mapy

V perspektivě interního potenciálu je nejdůležitějším úkolem rozvoj lidských zdrojů, tedy zvýšení kvalifikace zaměstnanců (1) a to prostřednictvím různých školení a speciálních kurzů. Zároveň pro zvýšení informovanosti zaměstnanců o dosahovaných výsledcích, plnění stanovených plánů, o vizi společnosti včetně stanovených priorit, o zamýšlených změnách bude zaveden systém pravidelných měsíčních porad (2), ze kterých bude proveden písemný záznam. Výše uvedené návaznosti povedou ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Zvýšená kvalifikace zaměstnanců se též projeví ve zvyšování kvality nabízených výrobků (3). Zvýšená výkonnost zaměstnanců se projeví ve zvýšení efektivity interních procesů (4) a ve zlepšení prodejního servisu (5). Odstranění nedokonalostí informačního systému \Rightarrow efektivní IS povede ke zrychlení a zjednodušení toků informací napříč celou společností, což se projeví zefektivněním

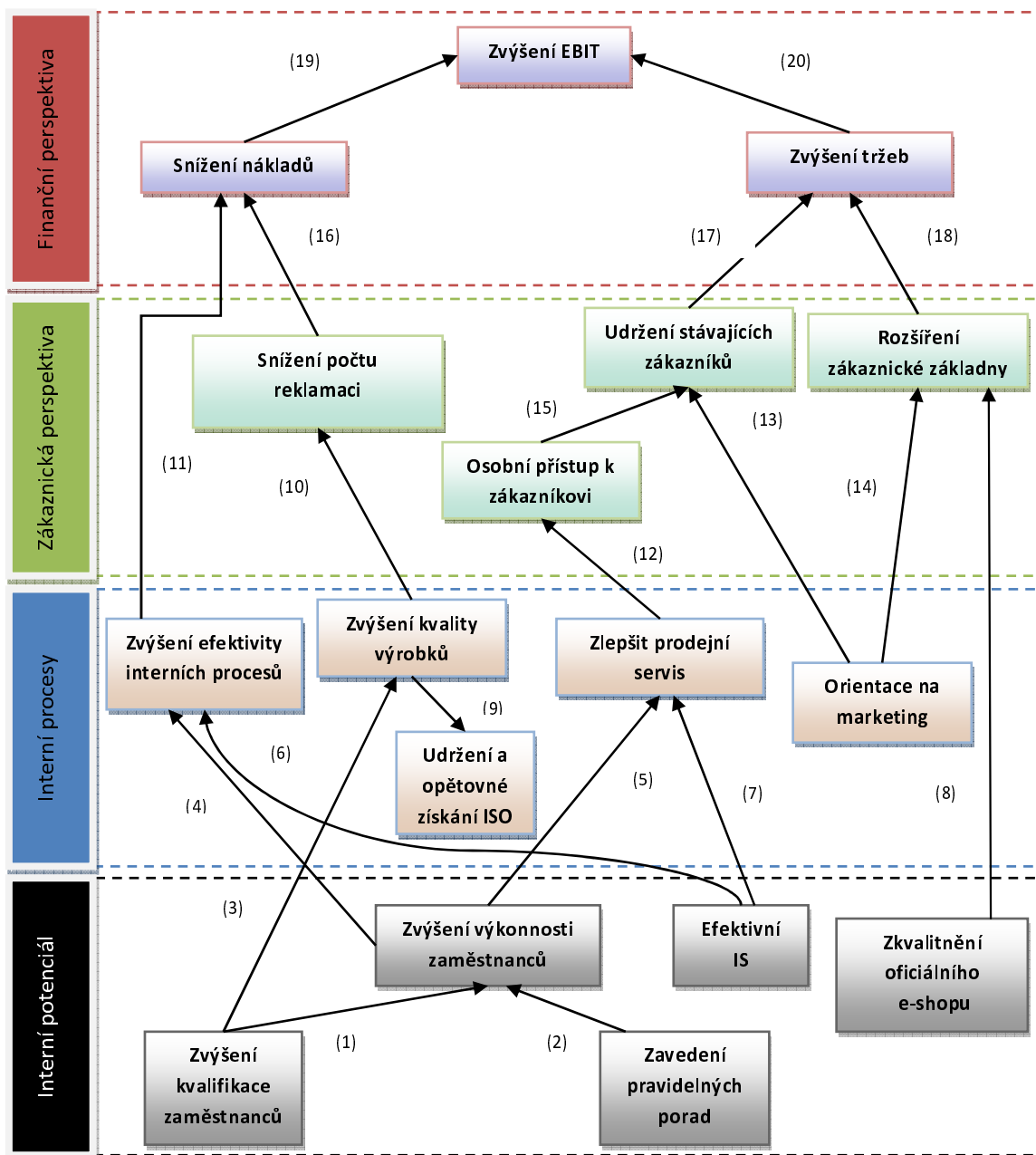
interních procesů (6) a zároveň se to promítne v lepším prodejním servisu (7), neboť informační systém funguje též jako registrační kasa. Zkvalitněním oficiálního e-shopu, ve kterém společnost vidí velký potenciál, usiluje společnost o rozšíření zákaznické základny (8), neboť je patrný rostoucí trend nakupovat přes internet.

Dodržování podmínek ISO 9001 a zvyšující se kvalita produktů povede k udržení a opětovnému získání certifikátu řízení kvality (9). Zvýšená kvalita se promítne ve snížení počtu reklamací (10). Zvýšení efektivity interních procesů se pozitivně projeví ve snížení nákladů společnosti (11). Zlepšený prodejní servis pozitivně ovlivní osobní přístup k zákazníkovi (12). Orientace na marketing, tedy zlepšené marketingové činnosti a efektivní používání marketingových nástrojů, se projeví jednak v udržení stávajících zákazníků (13) a jednak v rozšíření zákaznické základny (14). Zaměření společnosti na osobní přístup k zákazníkovi povede k utváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a tedy k udržení stávajících zákazníků (15). Dlouhodobé vztahy se zákazníky se promítnou do dlouhodobé ziskovosti společnosti.

Snížení počtu reklamací se pozitivně odrazí ve snížení nákladů (16). Udržením stávajících zákazníků (17) a rozšířením zákaznické základny (18) bude společnost dosahovat rostoucího podílu na trhu, což se projeví ve zvýšení tržeb. Snížení nákladů (19) a zvýšení tržeb (20) přispěje ke zvýšení provozního výsledku hospodaření, zkráceně EBIT.

Strategická mapa společnosti ALPINE PRO je graficky znázorněna na obrázku 4. Skládá se z 20 vzájemných vazeb označených číselným pořadím a 17 cílů rozdělených do jednotlivých perspektiv. Největší počet vztahových vazeb vychází z interního potenciálu a interních procesů, z čehož vyplývá, že tyto části nejvíce ovlivňují zákaznické a finanční cíle. Ze strategické mapy lze vyčíst strategii, kterou společnost pro plánované období zvolila. Strategie staví na kvalifikovaných zaměstnancích, kteří jsou informováni o strategickém záměru společnosti, se kterým se ztotožňují. Tento fakt se promítne do jejich výkonnosti, což se projeví v růstu výnosů i ve snižování nákladů.

Obrázek 4: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.4 Stanovení měřítek pro strategické cíle BSC

Při formulaci cílů je důležité, aby byly měřitelné. Součástí kapitoly je stanovení vhodných měřítek, které vyjadřují, jakým způsobem se bude měřit dosažení jednotlivých cílů. „Každé měřítko by mělo být článkem řetězce příčin a důsledků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku“ (Kaplan, Norton, 2002, s. 37). Dále musí být stanovena cílová hodnota, tedy jaké hodnoty má být dosaženo na konci plánovaného období. Poslední částí je určení strategických akcí, jedná se o konkrétní úkoly sloužící pro dosažení stanovených cílů. Jednotlivé cíle rozpracované dle metodiky BSC, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 14: Strategické cíle společnosti s přechodem do akce BSC

Finanční perspektiva			
Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Zvýšit tržby	Změna v mil. Kč	zvýšení o 10% na konci plánovaného období	Zvýšení prodejů pomocí stávajících i nových zákazníků
Snížení nákladů	Změna v mil. Kč	Snížení o 3% na konci plánovaného období	Zefektivnění a zkvalitnění interních procesů
Zvyšování EBIT	ROA	Hodnota ROA = 6% na konci plánovaného období	Zvýšení výnosů, snížení provozních nákladů

Zákaznická perspektiva			
Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Udržení stávajících zákazníků	Počet nákupů/rok	367 tis. nákupů/rok	Ocenit věrnost značce - věrnostní program AP
Rozšiřovat zákaznickou základnu	Počet nákupů na e-shopu	Zvýšení počtu nákupů na e-shopu o 30%	Výhody plynoucí z nákupu: doručení domů do 48h, poštovné zdarma od 1499 Kč
Osobní přístup k zákazníkovi	Průměrný počet bodů	Minimálně získat 75b ze 100b	Hodnocení kvality prodeje pomocí Mystery Shopping
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací	Snížení alespoň o 15% na konci plánovaného období	Zvyšování kvality, efektivní výstupní kontrola

Perspektiva interních procesů			
Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Zvyšovat kvalitu výrobků	Počet zmetků v %	Snížit počet zmetků o 20% do roku 2017	Důraz na výrobu a kvalitu používaných materiálů, přísnější vstupní a výstupní kontrola
Zvyšovat efektivitu interních procesů	Změna v mil. Kč	Snížení režijních nákladů o 2%	Sledování a eliminace procesů nepřispívajících k naplnění cílů
Zlepšit prodejní servis zákazníkům	Kusovost	Zvýšení ukazatele na 1,8	Manuál pro obsluhu, vytvářet příjemné prostředí
Orientace na marketing	Úspěšnost marketingových akcí (úspěšné/neúspěšné)	Úspěšné	Slevové sms, slevové kupóny, akce 2+1, zvýhodněné vybrané produkty, newsletter apod.
Udržení a opětovné získání certifikátu ISO 9001	Dodržení podmínek certifikace ANO/NE	ANO – společnost se řídí dle podmínek certifikace	Zavedení efektivního systému kontroly kvality, zajistit soulad s podmínkami ISO 9001

Perspektiva učení se a růstu			
Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Počet školení a speciálních kurzů	24 školení do roku 2017 (8 x ročně)	Vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců.
Zvýšení výkonnosti zaměstnanců	Plnění plánů v %	100 % a více	Maximální důraz na plnění stanoveného plánu tržeb, změna způsobu odměňování.
Zavedení pravidelných porad	Počet porad	Celkově se uskuteční 36 porad (12 x 3)	Stanovení plánu porad a zápisu z uskutečněných porad
Zabezpečit efektivní IS	Plně funkční IS ANO/NE	ANO	Dotazení funkčnosti nového IS
Zkvalitnit oficiální e-shop	Průměrná návštěvnost	Zvýšení návštěvnosti o 35 %	Zvýšit přehlednost, zapracovat na vizuální stránce, poskytovat dostatečné informace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3.5 Zhodnocení tvorby a implementace strategie

Strategické řízení se skládá ze dvou základních kroků. Prvním je tvorba strategie, která zahrnuje provedení strategické analýzy, výběr a formulaci strategie. Druhým krokem je implementace strategie, přičemž implementací se rozumí zavedení strategie do reálného života (Lukášová, 2010).

Z provedené analýzy prostředí byly identifikovány nejdůležitější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti ALPINE PRO mající vliv na strategický záměr společnosti. Na základě těchto výsledků byly zpracovány varianty strategií a následně bylo provedeno hodnocení a výběr neoptimálnější strategie. Z provedených analýz jako nejvhodnější strategie pro naplnění strategických cílů společnosti ALPINE PRO vyšla strategie penetrace trhu, jako méně vhodná, ale stále vyhovující vyšla strategie rozvoje produktu. Nejméně preferovanou strategií se jevila strategie rozvoje trhu.

Následovala implementace strategie pomocí metodiky BSC, která spočívala v rozpracování strategických cílů společnosti do jednotlivých perspektiv. Jednotlivým cílům byly přiřazeny odpovídající měřítka, nastaveny cílové hodnoty a určeny vhodné strategické akce. Součástí kapitoly bylo grafické vytvoření strategické mapy včetně vymezení všech důležitých vazeb. Dobře implementovaný systém BSC umožňuje efektivně realizovat strategii společnosti. Pro úspěšnou implementaci strategie je nutná vysoká úroveň interních nehmotných zdrojů vycházejících z perspektivy učení se a růstu.

BSC může být stavebním kamenem manažerského systému, protože sladuje a podporuje klíčové procesy zaměřené na implementaci dlouhodobé podnikové strategie včetně vyjasnění a aktualizace strategie, projednání strategie napříč podnikem, sladění cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií, určení a sladění strategických iniciativ, propojení strategických cílů, dlouhodobých záměrů a ročních rozpočtů, sladění strategických a provozních porad a získání zpětné vazby na proces učení se a zlepšení strategie (Kaplan, Norton, 2002).

„Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 50). Z výše uvedeného vyplývá, že firemní kultura hraje významnou roli ve strategickém řízení, neboť ovlivňuje obě jeho fáze, tedy jak tvorbu strategie, tak její implementaci.

Vhodně nastavená firemní kultura může výrazně podpořit implementaci strategie a pozitivním způsobem ovlivnit naplnění strategického záměru společnosti ALPINE PRO. Soulad mezi strategií a firemní kulturou je klíčem k dlouhodobé úspěšnosti této společnosti. Ve vazbě na realizaci stanovených cílů je firemní kultura velmi důležitým faktorem. Aby firemní kultura podpořila naplnění strategického záměru, měla by se společnost silně orientovat na zákazníka a na uspokojení jeho požadavků. Neustále by se měla zaměřovat na oblasti jako inovace, výkonnost, styl vedení, angažovanost zaměstnanců, spolupráce, rozvoj lidských zdrojů a klima v organizaci. Firemní kultura společnosti ALPINE PRO bude blíže specifikována v následujících kapitolách.

4 Firemní kultura

Tato kapitola začíná teoretickým objasněním pojmů kultura a firemní kultura včetně vymezení jejich základních složek, zdrojů a funkcí. Smyslem kapitoly je snaha poskytnout stručný teoretický rámec nejdůležitějších pojmů zabývajících se touto problematikou. Další částí je formulace strategicky žádoucí firemní kultury. Cílem kapitoly je poskytnout odpověď na otázku, jak by měla firemní kultura vypadat, aby bylo dosaženo stanovených strategických cílů.

4.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s firemní kulturou

4.1.1 Pojem kultura a firemní kultura

Pojem kultura lze chápat jako souhrn základních hodnot a postojů zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím různých symbolů majících materiální či nemateriální povahu, dále pak jako souhrn vzorců chování, které jsou očekávané a akceptovatelné v dané sociální skupině. Z této definice lze vyvodit, že svoji kulturu budou mít i různé typy organizací, resp. podniků (Tureckiová, 2004). „Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují obsah kultury, který je pro každou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení“ (Lukášová, 2010, s. 12).

Pojem organizační či podniková kultura je módním tématem od začátku osmdesátých let. Podniková kultura je měkký faktor v organizaci, o němž se však předpokládá, že má tvrdé důsledky (Hofstede, Hofstede, 2007). Schein definuje firemní kulturu jako: „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

Firemní kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci společnosti a které se projevují v myšlení, cítění a chování jejich členů a v artefaktech materiální či nemateriální povahy (Lukášová, 2010). Podle jiné definice se firemní kulturou rozumí: „soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné.

Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury“ (Tureckiová, 2004, s. 134). Organizační kultura není uchovávána jen v myslích členů organizace, nýbrž v myslích všech stakeholders, kteří jsou s organizací spojeni svými zájmy. Mezi stakeholders patří zákazníci, dodavatelé, orgány správy a vlády a tisk (Hofstede, Hofstede, 2007).

Firemní kulturu lze vymezit pomocí dvou přístupů, interpretativní přístup chápe kulturu jako něco, „čím organizace je“, oproti tomu objektivistický přístup chápe kulturu jako něco, „co organizace má“ (Lukášová, 2010). Firemní kulturu nelze ztotožňovat s pojmy identita organizace či image společnosti, ale úzce s těmito pojmy souvisí (Tureckiová, 2004).

V literatuře se objevují tři odlišné pojmy a to podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura, avšak jejich obsah je totožný. Neexistuje jednotná a všeobecně uznávaná definice firemní kultury. Z uvedených definic je patrné, že jejich obsah se příliš neliší a jednotliví autoři vyjadřují podobný názor na firemní kulturu.

4.1.2 Prvky firemní kultury

Firemní kulturu organizace lze dobře a srozumitelně popsat pomocí jejích prvků, nejsou vymezeny jednotně, ale nejčastěji se mezi prvky firemní kultury řadí základní předpoklady, hodnoty, normy chování, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

Hodnoty lze chápat jako představy o tom, co je žádoucí. Lze rozlišovat instrumentální hodnoty, které vedou k naplnění nižších potřeb či hygienických faktorů (např. mzda či plat, potřeby jistoty a bezpečí) a morální či terminální hodnoty, mezi které lze zahrnout například pocit hrdosti či ponížení, příslušnost k firmě, identifikace s ní, loajalita a oddanost apod. Je možné se setkat s pojem sdílené hodnoty, ty lze charakterizovat jako důležité názory a cíle společné většině zaměstnanců organizace (Tureckiová, 2004). „Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být“ (Armstrong, 2007, s. 260). Jsou zakořeněny v různých oblastech, jako například výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce, péče o lidi.

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, dále se mohou vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek či mýtů (Armstrong, 2007). Podle předních autorů představují hodnoty jádro firemní kultury, jsou považovány za nástroj utváření firemní kultury. Klíčové hodnoty bývají zakotveny v etickém kodexu či poslání společnosti (Lukášová, Nový, 2004).

Normy chování představují nepsaná pravidla přijatá ve skupině, pravidla chování v různých situacích, která jsou skupinou akceptovaná. Tato pravidla chování se mohou týkat pracovní činnosti (kvalita a rychlost práce, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině či oděvu. Skupinové normy vymezují chování, které je či není v organizaci přijatelné, což zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, Nový, 2004). Normy chování nejsou v písemné podobě, kdyby byly, jednalo by se spíše o zásady či procedury. Předávají se ústní formou či chováním lidí (Armstrong, 2007).

„**Artefakty** (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí“ (Armstrong, 2007, s. 261). Mezi artefakty nemateriální povahy lze zařadit jazyk, historky, mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály. Mezi artefakty materiální povahy patří architektura budov a materiální vybavení organizace, výroční zpráva, propagační brožury (Lukášová, 2010), logo, firemní barvy a dárkové předměty. Pomocí artefaktů se firemní kultura „prodává“ vnějším pozorovatelům (zákazníkům) a významným partnerům firmy (Tureckiová, 2004).

„**Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány“ (Lukášová, 2010, s. 23). Příkladem zvyků mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky, zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu. Rituály vyjadřují to samé co zvyky, navíc ale obsahují symbolickou hodnotu, patří sem například rituály zdravení. Ceremoniály představují pečlivě připravené slavnostní akce, které se konají při speciálních příležitostech (Lukášová, Nový, 2004).

Historky jsou vyprávěné příběhy odehrávající se v minulosti, které jsou snadno zapamatovatelné a emociálně přitažlivé. Často jsou různými lidmi podávány rozdílně. Oproti tomu **mýty** nemají racionální základ, vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. **Jazyk**, který se v organizaci používá, odráží předpoklady a hodnoty zastávané ve společnosti a míru formálnosti a neformálnosti vztahů.

Hrdinové jsou pro zaměstnance zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce, např. poskytují modelové situace, nastolují vysoké standardy výkonu či motivují zaměstnance. (Lukášová, Nový, 2004).

4.1.3 Zdroje firemní kultury

Na firemní kulturu působí řada faktorů, které se označují jako zdroje firemní kultury ovlivňující obsah a sílu organizační kultury. Mezi tyto zdroje lze zahrnout vliv prostředí, vliv dominantního vůdce, vlastníků či manažerů, velikost a délka existence firmy, využívané technologie, dále též organizační struktura, systémy řízení (informační systém, systém odměňování) a styl vedení (Lukášová, Nový, 2004). Vše, co na kulturu působí, lze nazývat jako její determinanty, rozlišujeme vnější vlivy a vlivy vnitřní. Mezi vnější vlivy patří například tržní pozice ověřená postoji zákazníků, regionální vlivy, rychlost zpětné vazby konkurentů, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání, legislativa, ekonomický či sociální systém. Oproti tomu vnitřní vlivy zahrnují například historii společnosti, strategii firmy, používané procesy a struktury, velikost firmy, majetek firmy či předmět podnikání (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

4.1.4 Funkce firemní kultury a vliv strategie

Firemní kultura má dvě základní funkce – vnější, kterou je způsob adaptace organizace na měnící se okolní podmínky a její image, tedy způsob jakým je organizace vnímána a jak se prezentuje navenek. Vnitřní funkce představuje způsob integrace uvnitř firmy a průbojnost strategie firmy, kdy shodná orientace strategie a kultury dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Jiní autoři vymezují funkce organizační kultury následovně – organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace, zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu, dále redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Organizační kultura může být významným zdrojem motivace zaměstnanců (Lukášová, 2010).

„Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, tedy nositeli kultury organizace“ (Lukášová, Nový, 2004). Mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Na jedné straně firemní kultura ovlivňuje obě fáze strategického

řízení, na straně druhé strategie ovlivňuje obsah firemní kultury. Jestliže kultura a strategie organizace nejsou v souladu, hrozí zde riziko rezistence vůči realizaci strategického záměru. Rozlišuje se silná a slabá firemní kultura. Výhody silné kultury lze spatřit ve vytváření souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, v usměrňování chování pracovníků a ve sdílení společných hodnot a cílů (Lukášová, 2010). Silná kultura znamená, že klíčové hodnoty jsou skutečně v organizaci sdíleny, posilovány a rozvíjeny napříč organizací. Silná kultura se projevuje při řízení a rozvoji zaměstnanců, usnadňuje orientaci, adaptaci a integraci nových pracovníků, urychluje a usnadňuje komunikaci, rozhodování a implementaci strategie. Na druhou stranu silná kultura vyvolává tendence k rezistenci vůči změnám, může znamenat riziko pro další vývoj a rozvoj firmy či odpor k inovacím. Silná kultura je nejdůležitější v počátcích vývoje společnosti, v dalším období je důležitější její strategická vhodnost, což znamená soulad firemní strategie a kultury (Tureckiová, 2004). Kultura organizace je nejen produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale též určovatelem budoucí strategie (Lukášová, Nový, 2004).

4.1.5 Typologie firemní kultury

„Každá firma má v určitém čase a místě svoji jedinečnou a nezaměnitelnou firemní kulturu“ (Tureckiová, 2004, s. 137). I přes to lze vyzorovat určité tendence a společné rysy firemních kultur, podle kterých lze firemní kulturu přiřadit k určitému modelovému typu (Tureckiová, 2004).

Lze rozlišovat čtyři základní skupiny typologií firemní kultury, přičemž typologie (soubor typů) je poznávací nástroj umožňující rozčlenit, utřídit a zpřehlednit složitý a nepřehledný obsah sociální reality (Lukášová, 2010).

První skupinou jsou typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře, kam patří typologie Harrisona a Handyho a typologie Trompenaarse (Lukášová, 2010). Harrison vymezil čtyři základní typy kultury, konkrétně *kulturu moci*, *kulturu rolí*, *kulturu úkolů* a *kulturu osob*. Handy navázal na Harrisona a jednotlivé kultury dále rozpracoval a přiřadil k nim jednoduché piktogramy (Tureckiová, 2004).

Druhou skupinou jsou typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, do této skupiny patří typologie Deala a Kennedyho, Ansoffova

typologie, typologie Milese a Snowa a typologie Quinna a jeho spolupracovníků. Deal a Kennedy identifikovali čtyři možné typy kultury v závislosti na míře rizika a rychlosti zpětné vazby: *kultura drsných hochů*, *kultura tvrdé práce*, *kultura sázky na budoucnost* a *procesní kultura*. Quinn a jeho spolupracovníci vymezili čtyři typy kultur pomocí dimenzí flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření, konkrétně *klanovou kulturu*, *adhokratickou kulturu*, *hierarchickou kulturu* a *kulturu tržní* (Lukášová, 2010).

Třetí skupina obsahuje typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace, konkrétně se jedná o fáze životního cyklu podle Millera (Lukášová, 2010).

Poslední čtvrtá skupina zahrnuje typologie formulované ve vztahu k chování organizace. Do této skupiny patří kompasový model autorky Hall, typologie organizačního charakteru Bridgese a model krychle 2S Goffeeho a Jonese (Lukášová, 2010).

4.2 Žádoucí firemní kultura společnosti ALPINE PRO

Vhodně nastavená firemní kultura slouží jako nástroj usnadňující implementaci strategie do prostředí organizace a napomáhá dosažení stanovených cílů. Může být zdrojem konkurenční výhody, na druhou stranu může nevhodná firemní kultura bránit zavádění organizačních změn a dalšímu rozvoji společnosti a ohrozit naplnění strategických cílů společnosti. Proto je důležité umět správně formulovat parametry budoucí žádoucí firemní kultury tak, aby kultura odpovídala stanovené strategii a napomáhala naplňovat cíle společnosti. Východiskem pro utváření strategicky žádoucí kultury je jasně a srozumitelně definovaná strategie a správně stanovená strategická východiska. Tato základní východiska byla zpracována v předchozí části diplomové práce. Cílem této kapitoly je stanovit hlavní rysy žádoucí firemní kultury, která by podporovala strategické záměry společnosti ALPINE PRO. Žádoucí firemní kultura je formulována z různých úhlů pohledu, resp. pomocí dvou způsobů. První způsob vymezuje kulturu pomocí vybraných typologií a modelů. Druhý způsob spočívá v určení hlavních dimenzí, které jsou pro společnost podstatné při definování profilu žádoucí firemní kultury.

4.2.1 Vymezení žádoucí firemní kultury pomocí modelů a typologií

Pro definování žádoucí firemní kultury lze využít i různé modely, například **model soupeřících hodnot** vyvinutý **Quinnem a Rohrbaughem**, tento model slouží pro objasnění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností organizace a je vhodný vzhledem ke stanovené strategii společnosti. Model obsahuje dvě dimenze (flexibilita vs. stabilita a kontrola; interní vs. externí zaměření), pomocí kterých vzniknou 4 typy organizační kultury: klanová kultura, adhokratická kultura, hierarchická kultura a tržní kultura (Lukášová, 2010).

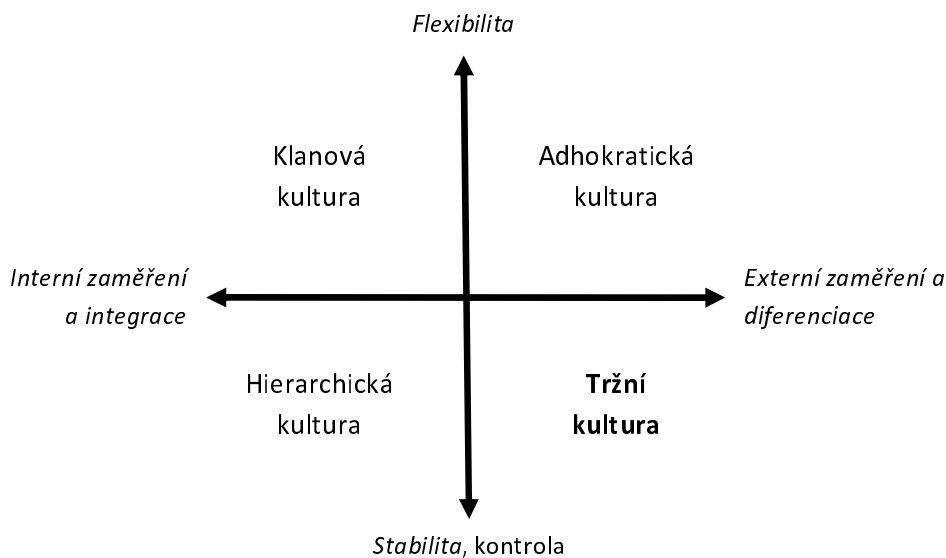
Žádoucí firemní kultura by měla být orientovaná na výsledky společnosti pro naplnění stanovených cílů, neboť výkonnost je pro společnost ALPINE PRO důležitý parametr, čemuž odpovídají i stanovené KPI společnosti a styl vedení. Dominantní žádoucí kultuře společnosti odpovídá *tržní kultura* nacházející se v dolním pravém kvadrantu. Tato kultura se vyznačuje stabilitou a kontrolou a externím zaměřením a diferenciací. Jde o kulturu zaměřenou na výsledky. Zaměstnanci se orientují na plnění stanovených cílů. Vedoucí podporují soutěžení na pracovišti a usilují o vysokou výkonnost. Dlouhodobá pozornost je zaměřená na konkurenční akce a dosahování měřitelných výsledků. Společnost usiluje o vůdčovství na trhu, důležité jsou konkurenční ceny.

V žádoucí kultuře se promítnou i charakteristické rysy ostatních kultur, ovšem v menší míře. Každá společnost, tedy i společnost ALPINE PRO, má svojí vlastní kombinaci uvedených typů kultur. Žádoucí kultura by měla vytvářet přátelské pracovní prostředí, ve kterém se sdílejí hodnoty a cíle. Též by měla podporovat týmovou spolupráci. Důležitá je orientace na zaměstnance zejména na jejich oddanost a spokojenost. Zaměření na lidské vztahy a péče o zaměstnance charakterizuje *klanovou kulturu*.

Adhokratická kultura představuje dynamické a tvůrčí prostředí, zahrnuje inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na inovativnost a především na schopnost rychle se přizpůsobit neustále se měnícímu prostředí.

Nejméně žádoucí je *hierarchická kultura*, která se zaměřuje především na formalizované a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňuje postupy a předpisy, vyzdvihuje důležitost formálních pravidel. Cílem je dosáhnout stability, efektivnosti a plynulého chodu společnosti, zejména pak maloobchodních jednotek. Na obrázku 5 je znázorněn model soupeřících hodnot včetně jednotlivých kultur.

Obrázek 5: Model soupeřících hodnot

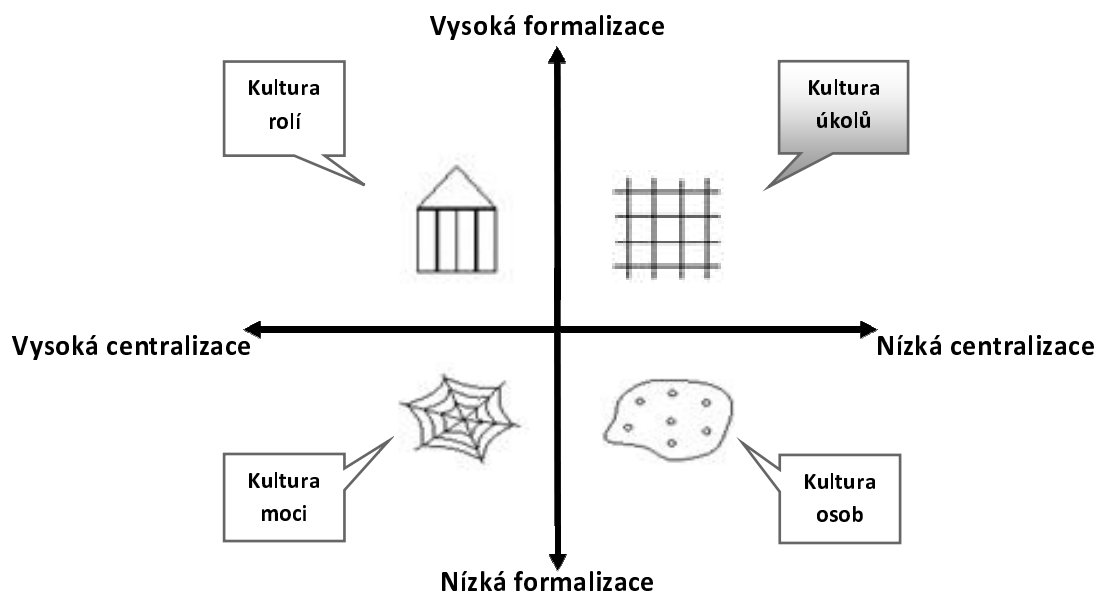


Zdroj: Vlastní zpracování dle Lukášová, Nový, 2015

Z pohledu **typologie R. E. Milese a C. C. Snowa** lze za žádoucí kulturu společnosti ALPINE PRO označovat typ kultury tzv. *analyzátor*, který představuje kombinaci ostatních dvou typů (*průzkumník* a *obránce*). Analyzátor usiluje o stabilitu, tedy udržování stabilní základny zákazníků, ale i o expanzi, která spočívá v rozvoji nových výrobků i trhů. Mezi nejvhodnější strategie pro dosažení cílů patří penetrace trhu, rozvoj výrobku i trhů. Společnost musí klást důraz především na marketing a jeho činnosti (Lukášová, 2010).

Podle typologie **R. Harrisona a Ch. Handyho** formulované ve vztahu k organizační kultuře, lze za žádoucí kulturu považovat *kulturu úkolů* (výkonů), která je orientovaná na plnění úkolů. Ostatní kultury jako *kultura osob*, *kultura rolí* a *kultura moci* jsou méně vhodné pro naplnění strategického záměru společnosti. Kultura úkolů se vyznačuje vysokou formalizací a nízkou centralizací. Mezi důležité principy patří zaměření na výsledky, přizpůsobivost, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem. Tato kultura je vhodná tam, kde je vysoká konkurence na trhu a je důležitá přizpůsobivost tržnímu prostředí, rychlost reakce a kreativita (Lukášová, 2010). Schematické znázornění typologie Harrisona a Handyho, včetně vyznačení dominantní žádoucí kultury, lze vidět na obrázku 6. Jednotlivé kultury autoři popsali pomocí jednoduchým piktoqramů.

Obrázek 6: Typologie Harrisona a Handyho



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.2.2 Profil žádoucí firemní kultury

Uvedené typologie lze chápat jako pomocný nástroj pro poznání základních prvků žádoucí firemní kultury. Společnost nelze přiřadit ke konkrétnímu typu kultury, neboť se v ní projevuje zpravidla více typů kultur najednou. Obsah žádoucí kultury nelze pomocí těchto typologií přesně identifikovat. Žádoucí firemní kultura je tedy popsána pomocí několika vybraných dimenzí, které jsou podstatné pro její vyjádření z hlediska obsahu. Tento způsob oproti typologiím přesněji vymezuje profil žádoucí firemní kultury, neboť vybrané dimenze popisují, jak by měla firemní kultura vypadat, aby byl naplněn strategický záměr a bylo dosaženo vytčených cílů, které si společnost ALPINE PRO stanovila pro následující období 2015 – 2017. Dimenze jsou vybrány na základě vlastního úsudku a vzhledem ke stanoveným cílům společnosti.

Zaměřenost na zákazníky (cílovost) - Pro společnost je typická organizační kultura orientovaná na zákazníka. Zákazníci jsou pro společnost klíčoví, čemuž by měla odpovídat i žádoucí kultura společnosti. Dle provedených analýz se za vhodné strategie považují penetrace trhu případně rozvoj produktu. Cílem je udržení a v ideálním případě i zvýšení podílu na trhu. Z výše uvedeného vyplývá, že žádoucí kultura by měla být kultura podporující orientaci na trh, tzv. tržní kultura. Míra zaměřenosti na zákazníka

by měla být vysoká. Žádoucí kultura spočívá ve schopnosti rozpoznat potřeby svých zákazníků a do budoucna je umět předvídat a umět efektivně reagovat na měnící se požadavky na trhu. Společnost by měla investovat do těchto aktivit. Pomocí takto nastavené kultury lze nejlépe dosáhnout stanovených cílů společnosti uvedených v dřívějších kapitolách. Kultura zaměřená na zákazníka se může stát významnou konkurenční výhodou, která je nezbytná pro udržení silného postavení na trhu. Pro společnost by měla být důležitá zpětná vazba od stálých zákazníků a na základě jejich požadavků upravovat a rozšiřovat portfolio nabízeného zboží.

Inovativnost – inovace by neměly být opomíjeny, neboť jsou klíčovým předpokladem pro zajištění spokojenosti zákazníka a dlouhodobé ziskovosti společnosti. Žádoucí firemní kultura by měla podporovat otevřenost vůči inovacím a tvořivost (kreativitu). Inovační aktivity jsou důležité pro udržení pozice na trhu a odolávání tlaku ze strany konkurenčních firem. Společnost by měla sledovat měnící se požadavky zákazníků, trendy na trhu a snažit se tomu přizpůsobit nabízený sortiment.

Výkonovost – žádoucí firemní kultura úzce souvisí s výkonností společnosti, neboť společnost je silně výsledkově zaměřená. Cílem managementu společnosti ALPINE PRO by mělo být dosažení takové firemní kultury, která bude vhodně podporovat její výkonnost. Žádoucí kultura by se měla zaměřit na sladování individuální a týmové výkonnosti. Firemní kultura by měla být přiměřeně výkonově orientovaná a stanovené cíle, resp. plány společnosti, by měly být dosažitelné a měřitelné. Žádoucí kultura musí respektovat prostředí, ve kterém společnost ALPINE PRO působí. Kultura organizace by měla být strategicky přiměřená, tedy podporující strategii organizace, zároveň adaptivní a přiměřeně silná, neboť firemní kultura je nástrojem podpory a realizace strategie společnosti. Zaměstnanci by měli být motivováni k vysokým výkonům pomocí vhodně nastaveného systému odměňování, který by měl zahrnovat jak hmotné, tak nehmotné motivační složky. Systém odměňování pracovníků by se měl považovat za důležitý nástroj ovlivňující jejich výkonnost.

Centralizace – žádoucí firemní kultura by se měla vyznačovat střední mírou formalizace a nízkou mírou centralizace. Spíše by se dalo hovořit o decentralizaci, kdy organizování a řízení je delegováno z centrály společnosti do kompetencí vedení dílčích organizačních útvarů. Plánování a koordinace všech podnikových aktivit by

mělo směřovat k naplnění stanovených cílů, přičemž primárním cílem by mělo být i nadále uspokojení potřeb zákazníků a snaha zvyšovat tržby z prodeje. Pracovní role, pravomoci a odpovědnosti by měly být srozumitelně a přesně vymezené.

Styl vedení – společnost by se měla snažit vytvářet pro své zaměstnance příjemné a stabilní prostředí, které bude motivující, s čímž úzce souvisí i styl vedení a řízení. Nadřízení by měli jednat spravedlivě se všemi zaměstnanci a mít ve vztahu k podřízeným určitou míru respektu. Vedoucí pracovníci by měli podporovat vnitřní týmovou spolupráci a snažit se zaměstnance směřovat k vysokým výkonům. Měli by mít požadované znalosti a zkušenosti s vedením lidí, být přirozenými autoritami, umět naslouchat a rozumět potřebám svých podřízených. Podpora zaměstnanců ze strany managementu je žádoucí, neboť utváří a posiluje důvěru zaměstnanců v management. Komunikační systém je důležitým faktorem úspěšnosti společnosti, neboť úroveň komunikace a způsob jednání může pozitivně ovlivnit výkonnost zaměstnanců. Manažeři by se měli zajímat o postoje a názory svých podřízených, vytvářet podmínky pro bezproblémovou komunikaci, vhodným a přiměřeným způsobem provádět kontrolu a snažit se o redukci konfliktů uvnitř společnosti. Mezi prodejny je možné podporovat přiměřené soupeření a vytvářet soutěživé prostředí vedoucí k vyšší aktivitě zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli flexibilně reagovat na připomínky svých podřízených, zabývat se jimi a dále podporovat otevřenost vůči změnám, neboť jsou nositeli změn, prostřednictvím kterých je možné ovlivnit ostatní zaměstnance. Rychlé rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí by mělo být nedílnou součástí kultury společnosti.

Angažovanost a spolupráce – firemní kultura by měla posilovat žádoucí chování a podporovat participaci a angažovanost všech svých zaměstnanců. Zaměstnanci by měli sdílet vizi a cíle společnosti včetně základních přesvědčení, norem a společných hodnot zdůrazňujících význam zákazníka. Klíčových hodnot by nemělo být formulováno příliš mnoho, aby si je zaměstnanci zapamatovali. Měly by být formulovány jasně, aby každý zaměstnanec pochopil jejich význam. Zaměstnanci by měli být vhodným způsobem informováni o dosahovaných výsledcích a aktivitách společnosti, která by měla podporovat jejich pocit sounáležitosti a loajalitu. Informovanost by měla probíhat napříč celou společností bez rozdílu pracovních pozic

či vzdělání. Všichni zaměstnanci by si měli být vědomi, jakým způsobem přispívají k naplnění strategického záměru společnosti. Spolupráce je důležitou součástí, jak uvnitř dílčích útvarů, tak mezi útvary navzájem i mezi útvary a managementem společnosti. Efektivní spolupráce se může projevit ve zvýšení míry sdílení informací a znalostí. Vzájemná spolupráce v rámci autorizované prodejny je důležitá zejména ve vztahu k plnění stanovených plánů, kdy je nutná týmová práce. Proto žádoucí firemní kultura by měla klást důraz na rozvoj týmového myšlení a týmové spolupráce.

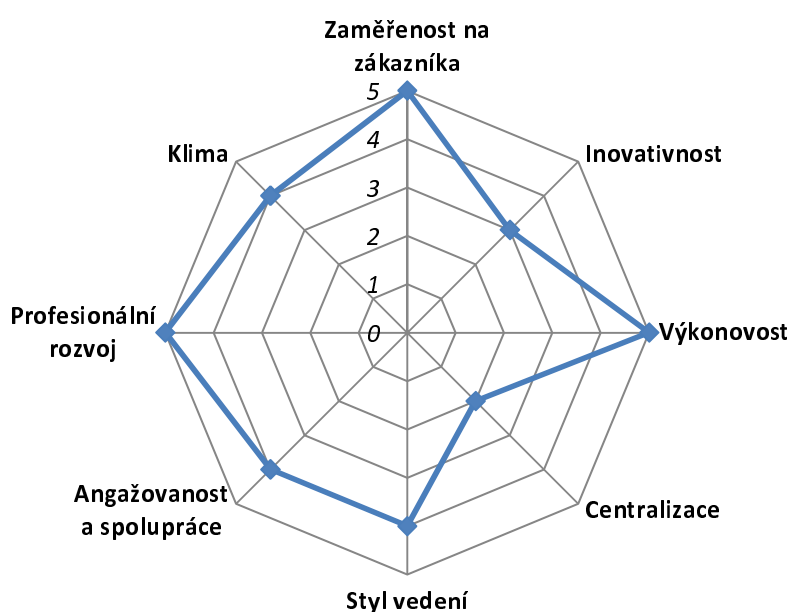
Kariéra a profesionální rozvoj – žádoucí kultura by se měla orientovat na zaměstnance a zahrnovat neustálý rozvoj lidských zdrojů, neboť kvalitní lidské zdroje jsou důležitým kritériem úspěchu a fungování společnosti. Zaměstnanci by se měli pravidelně zúčastňovat školení a kurzů pro zvyšování své kvalifikace. Důležité je zaměření se na komunikační dovednosti a na schopnosti umět se vcítit a porozumět potřebám zákazníků. Zaměstnanci by měli prokázat vynikající znalost nabízeného sortimentu. Společnost by měla usilovat o schopné, pracovité, spokojené zaměstnance a podporovat pocit sounáležitosti, neboť spokojení a motivovaní zaměstnanci podpoří úspěšné naplnění cílů společnosti. Ve společnosti by měly být jasně formulovány cíle v oblasti vzdělávání a následně by mělo být prověřováno jejich dosažení. Zaměstnanci by měli mít možnost i dalšího osobního rozvoje, které nepřímo souvisí s pracovní náplní, což by mohlo přispět k budování pevných a loajálních vztahů se zaměstnanci. Personální systém lze chápat jako klíčový nástroj utváření firemní kultury. Důležité je zajistit provázanost mezi firemní kulturou a jednotlivými personálními činnostmi jako je výběr pracovníků, jejich adaptace, hodnocení pracovníků, či vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Klima v organizaci – cílem žádoucí kultury by mělo být vytváření bezproblémového chodu organizace, stabilního a příjemného prostředí nejen pro své zaměstnance, ale též pro své zákazníky. Atmosféra na pracovišti by měla mít pozitivní vliv na zaměstnance a na jejich výkonnost. S tvorbou stabilního a příznivého klima souvisí i motivačně a spravedlivě nastavený systém hodnocení zaměstnanců. Klima lze zařadit mezi artefakty, které jsou viditelné pro vnější pozorovatele, především pak zákazníky. Klima silně ovlivňuje image společnosti, jak se společnost prezentuje navenek.

Prostory autorizovaných prodejen společnosti by měly být jednotně upravené, prezentace zboží zajímavá a přehledná.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny jednotlivé oblasti žádoucí kultury dle důležitosti ve vazbě na realizaci stanovených cílů společnosti ALPINE PRO. Hodnotící stupnice obsahuje míru důležitosti: 0 – žádná, 1 - velmi nízká, 2 – nízká, 3 – střední, 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká. Propojením lze získat grafické schéma žádoucí firemní kultury.

Obrázek 7: Schéma žádoucí firemní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného vyplývá, že klíčovou charakteristikou žádoucí firemní kultury je zaměřenost na zákazníka. Soustavný rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a spokojenost zaměstnanců povede k vyšší produktivitě. Čím produktivnější zaměstnanci, tím vyšší spokojenost zákazníků, tím vyšší dosahované výsledky, tedy vyšší výkonnost společnosti. Takto nastavenou firemní kulturu lze chápat jako nástroj podpory, prosazení a realizace strategického záměru společnosti ALPINE PRO.

5 Prvky a procesy formující firemní kulturu

Kapitola je zaměřena na charakteristiku interních procesů a podmínek relevantních k tvorbě firemní kultury. Důležitou roli při formování firemní kultury sehrávají systémy personálních činností, systémy vedení a řízení, kam lze zařadit i organizační strukturu společnosti. Pro diagnostiku firemních procesů je využito kvalitativních metod, především pak individuálních rozhovorů a analýzy dokumentů. Diagnostika je zaměřena převážně na dceřinou společnost ALPINE PRO STORES, s. r. o.

5.1 Charakteristika lidského kapitálu ve společnosti

Celkový počet zaměstnanců společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o. činí 148, z toho přibližně 90% osob jsou zaměstnanci jednotlivých autorizovaných prodejen, zbytek tvoří pracovníci na centrále v Praze. Ve společnosti je patrná výrazná převaha žen nad muži přibližně v poměru 5:1. Dle úrovně nejvyššího dosaženého vzdělávání převládá z 60% středoškolské vzdělání. 30% zaměstnanců má výuční list a pouze 10% vysokoškolské vzdělání. U mateřské společnosti, která má celkem 61 zaměstnanců, je zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců výraznější. Dle délky trvání pracovního poměru nejvíce zaměstnanců (65%) pracuje v dceřiné společnosti déle než 6 let. Délka pracovního poměru, zkušenosti a věk zaměstnanců výrazně ovlivňují míru identifikace se společností a přístup k organizačním změnám. Fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká. Ke způsobu ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele dochází především při uzavírání neprosperujících poboček. Převážnou část personálu tvoří ženy, proto je zde častým jevem odchod na mateřskou dovolenou. Po dobu trvání mateřské a rodičovské dovolené, jsou přijati noví zaměstnanci na dobu určitou. Nepřítomnost stálých zaměstnanců (nemoc či dovolená) je pokryta zaměstnáváním brigádníků obvykle dohodou o provedení práce.

5.2 Systém personálních činností

Mezi personální činnosti lze zařadit plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců nejsou v závislosti na stanovených cílech společnosti podstatné, neboť společnost neplánuje rozšiřování či redukci počtu svých prodejen. Pro následující období plánuje zachovat tento stav počtu provozoven, tedy 31

autorizovaných prodejen na území České republiky. V rámci centrály, tedy mateřské společnosti, se též neplánují výrazné personální změny či hromadné propouštění. Za zmínku možná stojí, že přijímání zaměstnanců je delegováno na nižší útvary. Výběr a přijímání zaměstnanců pro jednotlivé prodejny má ve své kompetenci vedoucí dané provozovny. V případě otevření nové maloobchodní jednotky má tyto činnosti na starost personální oddělení a manažerka příslušné oblasti, která provádí vstupní pohovor s potenciálními zaměstnanci.

5.2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Společnost dosahuje svého rozvoje prostřednictvím svých zaměstnanců. Zaměstnanci se významným způsobem podílejí na vytváření image společnosti. Prostřednictvím nich dochází ke komunikaci se zákazníkem, čemuž odpovídá i strategický cíl zaměřující se na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Se splněním tohoto cíle souvisí i naplnění cíle zvyšování tržeb. Prostřednictvím různých školení dochází ke zvyšování odbornosti zaměstnanců. Smyslem zvyšování kvalifikace je zlepšení konkurenceschopnosti a zkvalitnění poskytovaných služeb. Společnost očekává, že pomocí systému vzdělávání budou zaměstnanci dosahovat lepších výsledků a dojde tedy k růstu jejich výkonnosti. Zaměstnanci se pravidelně zúčastňují školení o materiálech a o správném způsobu obsluhy zákazníků. U personálu prodejny je důležitá znalost nabízeného sortimentu, použitých materiálů, vstřícné vystupování, aktivní komunikace se zákazníkem a dobré vyjadřovací schopnosti. Školení o materiálech probíhá pomocí interních zaměstnanců, kteří navštěvují jednotlivé prodejny. Součástí školení bývají i různé ukázky a vzorky používaných materiálů. Odborné znalosti pracovníků jsou testovány prostřednictvím písemných či ústních prověrek. Každý zaměstnanec se musí též účastnit povinného školení BOZP.

V červnu 2013 zahájila společnost projekt rozvoje lidských zdrojů a motivace zaměstnanců. Název projektu je Tvorba a realizace komplexního vzdělávacího systému pro rozvoj zaměstnanců společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o. Je financován z prostředků Evropského sociálního fondu. Rozpočet činil 2 261 649 Kč. Celkově proškoleno má být 124 zaměstnanců společnosti. Projekt je zaměřen na zaměstnance všech autorizovaných prodejen a termín ukončení je 31. 5. 2015 (Alpine Pro, 2015a). Školení jsou rozdělena do několika bloků. Odlišují se dle zaměření na cílovou skupinu,

rozlišuje se školení manažerů, školení vedoucích prodejen, školení merchandisingu, školení vedoucích směn a školení pokladních. Tato školení probíhají na centrále společnosti v Praze a školiteli jsou zpravidla externí pracovníci. V oblasti vzdělávání zaměstnanců nejsou patrné výrazné nedostatky, společnost věnuje dostatečnou pozornost zvyšování odbornosti svých zaměstnanců napříč celou společností, což pozitivně ovlivňuje jejich výkonnost.

5.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se považuje za důležitý nástroj zvyšování výkonnosti. Ve společnosti se pravidelně provádí hodnocení zaměstnanců. Společnost prosazuje důsledně orientaci na měření a hodnocení výsledků. Mezi kritéria hodnocení lze zařadit klíčové indikátory výkonnosti, které jsou pro společnost podstatné, konkrétně průměrný nákup, konverze a kusovost neboli položkovitost. Nejkompetentnější osobou pro vyhodnocování je regionální manažerka dané oblasti prodejen. V rámci svých pravomocí vyhodnotí dosahované výsledky, následně informuje prostřednictvím hromadného e-mailu všechny své svěřené autorizované prodejny a dále pak generálního ředitele, který tyto informace dále zprostředkovává mateřské společnosti. Hodnocení sledovaných ukazatelů probíhá každý týden, aby manažerka informovala o průběžném stavu vývoje klíčových ukazatelů. Podstatné je ale celkové měsíční vyhodnocení výkonnosti zaměstnanců. Hromadný e-mail obsahuje kompletní tabulku všech svěřených prodejen a jejich KPI, zároveň je součástí e-mailu i stručné zhodnocení nejlepších a nejhorších prodejen, jejich zlepšení nebo zhoršení, výtka či pochvala za odvedenou práci a snaha motivovat k vyšším výkonům. Manažerka porovnává dosahované výsledky u srovnatelných prodejen, neboť nelze porovnávat prodejny typu C s prodejny typu A. Následuje i srovnávání s celorepublikovým průměrem a porovnání oproti loňskému období. Součástí hodnocení je i kontrola manažerky při osobní návštěvě jednotlivých pracovišť. Jedná se o ohlášené návštěvy i tzv. „přepadovky“. Na těchto návštěvách kromě kontroly pracoviště a příslušných dokumentů se projednávají dosahované výsledky a možnosti jejich zlepšení. Výhodou tohoto způsobu hodnocení je přehled o pracovní výkonnosti jednotlivých pracovišť i jednotlivých zaměstnanců.

5.2.3 Odměňování a motivace zaměstnanců

Nastavený systém odměňování výrazně determinuje firemní kulturu. Společnost odměňuje své zaměstnance na základě odvedeného výkonu a plnění stanovených plánů. Zaměstnanci přísluší za odvedenou práci mzda, která se skládá ze dvou složek:

- Pevná složka – fixní základ mzdy, který zůstává neměnný a není ovlivněn dosahovanými výkony. Součástí pevné složky je i příplatek za pracovní pozici – vedoucí prodejny, vedoucí směny, merchandiser.
- Pohyblivá složka – zahrnující provozní bonus, jeho výše se odvíjí od dosahovaných hodnot KPI, dále pak tzv. hard bonus, který závisí na procentním plnění plánu tržeb. Při 100% plnění měsíčního plánu tržeb náleží každému zaměstnanci prodejny hard bonus ve výši 4 000 Kč. Při nižším plnění hodnota hard bonusu klesá, pod hranici 85% je tento bonus nulový.

Mezi další motivační nástroje lze zahrnout vánoční dárek ve formě poukázky na nákup oblečení ALPINE PRO, zpravidla ve výši 1000 – 2000 Kč, příspěvek na stravování ve formě stravenek v hodnotě 80 Kč a slevová karta na prodávaný sortiment s ročním limitem 50 000 Kč, pracovní oblečení poskytované zaměstnavatelem, barel s pitnou vodou, dále ve výši 500 Kč měsíčně si mohou zaměstnanci nakoupit kávu a čaje ke konzumaci na pracovišti. Výhodu takto nastaveného systému odměňování lze spatřovat především v hard bonusu, při 100% plnění mohou zaměstnanci ročně získat až 48 000 Kč navíc k základní mzdě. Nevýhodou jsou nadsazené roční plány tržeb, tedy i kvartální a měsíční plány, které vycházejí z minulých období a jsou upraveny pomocí koeficientu. Jsou pro daný rok pevně stanoveny a nezohledňují a nepřizpůsobují se současné situaci na trhu. Prodejnám se často nedaří plnit plány tržeb na 100%. Dochází i k případům, kdy na hard bonus vůbec nedosáhnou. Provozní bonus je vázán jak na individuální výkon, tak na týmový výkon, což na kulturu společnosti nemá příliš pozitivní dopad, neboť vede k růstu soupeřivosti na pracovišti a ke zvýšení počtu konfliktů. Soutěžení je žádoucí napříč útvary nikoliv v rámci jednoho útvaru.

Nastavený motivační systém dostatečným způsobem neoceňuje odvedenou práci zaměstnanců společnosti. Společnost by měla posílit motivační nástroje a snažit se zvyšovat tak motivaci svých zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům, neboť prostřednictvím zaměstnanců společnost realizuje převážnou část svých strategických

cílů, zejména pak růst tržeb. Prostřednictvím odměn ať už hmotných či nehmotných může společnost ovlivňovat obsah firemní kultury, zejména pak posilovat žádoucí chování lidí ve společnosti.

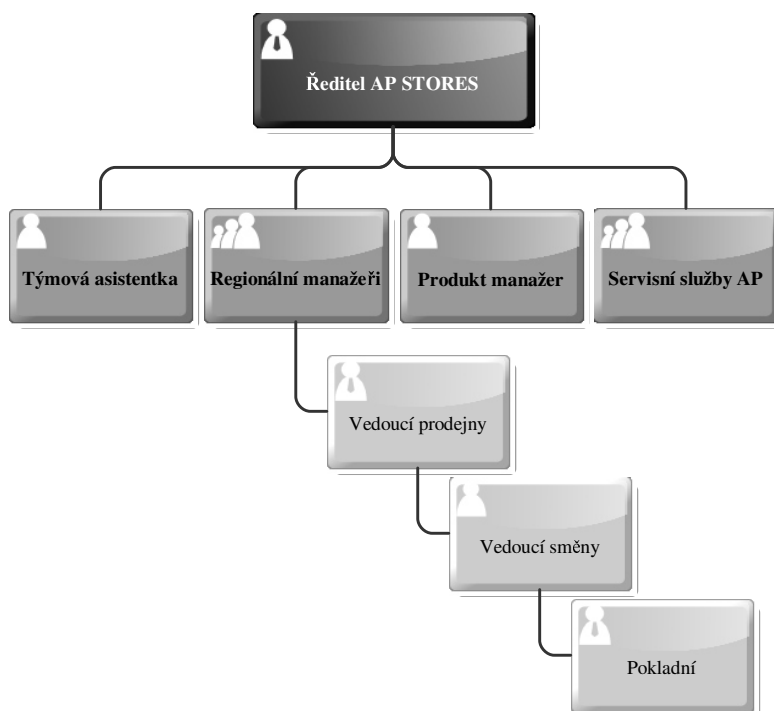
5.3 Vedení a řízení zaměstnanců

Vedení není to samé co řízení, neboť je jeho součástí a vztahuje se k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Jedná se o lidský faktor stmelující a motivující skupinu za účelem dosažení plánovaných cílů (Dědina, Odcházal, 2007). Vedení a management společnosti jsou důležitou součástí utváření firemní kultury, poskytují vzory chování, ať už pozitivní či negativní. Rozhodující vliv má mateřská společnost, která ovlivňuje obsah strategie a schvaluje záměry dceřiné společnosti.

„Jedním z elementů, které umožňují dosáhnout stanovených cílů, je organizační struktura. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky“ (Dědina, Odcházal, s. 134).

V čele dceřiné společnosti stojí ředitel mající největší moc, rozhoduje o strategii a vytváří plány, které následně projednává s mateřskou společností, bez jejího souhlasu není možná realizace. Organizační struktura dceřiné společnosti ALPINE PRO STORES, s. r. o. je znázorněna na obrázku 8. Takto nastavená organizační struktura jasně vymezuje pravomoci a odpovědnosti, usnadňuje komunikaci a kontrolu. Služby jako marketing, IT, účetnictví a další si dceřiná společnost „najímá“ od mateřské společnosti. Je zde přiměřená míra formalizace i centralizace. Každá prodejna spadá pod určitého manažera z obchodního oddělení společnosti, se kterým komunikuje a kterému předkládá průběžné výsledky o tržbách, prodejkách apod. Manažer navštěvuje prodejny několikrát za rok. Vedení společnosti klade důraz na kvalitu a výkon, čemuž by měl odpovídat systém odměňování. Mezi vedením společnosti a zaměstnanci prodejny převažují formální pravidla a postupy. Ze strany manažerů je zde velmi slabý zájem o zaměstnance jako takové. Spíše se vedení společnosti omezuje na rozvoj lidí z hlediska jejich odbornosti. Chybí zde zapojení zaměstnanců prodejen do rozhodovacích procesů, efektivnější komunikace a zpětná vazba ze strany vedení. Chybí zde například firemní setkávání zaměstnanců s vedením společnosti při jiných než pracovních příležitostech.

Obrázek 8: Organizační struktura AP STORES, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.4 Budování a vytváření image

Pro vytváření image a dobrého jména je pro společnost ALPINE PRO důležitý sponzoring, neboť prostřednictvím sponzoringu se rozšiřuje povědomí o značce. Společnost je hrdým partnerem Českého svazu biatlonu, poskytuje funkční oblečení reprezentantům a jejich trenérům. Společnost se raduje z letošní sezóny, která byla nejúspěšnější sezónou v celé historii českého biatlonu. Spolupráce s Českým svazem biatlonu bude trvat minimálně do roku 2018.

Od roku 2009 je pak společnost ALPINE PRO oficiálním partnerem Českého olympijského týmu. Společnost vytvořila speciální kolekce pro sportovce, kteří reprezentovali Českou republiku na olympijských hrách ve Vancouveru, Londýně a Soči. Olympijská kolekce zaznamenala mezinárodní úspěch a psalo se o ní v mnoha tuzemských i zahraničních novinách. Společnost se tímto dostala do širšího povědomí nejen na území České republiky, ale i celého světa. Pro tuto příležitost společnost použila slogan: „S hrdostí oblékáme české olympioniky“. Slogan je znázorněn i na polepech a plakátech, které jsou před zahájením a během her vystaveny na každé

prodejně včetně speciální kolekce, která je též volně k prodeji v limitovaném množství. Tato spolupráce pokračuje i v současnosti, kdy se připravuje nová speciální kolekce pro olympijské hry, které se budou konat v roce 2016 v Rio de Janeiru.

Společnost ALPINE PRO získala prestižní ocenění Czech Superbrands Award 2015 v kategorii sportovní – outdoorové oblečení. Tento titul je znakem speciálního postavení značky na lokálním trhu. V dnešní době je titul Superbrands celosvětově uznávaným oceněním. Hodnocení probíhá na základě identických kritérií a metod identifikujících nejlepší značky v téměř 90 zemích světa. Společnost se též v březnu tohoto roku umístila na předních příčkách v anketě 100 obdivovaných firem ČR 2015, kterou pořádá Czech Top 100. Společnost obsadila 6. místo v absolutním pořadí, oproti roku 2014, kdy obsadila 8. místo. Hlasování se zúčastňuje velké množství manažerů, analytiků, akademiků a hodnotí především známost a reputaci dané společnosti a značky. V roce 2014 získala významné ocenění Ověřeno zákazníky od Heureka.cz. Na image pozitivně působí i prosazování politiky Fair trade či obdržení certifikátu systému řízení kvality ISO 9001.

Interní důraz je kladen na zákazníky, cílem společnosti je spokojený a vracející se zákazník. Proto se snaží všemi marketingovými nástroji uspokojit jejich potřeby a vytvářet příjemnou nákupní atmosféru pro jejich pohodlný nákup. Do nákupního prostředí lze zahrnout design prodejny, dispoziční řešení, způsob vystavování nabízeného sortimentu, vzhled a kvalifikace personálu. Zaměstnanci ve všech autorizovaných jednotkách jsou stejně oblečení. Podle přístupu a chování personálu si zákazník vytváří představu o značce a firmě. Společnost si zakládá na klíčovém zaměření na osobní přístup k zákazníkovi, resp. na osobní prodej. Postup správného prodeje, podle kterého se personál musí řídit je standardizován a má několik fází. Hodnocení správnosti postupu tzv. mystery shopping provádějí externí pracovníci najatí firmou. Vedení společnosti bere vyhodnocení těchto kontrol velmi vážně, v případě špatného výsledku dochází k finančním sankcím.

6 Analýza stávající firemní kultury společnosti

Následující kapitola je zaměřena na analýzu stávající firemní kultury a její zhodnocení včetně určení souladu s hlavními rysy žádoucí firemní kultury. Též obsahuje i stanovení podporujících a brzdících elementů vůči žádoucí organizační kultuře. Pro analýzu stávající firemní kultury je využito různých kvalitativních i kvantitativních metod, především pak kvalitativní metody pozorování (zúčastněné) a neformální rozhovory se zaměstnanci z plzeňské prodejny. Výsledky pozorování vycházejí z období vykonávané předdiplomní praxe a z několikaletých zkušeností získaných prací v této společnosti. Jednou z použitých metod je také analýza dokumentů: výroční zprávy, zápisy z porad, vyhodnocené formuláře mystery shopping, reporty, přehledy o plnění plánů, přehledy o klíčových ukazatelích výkonnosti a další interní dokumenty. Pro účely analýzy je využito zejména kvantitativní metody, konkrétně písemného dotazování. Cílem analýzy je rozpoznat současnou firemní kulturu společnosti ALPINE PRO pomocí výše uvedených metod a vymezit její silné a slabé stránky.

6.1 Prvky firemní kultury

Artefakty - společnost ALPINE PRO je firma s dlouholetou tradicí, kterou vytváří již 20 let. Řadí se mezi významné společnosti působící na trhu v oblasti výroby a prodeje outdoorového oblečení, obuvi a doplňků. Pro společnost je velmi důležitá její image, tedy to jak je vnímána svým okolím. Dobrou image lze chápat jako úspěšný nástroj komunikace se zákazníky a jako zdroj konkurenční výhody. Společnost zvyšuje povědomí o značce zejména prostřednictvím sponzoringu. Je hrdým partnerem českých olympioniků a biatlonistů. Do povědomí se dostává i pomocí sociálních sítí Facebook a Youtube.

Významným artefaktem je logo společnosti (obrázek 9), během let došlo k jeho drobným úpravám. Logo společnosti není barevné, je použita černá barva, stejné písmo a všechna písmena velká. Začáteční písmeno A je bílé a doplněné o piktogram v černé barvě znázorňující hory. V současné době logo obsahuje obrázek olympijských kruhů s nápisem czech team a rovněž údaj: OFICIÁLNÍ PARTNER ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU 2013 – 2016. S logem je možné se setkat na různých propagačních materiálech a reklamních předmětech.

Obrázek 9: Logo společnosti



Zdroj: *Alpine Pro, 2015*

Společnost má vlastní internetové stránky, které obsahují stručné údaje o společnosti, informace o používaných materiálech, přehled současné kolekce, vysvětlení věrnostního programu a způsoby registrace, newslettery a novinky o probíhajících akcích, soutěžích apod. Stránky jsou relativně přehledné a obsáhlé.

Jednotlivé prodejny bývají umístěny zpravidla ve velkých obchodních centrech, kde je vysoká koncentrace lidí. Všechny autorizované prodejny mají podobný vzhled, způsob vystavování zboží na prodejnách je jednotný. Prezentační stoly a hlavní výloha bývají taktéž ve všech prodejnách stejné a k jejich obměně dochází každý týden. Presentace zboží bývá často doplněna o dekorativní předměty jako například v zimním období o umělý sníh, sánky, lyže či o různé plakáty apod. Marketingové akce probíhají ve všech autorizovaných prodejnách.

Společnost si zakládá na chování a vystupování svých zaměstnanců, kteří přicházejí do každodenního kontaktu se zákazníky, neboť tito zaměstnanci reprezentují společnost. Všichni jsou oblečeni do jednotného firemního oblečení. Samozřejmostí je čistý oděv a upravený vzhled personálu.

Historii společnosti neprovází významné mýty či historky, historky vznikají spíše v rámci jednotlivých pracovišť a nejsou sdíleny ostatním útvarům, za hrdiny lze považovat například dlouhodobé zaměstnance s nadprůměrnou produktivitou práce. Vyprávěné příběhy souvisejí především s olympijskou kolekcí. Každá prodejna si též tvoří své zvyky a rituály, mezi které patří například ranní káva či čaj před otevírací dobou, oslava narozenin či svátků jako jsou Vánoce, Velikonoce, Silvestr apod., kdy například každý přinese nějaké občerstvení či drobný dárek. Ceremoniály se ve společnosti nekonají, nepořádají se oslavy významných událostí či vánoční večírky pro zaměstnance.

Artefakty ať už hmotné či nehmotné výrazně ovlivňují image společnosti, neboť jsou viditelné pro vnější okolí.

Hodnoty - pro společnost je prioritním faktorem zaměřenost na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Cílem je spokojený a vracející se zákazník. Těž klade důraz na kvalitu používaných materiálů a nabízeného sortimentu, dostatečně se věnuje testování a inovacím. Zvýšenou pozornost zaměřuje na neustálý rozvoj lidských zdrojů, tedy zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců pro lepší obsluhu a servis směrem k zákazníkovi. Klíčovými hodnotami jsou tedy spokojený zákazník, kvalitní produkty, profesionální zákaznický servis a kvalifikovaný personál. Jako významnou hodnotou lze chápat fakt, že společnost je oficiálním partnerem olympijského týmu. Zastává hodnotu: „s hrdostí oblékáme české olympioniky“. Hodnoty nejsou jednoznačně specifikované, aby bylo zajištěno jejich jednotné vnímání a pochopení.

Normy chování - jako jednu z norem chování ve společnosti lze uvést například způsob jednání se zákazníky. Každá prodejna má trochu odlišný způsob obsluhy zákazníků, který prosazuje. Další normou může být zaměření se na kvalitu odvedené práce zejména pak dosahování vyšších KPI a plnění plánů. Některé z prodejen se například orientují na prodej určitého druhu sortimentu, který se snaží při komunikaci se zákazníkem nabídnout a prodat. Jiné si na začátku směny vytýčí dílčí cíle, které se snaží naplnit, nebo zkoušejí různé způsoby komunikace se zákazníky a tím se motivují k lepším výkonům. Nepísaným pravidlem může být i fakt, že na prodejně musí být vždy alespoň jeden z prodávaců. Při příchodu zboží není zapotřebí rozdělovat pracovní úkony, neboť všichni zaměstnanci toto mají vžitě a vědí, co dělat. Ve společnosti nejsou přesně stanoveny normy chování. Zaměstnanci se nemusejí řídit dle etického kodexu, ale existují zde jisté interní předpisy, které musejí zaměstnanci respektovat a chovat se v souladu s nimi.

6.2 Dotazníkové šetření

Kompletní náhled dotazníku je uveden v příloze B. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, respektive položek či výroků. Odpovědi na tyto položky jsou omezeny pomocí připravených kategorií odpovědí. Pro hodnocení jednotlivých položek je použita tzv. Likertova škála, které obvykle obsahuje pět potenciálních možností (rozhodně souhlasím, souhlasím, nevím, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Tato metoda je pojmenována po svém tvůrci psychologovi organizace Rensisu Likertovi. Dotazník obsahuje též jednu otevřenou otázku, kdy může dotazovaný vyjádřit svůj názor.

Položky vycházejí z předchozích analýz a zaměřují se na zjišťování postojů a názorů zaměstnanců ALPINE PRO STORES, s. r. o. v oblastech mapujících obsah kultury. Není možné, aby v dotazníku byly obsaženy všechny oblasti organizační kultury, proto byly vybrány jen ty oblasti, které jsou relevantní ke strategickému záměru společnosti, konkrétně se jedná o oblasti: **informovanost a ztotožnění zaměstnanců s firmou; vztahy na pracovišti a atmosféra; organizace práce a spolupráce; vedení lidí a komunikace; odměňování; vzdělávání a přijímání změn a spokojenost zaměstnanců.** V závěru dotazníku se zjišťují základní informace o respondentovi jako je pohlaví a délka pracovního poměru, kdy dotazovaný vybírá z možností: méně než 1 rok, 2 – 5 let, 6 – 10 let, více než 10 let. Dotazník je anonymní, snahou je získat co nepravdivější odpovědi. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci dceřiné společnosti ALPINE PRO STORES s. r. o., zejména zaměstnanci jednotlivých autorizovaných prodejen (vedoucí prodejen, vedoucí směn, pokladní). Cílová skupina je vybrána z důvodu, že prostřednictvím těchto zaměstnanců dochází ke komunikaci s koncovým zákazníkem a k realizaci stanovených strategických cílů, především pak růstu tržeb. Dotazníkové šetření proběhlo v březnu tohoto roku, kdy se uskutečnilo několik školení. Prostřednictvím pověřené osoby bylo na probíhajících školeních požádáno o vyplnění těchto dotazníků. Část dotazníků byla předána osobně. Celkem bylo takto rozdáno 50 tištěných dotazníků, jejich návratnost činila 82%. Z celkového počtu nebylo zpět vráceno 9 dotazníků. Pro zpracování dotazníků je využito tabulkového procesoru MS Excel.

6.2.1 Charakteristika respondentů

Mezi základní informace o respondentovi je zařazeno pohlaví a délka pracovního poměru. Celkový počet respondentů je 41, z čehož 39 respondentů jsou ženy a pouze 2 muži. Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru je znázorněno v následující tabulce. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou pracovního poměru 2 – 5 let, těsně za touto skupinou jsou zaměstnanci pracující 6 – 10 let. Nejméně jsou zastoupeny pracovníci působící ve firmě více než 10 let.

Tabulka 15: Počet respondentů dle délky pracovního poměru

	Méně než 1 rok	2 – 5 let	6 – 10 let	Více než 10 let
Počet respondentů	7	16	14	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.2.2 Vyhodnocení jednotlivých položek

Následující text práce je zaměřen na výsledky jednotlivých položek a jejich prezentaci. Souhrnné vyhodnocení dotazníků je uvedeno v příloze C.

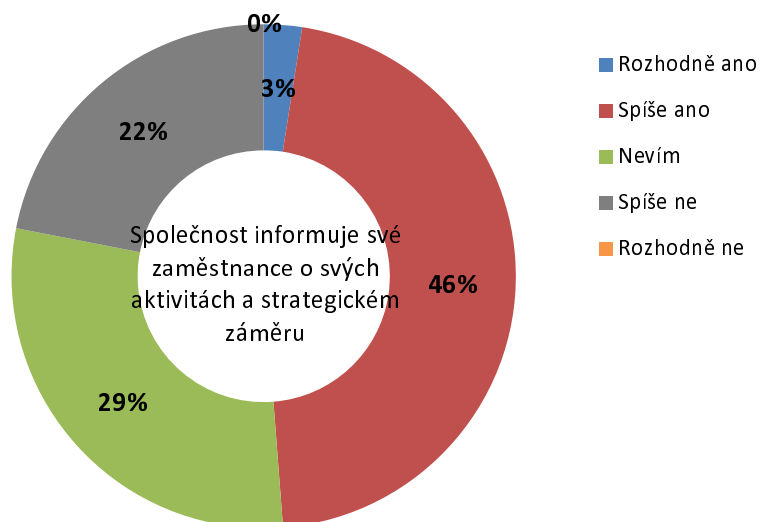
Položka č. 1) Společnost ALPINE PRO lze vnímat jako úspěšnou firmu s tradicí.

Z výsledků je patrné že většina zaměstnanců vnímá společnost jako úspěšnou firmu s tradicí, 46% zaměstnanců s výrokem rozhodně souhlasí, 49% spíše souhlasí a pouze 5% odpovědělo, že neví. Odpovědi spíše ne a rozhodně ne mají nulový výskyt. Podle rozřazení respondentů do skupin dle délky pracovního poměru nejsou zřejmé odlišnosti odpovědí.

Položka č. 2) Společnost informuje své zaměstnance o svých aktivitách a strategickém záměru.

Z následujícího grafu (obrázek 10) vyplývá, že 49% dotazovaných rozhodně či spíše souhlasí s tím, že společnost informuje své zaměstnance o svých aktivitách a strategickém záměru. 29% respondentů odpovědělo, že neví a pouze 22% s výrokem spíše nesouhlasí, rozhodně ne neodpověděl žádný dotazovaný. Lze vyzorovat mírné rozdíly mezi odpověďmi. Při analýze této otázky vyplývá, že spíše ne odpovědělo nejvíce zaměstnanců pracujících ve společnosti 6 – 10 let oproti tomu zaměstnanci s pracujících ve společnosti kratší dobu odpovídali spíše pozitivně. Z výsledků vyplývá, že 51% dotazovaných nezná směr, kterým se hodlá společnost v budoucnu ubírat.

Obrázek 10: Informovanost o aktivitách a strategickém záměru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 3) Zaměstnanci sdílí poslání, vizi a cíle společnosti.

Z výsledků vyplývá, že 19 dotazovaných spíše souhlasí, 3 odpověděli rozhodně ano, 12 zaměstnanců odpovědělo, že neví a spíše ne vybralo 7 respondentů. Rozhodně ano a spíše ano odpovídali především pracovníci zaměstnaní ve firmě méně než 1 rok a ve skupině 2 – 5 let. Větší část dotazovaných (53%) si myslí, že je o podnikových cílech informována. Sdílejí zastávané hodnoty, poslání a vizi společnosti a podporují dosažení stanovených strategických cílů. Oproti tomu 47% respondentů s tímto výrokem nesouhlasí. Rozpor mezi odpověďmi dle délky pracovního poměru není zaznamenán.

Položka č. 4) Společnost pro své zaměstnance vytváří příznivé pracovní prostředí.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 66% dotazovaných zastává názor, že společnost vytváří příznivé pracovní prostředí pro své zaměstnance, z toho 51% odpovědělo spíše ano a 15% rozhodně ano. Dále pak 17% dotázaných odpovědělo, že neví, 15% zaměstnanců s výrokem spíše nesouhlasí a 2% respondentů rozhodně nesouhlasí. Zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok odpovídali velmi pozitivně a s tímto výrokem 86% těchto zaměstnanců souhlasilo. Negativněji se k tomu staví zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 6 let, 42% těchto dotazovaných s výrokem nesouhlasí.

Položka č. 5) Společnost se zabývá podněty a připomínkami svých zaměstnanců.

V následující tabulce lze vidět četnost výskytu odpovědí na položku č. 5, z tabulky vyplývá, že 47% respondentů nesouhlasí s tím, že se společnost řeší podněty a připomínky ze strany zaměstnanců (10% rozhodně ne, 37% spíše ne). 32% dotazovaných odpovědělo, že neví. Pouze 22% zaměstnanců odpovědělo spíše ano, jedná se zejména o pracovníky zařazené v prvních dvou skupinách dle délky pracovního poměru. Za zmínku stojí, že rozhodně ano neodpověděl žádný z respondentů. Pasivně reagovali spíše zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let, se skupiny 6 – 10 let 64% dotazovaných spíše nesouhlasilo a 21% rozhodně nesouhlasilo s touto položkou, obdobně tomu tak je i u skupiny více než 10 let.

Tabulka 16: Podněty a připomínky zaměstnanců

Četnost odpovědí	méně než 1 rok	2 - 5 let	6 - 10 let	více než 10 let	Celkem
Rozhodně ano	0	0	0	0	0
Spíše ano	3	5	0	1	9
Nevím	4	7	2	0	13
Spíše ne	0	4	9	2	15
Rozhodně ne	0	0	3	1	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 6) Při plnění pracovních úkolů se uplatňuje především týmová spolupráce.

Následující položka je zaměřena na týmovou spolupráci při plnění pracovních úkolů, respondenti odpovídali následovně – 37% odpovědělo rozhodně ano, 54% spíše ano, 2% nevím, 5% spíše ne a pouze 2% rozhodně ne. K tomuto výroku se pozitivně staví 91% dotazovaných. Dle rozřazení respondentů dle délky pracovního poměru nejsou zřejmé odlišnosti odpovědí.

Položka č. 7) Na pracovišti panují přátelské vztahy a atmosféra.

Položka č. 7 je zaměřena na to, jak respondenti vnímají vztahy na pracovišti a atmosféru. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že na pracovišti převládají přátelské vztahy a atmosféra. S tímto výrokem souhlasí 90% respondentů (27% rozhodně ano, 63% spíše ano), pouze 2% respondentů odpovědělo, že neví, zbytek 7% odpovědělo spíše ne, což může být způsobeno tím, že každá prodejna má svůj kolektiv, vytváří si svoji atmosféru na pracovišti a buduje své vlastní vztahy.

Těchto 7% tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let. Rozhodně ne neodpověděl žádný dotázaný.

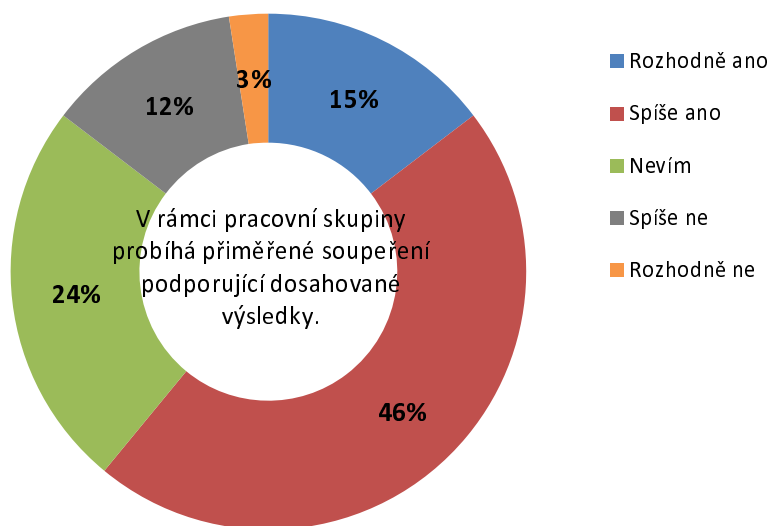
Položka č. 8) Pracovní úkoly jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně.

Na položku č. 8, týkající se pracovních úkolů, odpovídali dotazovaní následovně: 17 % odpovědělo rozhodně ano, 51% spíše ano, 17% neví, 15% spíše ne a 0% rozhodně ne. Většina zaměstnanců (68%) bez ohledu na délku pracovního poměru zastává názor, že pracovní úkoly jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně.

Položka č. 9) V rámci skupiny probíhá přiměřené soupeření podporující dosahované výsledky.

Vyhodnocení této položky je znázorněno na následujícím obrázku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 61% dotázaných s prohlášením souhlasí (z toho 15% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 46% spíše ano). 24% dotázaných vybralo odpověď neví. 14% zaměstnanců s výrokem nesouhlasí (12% spíše ne, 2% rozhodně ne). Spíše ne odpovídali zaměstnanci s délkou pracovního poměru více než 2 roky. Spíše ne či rozhodně ne neodpověděl žádný dotázaný ze skupiny méně než jeden rok.

Obrázek 11: Soupeření podporující dosahované výsledky

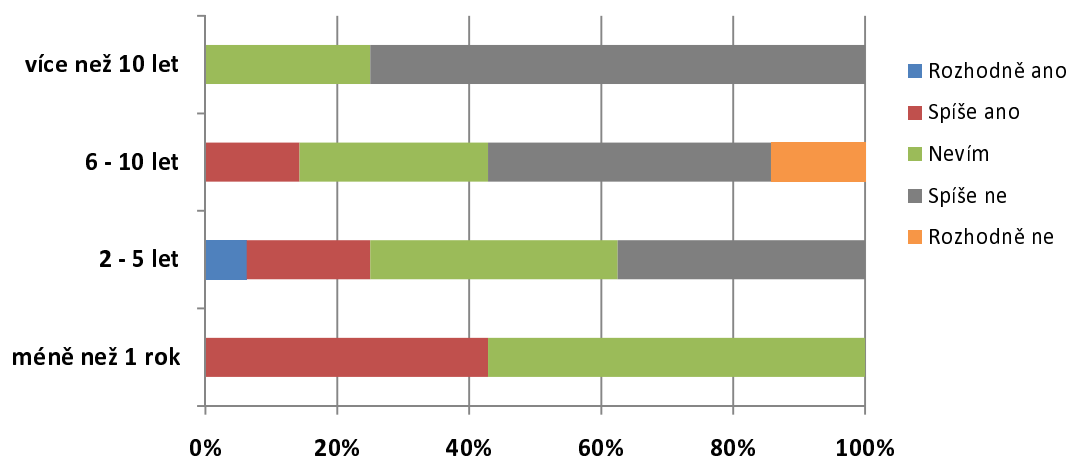


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 10) Změny ve společnosti jsou přijímány pozitivně a nadšením.

37% dotázaných s výrokem spíše nesouhlasí, 5% rozhodně nesouhlasí, dále 37% respondentů odpovědělo, že neví. Pouze 22% zaměstnanců s uvedeným prohlášením souhlasí. Při bližší analýze této položky (obrázek 12) je zřejmá odlišnost odpovědí v závislosti na délce pracovního poměru, neboť negativněji se vyjadřovali především dlouhodobě zaměstnaní. Ze skupiny 6 – 10 let s výrokem nesouhlasí 57% a ve skupině déle než 10 let 75% dotázaných. Oproti tomu ve skupině méně než 1 rok odpověď spíše ne či rozhodně ne nevybral ani jeden z respondentů.

Obrázek 12: Změny ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 11) Zaměstnanci jsou spokojeni s rozvržením pracovních směn.

Položka č. 11 je zaměřena na zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou. Z odpovědí vyplývá, že 78% respondentů je s rozvržením pracovních směn spokojena, konkrétně odpověď typu rozhodně ano byla zaznamenána 12x, spíše ano 20x, neví 3x, spíše ne 5x a rozhodně ne 1x. Odpovědi dle délky pracovního poměru se nijak neliší, odpověď typu spíše ano odpovědělo nejvíce respondentů v každé skupině.

Položka č. 12) Případné konflikty na pracovišti jsou řešeny nadřazeným včas.

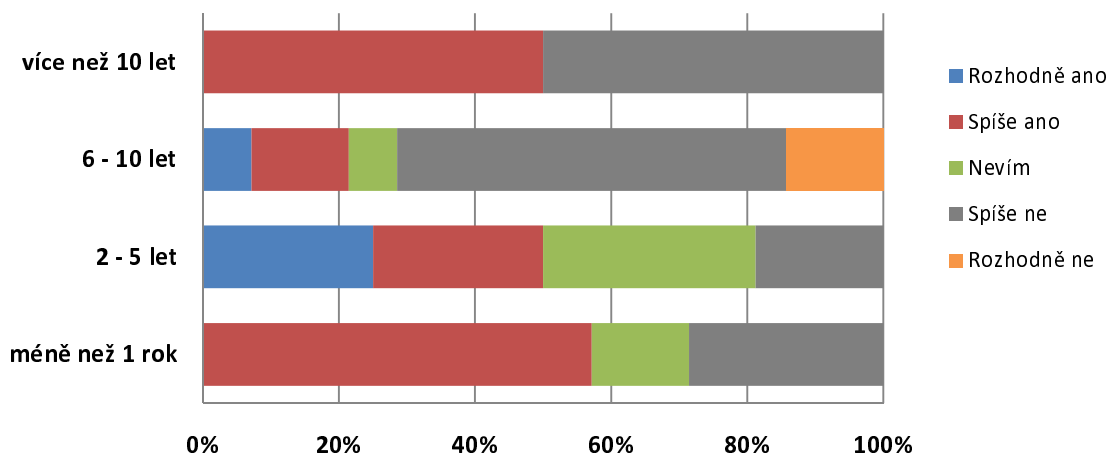
Z analýzy vyplývá, že 12% dotazovaných rozhodně souhlasí a 51% spíše souhlasí s uvedeným výrokem. Oproti tomu 20% projevilo názor, že spíše nesouhlasí a 5% rozhodně nesouhlasí, že konflikty jsou řešeny nadřazeným včas. Odpověď spíše ano je ve všech skupinách nejpočetnější. Výsledkem této položky je, že 63%

respondentů zastává názor, že případné konflikty na pracovišti jsou řešeny nadřazeným včas.

Položka č. 13) Systém odměňování je ve společnosti nastaven jasně a spravedlivě.

Se současným systémem odměňování (obrázek 13) není spokojeno 42% dotázaných, 17% nevyjádřilo svůj názor a odpověděli, že neví. Rozhodně ano odpovědělo 12% respondentů a 29% odpovědělo spíše ano. Lze zde vyzorovat i mírné rozdíly v odpovědích dle délky pracovního poměru. Z odpovědí je zřejmé, že nespokojeni jsou především zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let. Ze skupiny 6 – 10 let 71% dotázaných nesouhlasí s tím, že systém odměňování je ve společnosti nastaven jasně a spravedlivě. Oproti tomu ve skupině méně než 1 rok s tvrzením spíše souhlasí 57% respondentů.

Obrázek 13: Systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 14) Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je otevřená a funguje oboustranně.

10% respondentů preferovalo odpověď rozhodně ano, 41% spíše ano, 15% odpovědělo, že neví, 29% dotazovaných s výrokem spíše nesouhlasí a 5% zaměstnanců rozhodně nesouhlasí. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 51% všech dotazovaných souhlasí s výrokem, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je otevřená a funguje oboustranně. Dle délky pracovního poměru s výrokem nesouhlasí zaměstnanci pracující ve společnosti 6 a více let. Ze skupiny 6 – 10 let 50% respondentů nesouhlasí s uvedenou položkou a ze skupiny 10 a více let nesouhlasí 75% dotázaných.

Položka č. 15) Nejbližší nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a manažerské předpoklady pro svoji práci.

Odpovídající kvalifikace a manažerské předpoklady jsou podstatné pro správné vedení a řízení lidí. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 58% respondentů zastává názor, že nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a manažerské předpoklady, 17% odpovědělo, že neví a 17% s výrokem spíše nesouhlasí. Rozhodně ne neodpověděl žádný z dotazovaných. Výkyvy v odpovědích dle délky pracovního poměru nejsou patrné. Za zmínku stojí, že nejpozitivněji odpovídali zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok, kdy 86% dotázaných v této skupině souhlasí s uvedeným tvrzením, zbytek odpověděl, že neví.

Položka č. 16) Komunikace mezi jednotlivými odděleními či pracovními úseky je bezproblémová.

68% respondentů se domnívá, že systém komunikace je nastaven na odpovídající úrovni a funguje bezproblémově. 12% zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasí, jedná se o zaměstnance pracující ve společnosti déle než 6 let, kteří mohou posuzovat a porovnávat měnící se způsoby komunikace napříč společnostmi. Zbytek respondentů odpovědělo, že neví. S délkou pracovního poměru se snižuje pozitivní názor na toto tvrzení. Ve skupině méně než 1 rok se nevyskytuje negativní odpověď, 100% zaměstnanců v této skupině s výrokem souhlasí, oproti ve skupině více než 10 let s výrokem nesouhlasil nikdo z dotázaných.

Položka č. 17) Na pracovišti panují spíše neformální vztahy a komunikace.

Vyhodnocení této otázky je následující: odpověď typu rozhodně ano se vyskytla 9x, spíše ano 24x, neví 4x, spíše ne 1x, rozhodně ne 3x. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 81% všech dotázaných souhlasí s tím, že na pracovišti panují spíše neformální vztahy a komunikace, konkrétně rozhodně souhlasí 22% a 59% respondentů spíše souhlasí. 10% zaměstnanců odpovědělo, že neví a pouze 9% s tímto výrokem nesouhlasí. Ve všech čtyřech skupinách převažuje odpověď typu spíše ano.

Položka č. 18) Spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá a dostatečně se věnuje jejímu zjišťování.

Z uvedené tabulky vyplývá, že 39% zaměstnanců spíše či rozhodně nesouhlasí s uvedeným tvrzením, 37% dotázaných odpovědělo, že neví. A pouze 24% respondentů se domnívá, že spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá. Za zmínku stojí, že žádný ze zaměstnanců pracujících ve společnosti déle než 6 let neodpověděl, že neví. Je zde vidět snaha vyjádřit k této problematice svůj názor. Oproti tomu je v této skupině nejvíce respondentů, kteří s uvedeným tvrzením nesouhlasí – ve skupině 6 – 10 let spíše či rozhodně nesouhlasí 78% zaměstnanců a ve skupině více než 10 let spíše nesouhlasí 75% dotázaných.

Tabulka 17: Spokojenost zaměstnanců

Četnost odpovědi	méně než 1 rok	2 - 5 let	6 - 10 let	více než 10 let	Celkem
Rozhodně ano	1	1	1	0	3
Spíše ano	2	2	2	1	7
Nevím	3	12	0	0	15
Spíše ne	1	1	8	3	13
Rozhodně ne	0	0	3	0	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 19) Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o politice Fair trade, kterou společnost prosazuje.

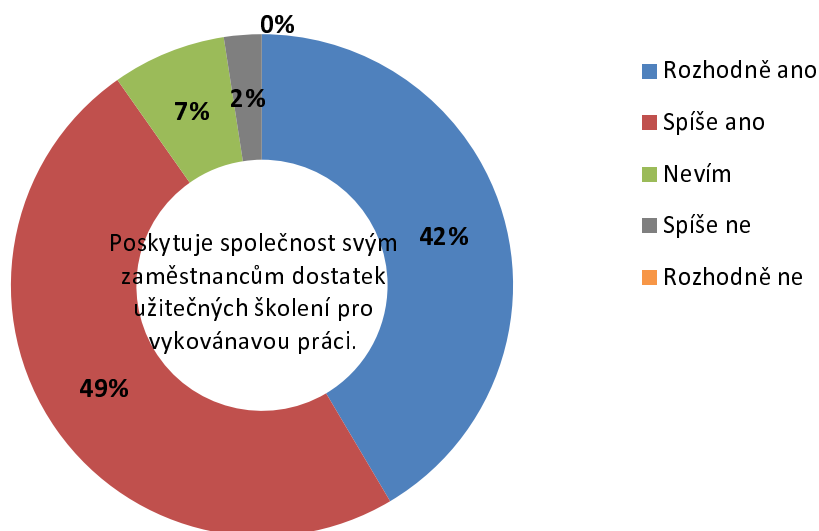
Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o politice Fair trade, kterou společnost prosazuje. Pouze 2% dotázaných s výrokem rozhodně souhlasí, 15% spíše souhlasí, 34% respondentů odpovědělo, že neví. Odpověď spíše ne si vybralo 37% a rozhodně ne 12% zaměstnanců. Z výsledků vyplynulo, že ani dlouhodobí zaměstnanci o této politice nejsou informováni. V rámci skupiny 6 – 10 let nesouhlasí s výrokem 64% dotázaných a ve skupině více než 10 let 75% respondentů taktéž nesouhlasí s uvedeným tvrzením.

Položka č. 20) Poskytuje společnost svým zaměstnancům dostatek užitečných školení pro vykonávanou práci.

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že společnost poskytuje svým zaměstnancům dostatek užitečných školení. Grafické zpracování této otázky je zachyceno na následujícím obrázku. 91% dotazovaných s tímto tvrzením souhlasí, 7% vybralo odpověď neví a pouze 2% respondentů s výrokem nesouhlasí, jejich odpověď

byla spíše ne. Odpověď rozhodně ne neodpověděl žádný respondent. Výkyvy v odpovědích mezi jednotlivými skupinami nejsou zřejmé.

Obrázek 14: Školení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 21) Styl vedení je spíše: donucovací, autoritativní, přátelský, demokratický, náročný, koučování.

Počet výskytů odpovědí na tento výrok zachycuje následující tabulku. Z výsledků vyplývá, že převládá autoritativní styl vedení, tento styl vybralo 39% dotázaných. 29% zaměstnanců se domnívá, že převládá náročný styl vedení, 27% si myslí, že styl vedení je přátelský a pouze po 2% mají styly donucování a koučování. Autoritativní styl vedení vybírali především zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let. Oproti tomu přátelský styl vedení je nejvíce zastoupen ve skupině 2 – 5 let.

Tabulka 18: Styl vedení

Četnost odpovědí	Méně než 1 rok	2 – 5 let	6 – 10 let	Více než 10 let	Celkem
Donucovací – řešení krizových situací	0	0	1	0	1
Autoritativní – dostat organizaci na správnou cestu	3	3	7	3	16
Přátelský – budování harmonie týmu a morálky	1	7	2	1	11
Demokratický – zapojit zaměstnance do rozhodování	0	0	0	0	0
Náročný – zavést vysoký výkonnostní standard	3	5	4	0	12
Koučování – osobní a profesionální rozvoj lidí	0	1	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka č. 22) S čím jste ve společnosti spokojeni a naopak co byste změnili.

Je třeba zmínit, že převážná část respondentů neměla zájem vyjádřit svůj názor na otevřenou otázku a tato otázka zůstala často nezodpovězena. Ze zbývajících odpovědí vychází, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni s rozvržením pracovních směn, s kolektivem a vztahy na pracovišti, s pravidelným školením, s náplní práce, s pracovním týmem, včasnými výplaty, pracovním oblečením, zajištěním nápojů během výkonu práce. Někteří zmínili spokojenost s finančním ohodnocením, se svoji vedoucí prodejny a přátelským přístupem. Oproti tomu jsou zaměstnanci nespokojeni s tlakem ze strany firmy, s neakceptováním názorů prodejců v komunikaci s vedením, systémem odměňování a ve společnosti by změnili: vzhled prodejen, podmínky na pracovišti, zájem o zaměstnance, systém odměňování, množství benefitů pro zaměstnance, benefity pro dlouhodobé zaměstnance jako ocenění jejich práce, motivaci k vyšším výkonům = cílům, způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, řešení připomínek a zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

6.2.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V následujících odstavcích je provedeno stručné zhodnocení provedeného dotazníkového šetření dle jednotlivých oblastí, které dotazník obsahuje.

Informovanost a ztotožnění zaměstnanců s firmou - touto problematikou se zabývají především položky č. 1, 2, 3 a 19. Informovanost a ztotožnění zaměstnanců se společností nelze považovat za příliš uspokojivé. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že o aktuálním dění či budoucích plánech není téměř polovina zaměstnanců dostatečně seznamována. Zejména dlouhodobější pracovníci by uvítali více informací. Společnost by měla své zaměstnance na všech organizačních stupních o těchto aktivitách vhodným způsobem informovat, aby dosáhla lepšího ztotožnění zaměstnanců s firmou. Společnost se řídí v souladu s politikou Fair trade, kterou celkem značně propaguje na svých internetových stránkách. Ovšem informovanost zaměstnanců o zásadách Fair trade je velmi malá. Z výsledků vyplývá, že společnost, prosazující takovou politiku, dostatečným způsobem nezajišťuje její komunikaci napříč společností, zejména pak napříč nižšími útvary, který mi jsou jednotlivé autorizované prodejny. Vedení společnosti včetně manažerů zná zásady politiky Fair trade.

Oproti tomu silnou stránkou se jeví, že téměř všichni respondenti vnímají společnost jako úspěšnou firmu s tradicí.

Vztahy na pracovišti a atmosféra – touto oblastí se zabývají hlavně položky č. 4, 7, 12 a 17. Pozitivně je hodnocena oblast pracovní prostředí, 2/3 zaměstnanců mají pocit, že společnost pro ně vytváří příznivé pracovní prostředí. Vztahy na pracovišti a atmosféru lze hodnotit za velmi příznivé, neboť téměř všichni respondenti zastávají názor, že zde převažují přátelské vztahy mezi spolupracovníky. Z hodnocení dotazníků dále vyplývá, že v rámci jednotlivých pracovišť převládá spíše neformální komunikace a vztahy mezi zaměstnanci, což lze považovat za přijatelné. Oblast řešení konfliktů lze dle provedeného šetření taktéž hodnotit pozitivně, neboť zaměstnanci mají pocit, že konflikty jsou na pracovišti řešeny nadřazeným včas. Z výsledků je zřejmé, že dlouholetí zaměstnanci mají vyšší nároky na příznivé pracovní prostředí, v rámci jejich odpovědí byl zaznamenán větší výskyt negativních názorů. Kladně se k této oblasti vyjadřovali respondenti u otevřené otázky, kde mohli vyjádřit své názory. Celkové pozitivní zhodnocení této oblasti lze považovat za silnou stránku.

Organizace práce a spolupráce - oblast organizace práce a spolupráce se týká položek č. 6, 8, 9 a 11. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že při plnění pracovních úkolů se uplatňuje především týmová spolupráce, což lze považovat za pozitivní jev. Pro plnění pracovních úkolů a pro naplňování strategických cílů společnosti je týmová spolupráce velmi důležitá zejména v rámci jednotlivých útvarů. Z výsledků dále vyplývá, že nadřízení formulují správně pracovní úkoly a podřízení nemají problém s jejich pochopením. Tento fakt přispívá k efektivnímu vykonávání a plnění pracovních povinností. Pracovní úkoly souvisejí zejména pro zajištění plynulého chodu prodeje. Z hodnocení je zřejmé, že v rámci skupiny panuje soutěživost v souvislosti s množstvím prodejů a úspěšnosti při prováděných kontrolách, což není příliš pozitivní. Naopak lépe lze hodnotit oblast pracovní doby, z výsledků je patrné, že většině dotázaným vyhovuje takto nastavené rozvržení pracovních směn. Dá se předpokládat, že s pracovní dobou jsou nespokojeni především zaměstnanci s malými dětmi, neboť 12 hodinové směny komplikují běžný chod domácnosti.

Vedení lidí a komunikace – oblast vedení lidí a komunikace je hodnocena pomocí položky č. 5, 14, 15, 16 a 21. Dle výsledků se polovina respondentů domnívá, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými funguje oboustranně a je otevřená. I když převažuje spíše pozitivní názor na tuto oblast, je nutné se touto položkou zabývat. Z připomínek u otázky č. 22 vyplývá, že komunikace s vedením a manažery se jeví jako problémovější a probíhá spíše jednostranně ze shora dolů. Negativněji se k hodnocení této oblasti stavěli zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let. Naopak lépe funguje dle výsledků šetření komunikace mezi jednotlivými odděleními a pracovními útvary, která je na uspokojivé úrovni. Za neuspokojivé lze považovat výsledek v oblasti připomínek zaměstnanců. Většina respondentů pociťuje, že společnost, resp. vedení společnosti neakceptuje názory prodejců a nevytváří prostor pro vyjádření podnětů a připomínek ze strany zaměstnanců. Často zde chybí zpětná vazba. Oproti tomu pozitivně je hodnocena oblast týkající se kvalifikace a manažerských předpokladů, kdy většina zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřízení mají dostatečnou kvalifikaci a manažerské předpoklady pro vedení lidí. Styl vedení lze dle výsledků považovat za vyhovující, většina respondentů má pocit, že ve společnosti převládá autoritativní styl, který usiluje o to, dostat organizaci na správnou cestu.

Odměňování – oblast odměňování zahrnuje položka č. 13. Systém odměňování nelze považovat za příliš vyhovující, neboť dle výsledků šetření přes polovinu dotázaných není spokojeno a nesouhlasí s takto nastaveným systémem odměňování. Z analýzy dotazníků vyplynulo, že společnost neoceňuje dlouholeté zaměstnance a jejich práci. Dá se předpokládat, že pozitivně odpovídali především ti zaměstnanci, kteří plní stanovené plány tržeb a dosahují požadovaných hodnot u sledovaných ukazatelů, což se významně promítne v jejich odměňování, neboť součástí mzdy je pohyblivá složka zahrnující prémie a bonusy dle dosahovaných výsledků, jak již bylo zmíněno v interních procesech. Prodejny dlouhodobě neplnící mohou být demotivováni takto nastaveným systémem. Nespokojenost s odměňováním vyjádřilo i několik dotázaných v rámci otevřené otázky č. 22.

Vzdělávání - touto oblastí se zabývá položka č. 20. Společnost věnuje velkou pozornost zvyšování kvalifikace všech svých zaměstnanců, což je patrné i z dosažených výsledků. V rámci zvyšování odbornosti se zaměstnanci zúčastňují různých školení

a speciálních kurzů. Se systémem vzdělávání jsou spokojeni téměř všichni z dotázaných a zastávají názor, že společnost poskytuje dostatek užitečných školení pro vykonávanou práci. Spokojenost s pravidelným školením vyplývá i z názorů některých respondentů u otázky č. 22. Takto nastavený systém vzdělávání lze považovat za velmi uspokojivý.

Přijímání změn a spokojenost zaměstnanců - při hodnocení položky č. 18, která se týká oblasti spokojenosti zaměstnanců, lze shledat nespokojivé výsledky. Z hodnocení výsledků lze konstatovat, že společnost nevěnuje dostatečnou pozornost spokojenosti svých zaměstnanců, což se může negativně projevit v jejich výkonnosti a tedy i v naplňování vytčených cílů společnosti. Pouze ¼ dotázaných pociťuje, že spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá a že se věnuje jejímu zjišťování. Spokojenost zaměstnanců by měla být pro společnost důležitá a měla by jejímu zjišťování věnovat značnou pozornost. Slabinou je i vyhodnocení oblasti přijímání změn (položka č. 10) Negativně se k této položce staví zejména dlouhodobější pracovníci.

6.3 Komplexní zhodnocení provedených analýz

Následující text práce je zaměřen na zhodnocení výsledků provedených analýz stávající firemní kultury a interních procesů ve společnosti ALPINE PRO včetně vymezení silných a slabých stránek stávající firemní kultury.

Společnost vnějšímu vzhledu a vybavení svých prodejen věnuje značnou pozornost, což se pozitivně projevuje v image společnosti. Budováním dobrého jména společnost efektivně podporuje dosažení svých stanovených cílů, zejména těch, které se týkají udržení stávajících zákazníků a získávání zákazníků nových. Image společnosti má hluboký význam na formování firemní kultury, v tomto ohledu společnost dostatečným způsobem podporuje své dobré jméno.

Na prodejnách lze vidět spíše úzké vztahy zaměstnanců a jejich vzájemnou solidaritu. Mezi zaměstnanci panují velmi přátelské vztahy, zaměstnanci prodejny se setkávají i mimo pracovní prostředí. Přátelská atmosféra přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Každá prodejna má vlastní sociální zařízení a odpočinkové zázemí pro zaměstnance s malou kuchyňkou. Zaměstnanci mají zdarma přístup k pitné vodě z barelu, dále mají možnost si uvařit kávu či čaj. Což vytváří příjemné prostředí pro zaměstnance.

Otevírací doba je pro většinu zaměstnanců vyhovující, pracovní týden je rozvržen na krátký a dlouhý týden, v krátkém týdnu pracuje daná směna pouze ve středu a čtvrtek, v dlouhém týdnu pracují ostatní dny.

Počet výskytů konfliktů na pracovišti a jejich řešení úzce souvisí se vztahy na pracovišti. Řešení případných konfliktů je v kompetenci vedoucí prodejny. Způsob řešení problémů na jednotlivých prodejnách je ovlivněn individuálním přístupem vedoucí prodejny. Některé vedoucí se zajímají o dění na prodejně a snaží se eliminovat vznik konfliktů, jiné vedoucí se snaží konflikty na pracovišti přecházet. V případě zásadních konfliktů je do řešení zapojena manažerka příslušné prodejny.

System vzdělávání je na vysoké úrovni a ze strany zaměstnanců je patrná jejich spokojenost s takto nastaveným systémem vzdělávání. Školení jsou zaměřena především na znalost nabízeného sortimentu a používaných materiálů a dále pak na komunikaci směrem k zákazníkovi a správnou obsluhu. Součástí kurzů je i plnění různých úkolů, relaxační cvičení, otevřená komunikace, řešení modelových situací, vypracovávání testovacích otázek, vyplňování osobnostních testů apod. Po absolvování školícího kurzu jsou zaměstnanci požádáni o zhodnocení efektivity a užitečnosti kurzu prostřednictvím vyplnění krátkého dotazníku. Tato zpětná vazba je důležitá pro vedení společnosti a pro zvyšování kvality budoucích školících kurzů.

Je zde patrná výrazná rezistence vůči změnám ze strany zaměstnanců, především dlouhodobých. Důvodem je fakt, že tito zaměstnanci mají zažité určité postupy, které jim vyhovují a nechtějí je měnit. Další příčinou může být i nezapojování zaměstnanců do procesu změny a nedostatečně vysvětlení důvodu změny včetně výhod a rizik z nich plynoucích.

V rámci prodejny je zřejmé soupeření, což lze hodnotit do jisté míry pozitivně, ale spíše by se měla podporovat týmová spolupráce. Rivalita existuje mezi zaměstnanci v rámci prodejny, neboť se sledují a vyhodnocují individuální dosahované výsledky, zejména se pak sledují KPI u každého zaměstnance prodejny, na základě kterých je pak odměněn. To může vyústit ke vzniku konfliktů, zhoršení vztahů na pracovišti či vzniku nepřátelské atmosféry. Rivalitu a soupeření lze spatřovat též mezi jednotlivými prodejnami, což je přijatelné. Důvodem je hodnocení jednotlivých prodejen z hlediska výkonnosti a jejich následné srovnávání.

Společnost zavedla soutěže podporující výkonnost pro jednotlivé prodejny, kdy například nejlepší obdrží peněžní prémii a nejhorší jakousi „důtku“ případně finanční pokutu. Četnost těchto soutěží je ovšem velmi malá.

Komunikace je důležitá pro plnění úkolů, řešení vzniklým problémů, zajištění potřebných informací, uspokojení potřeb zákazníků apod. Současný komunikační systém nelze považovat dle provedených analýz za vyhovující. Informovanost zaměstnanců o záměrech společnosti není dostačující. Společnost by se měla zaměřit na budování lepších vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, zvyšovat důvěru zaměstnanců v management a usilovat o efektivní komunikaci napříč všemi organizačními útvary.

Na základě znalosti stávající firemní kultury společnosti ALPINE PRO lze identifikovat její silné a slabé stránky.

Silné stránky:

- Dlouholetá tradice a pozitivní image
- Orientace na zákazníka a kvalitní zákaznický servis
- Kvalitní systém vzdělávání
- Přátelské vztahy na pracovišti a atmosféra
- Styl vedení a odpovídající kvalifikace nadřízených

Slabé stránky:

- Nízká motivace zaměstnanců
- Nízká informovanost zaměstnanců
- Nedostatečná úroveň komunikačního systému
- Rezistence vůči změnám
- Nezáměr o zjišťování spokojenosti zaměstnanců a o jejich připomínky
- Chybí zde zpětná vazba ze strany zákazníků

Výsledné hodnocení ukazuje na převahu slabých stránek nad silnými, z tohoto zjištění lze vyvodit potřebu změny stávající firemní kultury.

6.4 Porovnání žádoucí a současné firemní kultury

Následující část práce se zaměřuje na porovnání žádoucí a současné kultury a snaží se odhalit hlavní rozdíly mezi nimi. Hodnocení je provedeno za pomoci stejných dimenzí, které charakterizují žádoucí firemní kulturu pro naplnění strategického záměru společnosti.

Zaměřenost na zákazníka – z provedených analýz vyplývá, že ve společnosti je patrná orientace na zákazníka. Zaměřuje se na budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky stávajícími i potencionálními zejména prostřednictvím širokého sortimentu kvalitních produktů, kvalitního zákaznického servisu, kvalifikovaného personálu a za silné podpory marketingových nástrojů. Společnost se též orientuje na budování příznivé image a na rozšiřování povědomí o značce zejména prostřednictvím sponzoringu. V porovnání se žádoucí firemní kulturou zde chybí prostor pro připomínky a přání ze strany zákazníků ohledně nabízeného či chybějícího sortimentu. Na druhou stranu je zde důležité zmínit, že zákazníci často vyjadřují své názory prostřednictvím sociální sítě Facebook a spokojenost či nespokojenost v přímé komunikaci s personálem prodejen.

Inovativnost – z interní analýzy vyplývá, že společnost klade důraz na zvyšování kvality používaných materiálů. Snaží se svůj sortiment přizpůsobovat měnícím se požadavkům na trhu, především v rozšiřování velikostní řady oblečení a barevného provedení jednotlivých výrobků. Inovační činnosti lze spatřovat i v oblasti marketingu, zejména pak ve způsobu obsluhy zákazníků a v zákaznickém servisu, dále pak v prezentaci zboží ve výlohách i ve způsobu vystavování zboží na jednotlivých prodejnách. Tato oblast je na vyhovující úrovni a odpovídá profilu žádoucí firemní kultury.

Výkonovost – společnost vyžaduje plnění stanovených plánů, podle kterých následně probíhá hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je silně orientovaná na výkon, čemuž odpovídá i úroveň plánování, ovšem stávající systém odměňování není na odpovídající úrovni a zaměstnanci nejsou tímto systémem motivováni k vyšším výkonům. Z analýzy interních procesů též vyplývá, že plány tržeb jsou často nesplnitelné, což se projevuje v demotivaci zaměstnanců, neboť nedosahují významných provozních bonusů.

Z tohoto pohledu systém odměňování stávající firemní kultury neodpovídá profilu žádoucí firemní kultury. Ve společnosti je patrná individuální i týmová výkonnost, za žádoucí se spíše považuje sladování těchto výkonností, neboť jednotlivé autorizované prodejny by měly vystupovat a jednat jako týmy. V porovnání žádoucí a stávající firemní kultury jsou patrné rozdíly, tudíž je zapotřebí její změna.

Centralizace – dle provedených analýz jsou pracovní úkoly jasně definovány. Kompetence a odpovědnosti jsou jasně vymezeny. Žádoucí firemní kultura preferuje spíše nižší míru centralizace a střední míru formalizace. Ve srovnání se stávající kulturou neshledaly provedené analýzy rozdíly a stávající firemní kultura odpovídá žádoucímu profilu.

Styl vedení – z provedených analýz vyplývá, že vedoucí pracovníci mají požadovanou kvalifikace a předpoklady pro vedení lidí. Ve stávající firemní kultuře převládá styl vedení lidí orientovaný na výsledky, čemuž odpovídá i žádoucí profil. Avšak je zde opomíjena orientace na zaměstnance. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými funguje spíše ve směru shora dolů. U řadových pracovníků převažuje pocit, že se o ně vedení příliš nezajímá. Chybí zde větší prostor pro vyjádření názorů a připomínek zaměstnanců. U zaměstnanců je zaznamenána výrazná nevole vůči změnám. Porovnáním s žádoucími charakteristikami nelze oblast styl vedení, zejména pak komunikaci typu nadřízený – podřízený a přijímání změn, požadovat za uspokojivou a podporující strategické cíle společnosti a výkonnost zaměstnanců.

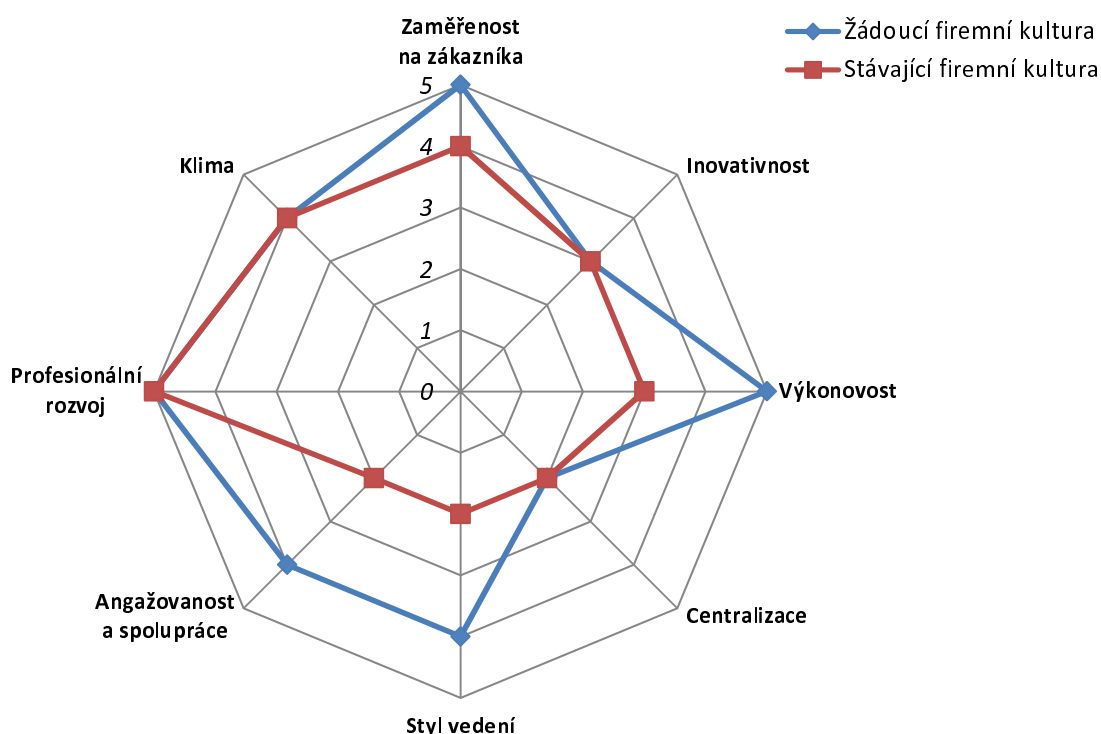
Angažovanost a spolupráce – angažovanost a informovanost zaměstnanců není dostačující ve srovnání s profilem žádoucí firemní kultury. Zaměstnanci jsou informováni spíše o plnění stanovených plánů a hodnocení KPI. Chybí zde informovanost ohledně strategického záměru a aktivit společnosti. Na pracovištích je zřejmá týmová spolupráce, prodejny při plnění pracovních úkolů vystupují jako týmy. Společnost se snaží podporovat týmového ducha, ale jsou zde vidět brzdicí elementy, zejména v oblasti hodnocení zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni též dle individuální výkonnosti. Vedení společnosti by mělo hodnotit jednotlivé autorizované prodejny jako týmy. Individuální hodnocení by mělo být v kompetenci vedoucích jednotlivých prodejen, kteří by prostřednictvím složky osobní ohodnocení oceňovali jednotlivé zaměstnance dle odvedené práce.

Profesionální rozvoj – společnost klade důraz na kvalifikaci svých zaměstnanců a systému vzdělávání věnuje značnou péči. Orientuje se na neustálý rozvoj lidských zdrojů a dle provedených analýz jsou s takto nastaveným systémem vzdělávání zaměstnanci velmi spokojeni. Tato oblast je v souladu s požadavky žádoucí firemní kultury. Současný systém vzdělávání vhodným způsobem podporuje strategické cíle společnosti.

Klima v organizaci – společnost vytváří pro své zaměstnance příznivé pracovní prostředí. Vyplývá to též i z provedených analýz a dotazníkového šetření. Na pracovištích panují spíše přátelské vztahy a atmosféra, což pozitivně působí při plnění pracovních úkolů a povinností. Klima v organizaci stávající firemní kultury odpovídá žádoucímu profilu.

Grafické porovnání žádoucí a stávající firemní kultury dle vymezených dimenzí je znázorněno na následujícím obrázku. Prostor pro možná zlepšení lze spatřovat v dimenzích výkonovost, styl vedení, angažovanost a spolupráce.

Obrázek 15: Grafické srovnání kultur



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7 Návrh opatření k dosažení žádoucí firemní kultury

Kapitola se zaměřuje na zpracování návrhu cílů a postupů formování žádoucí firemní kultury. Na základě výstupů z provedených analýz a srovnání žádoucí firemní kultury se stávající lze navrhnout opatření pro dosažení žádoucí firemní kultury, která umožňují úspěšné naplnění strategického záměru společnosti. Na závěr kapitoly je provedeno nastínění potenciálních rizik plynoucích z realizace změn firemní kultury.

7.1 Návrh projektu

Návrh projektu obsahuje změnu současné firemní kultury a zaměřuje se na oblasti **identifikace zaměstnanců s firmou, komunikace, odměňování, přijímání změn a spolupráce**. Pro každou oblast jsou vymezeny cíle a způsoby (resp. aktivity), pomocí kterých lze dosáhnout uvedených cílů. Smyslem projektu je eliminovat rozdíly zjištěné porovnáním stávající a žádoucí firemní kultury a dosáhnout úspěšného naplnění podnikových cílů společnosti. Projekt bude zahájen v červnu tohoto roku, převážná část realizovaných dílčích aktivit se uskuteční v průběhu roku 2015. Zbytek aktivit bude probíhat v pravidelných intervalech po celou dobu jeho realizace. Koncem roku 2016 bude projekt ukončen a následně provedeno opětovné hodnocení firemní kultury a jejího vlivu na strategický záměr společnosti. Souhrnný přehled návrhu projektu, jeho cílů a realizovaných aktivit je uveden v tabulce 19. Následující text práce je zaměřen na rozpracování jednotlivých oblastí včetně vymezení nákladů na realizované aktivity.

Tabulka 19: Souhrnný přehled návrhu projektu

Oblast změny	Hlavní cíle	Realizované aktivity
Identifikace zaměstnanců s firmou	Zvýšení informovanosti, pochopení současných i budoucích záměrů, sdílení společných hodnot, loajální zaměstnanci	Vydávání elektronického časopisu pro zaměstnance, vymezení základních hodnot
Komunikace	Zlepšení vztahů, zpětná vazba, zvyšování důvěry	Pravidelné návštěvy, otevřené diskuze, pořádání teambuildingů
Odměňování	Spravedlivé odměňování, zvýšení motivace, zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců	Změna systému odměňování, hodnocení zaměstnanci
Spolupráce	Podpora týmové spolupráce, oceňování kolektivních úspěchů, omezení soupeření v rámci skupiny	Pořádání pravidelných porad v rámci útvarů, soutěže pro jednotlivé prodejny
Přijímání změn	Snížení rezistence vůči změnám, zvýšení flexibility společnosti	Navržení koncepce podporující pochopení a lepší přijímání změn

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.1.1 Oblast č. 1: Identifikace zaměstnanců s firmou

Cíl: Cílem je zvýšit informovanost zaměstnanců o současných a budoucích aktivitách a strategických cílech společnosti. Dílčím cílem je dosáhnout loajálních zaměstnanců sdílejících poslání a vizi společnosti.

Postup realizace aktivity – úkolem aktivity je odstranit nedostatky v oblasti informovanosti, kterou je nutné zajistit u všech zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Přenos informací bude zajištěn prostřednictvím elektronického časopisu pro zaměstnance. Součástí této aktivity je formulace klíčových hodnot a jejich komunikace. Formulace spočívá ve výběru 3 – 5 hodnot a jejich jednoznačnému vymezení. Distribuce bude zajištěna napříč společnostmi prostřednictvím časopisu a směrem k vnějšímu okolí pomocí internetových stránek společnosti. Časopis bude obsahovat zastávané hodnoty a vizi společnosti, současné aktivity a plány do budoucna, dosahované ekonomické výsledky, prosazované zásady, úspěchy společnosti (např. získaná ocenění, úspěchy sportovců, které společnost sponzoruje apod.) či novinky v oblasti outdoorových sportů. Časopis bude vydáván čtvrtletně. Tato aktivita bude vyžadovat spolupráci všech útvarů, zejména pak marketingového a obchodního oddělení. Příspěvky budou v kompetenci vybraných zaměstnanců z různých oddělení společnosti. Za kompletaci a grafickou úpravu budou odpovědní zaměstnanci z oddělení marketingu, konkrétně marketingový specialista a grafik. Výslednou podobu bude schvalovat ředitel marketingového oddělení. Konečná verze bude transformována do formátu pdf a v tomto formátu následně rozesílána autorizovaným prodejnám prostřednictvím hromadného e-mailu. Vedoucí prodejny bude mít za úkol tento časopis vytisknout a umožnit tak jeho prostudování ostatním zaměstnancům. Náklady na vydávání firemního časopisu budou minimální cca 5Kč/ks. Předpokládaný počet výtisků je 40 – 50 kusů v každém čtvrtletí. První vydání se předpokládá ve třetím čtvrtletí roku 2015.

7.1.2 Oblast č. 2: Komunikace

Cíl: Cílem je zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, zvyšovat důvěru, budovat pevné vztahy, vytvořit otevřené a problémy řešící prostředí.

Postup realizace aktivity: úkolem aktivity je zlepšit komunikaci a vztahy mezi manažery a jejich podřízenými. Pro zlepšení vztahů je nezbytný osobní kontakt.

Ve společnosti převažuje spíše komunikace prostřednictvím e-mailů. Pro budování vztahů bude zaveden systém pravidelných návštěv. Manažerka bude osobně navštěvovat své prodejny minimálně jednou za měsíc. Program návštěvy bude zahrnovat běžnou kontrolu pracoviště, kontrolu administrativních úkolů a bude vytvořen prostor pro oboustrannou komunikaci. Manažerka se bude snažit zjišťovat spokojenost zaměstnanců případně příčiny jejich nespokojenosti, jejich názory a připomínky související s vykonávanou prací. Získané informace dále zprostředkuje kompetentním osobám a zajistí od nich zpětnou vazbu, která je podstatná pro budování důvěry a vztahů ve společnosti. Očekávané náklady na dopravu se pohybují v rozmezí 50 000 – 60 000 Kč.

Součástí aktivity bude i setkávání zástupců prodejen s manažery a vedením mimo pracoviště formou teambuildingu minimálně jedenkrát ročně. Součástí teambuildingu bude prezentace shrnující výsledky uplynulého období a seznámení se strategickém záměrem společnosti pro období následující. Bude zde vytvořen prostor pro otevřenou diskusi a pro návrhy možných změn, například v oblasti nabízeného sortimentu či úspory nákladů. Organizaci teambuildingových akcí a jejich realizaci zajistí oddělení lidských zdrojů. Náklady budou kalkulovány pro cca 25 osob. Přehled jednotlivých položek je uveden v následující tabulce. Celkově by neměly na jednu akci přesáhnout 58 500 Kč.

Tabulka 20: Teambuilding a jeho složky

Jednotlivé složky	Náklady v Kč
Ubytování na osobu	Max. 800 Kč/ 1 teambuilding
Stravné na osobu (snídaně, oběd, večeře, malé občerstvení)	Max. 600 Kč/ 1 teambuilding
Příspěvek na dopravu	Max. 500 Kč/osoba
Školitel	Max. 3 000 Kč/ 1 teambuilding
Ostatní (pomůcky, pronájem salónku, drobné výhry apod.)	Max. 8 000 Kč/ 1 teambuilding

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.1.3 Oblast č. 3: Odměňování

Cíl: Cílem je nastavení spravedlivého systému odměňování a snaha zvýšit motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům.

Postup realizace aktivity: postup realizace této aktivity spočívá v úpravě systému odměňování a hodnocení. Je rozdělen do tří fází: nejprve bude provedena analýza a zhodnocení současného stavu systému odměňování (délka trvání cca 2 měsíce), druhou fází bude návrh nového systému a jeho realizace (doba trvání cca 3 měsíce), poslední fází bude zhodnocení efektivnosti cca rok po jeho realizaci. Nový systém odměňování bude zahrnovat úpravu pohyblivé složky mzdy a rozšíří se o další motivační složky (příspěvek na penzijní připojištění, poukázky Flexi Pass, odměna za věrnost). Efektivní a správně nastavený systém odměňování je významným motivačním nástrojem, který podpoří zvýšení spokojenosti, angažovanosti, výkonnosti a produktivity zaměstnanců. Takto nastavený systém odměňování přispěje k naplnění klíčových strategických cílů, zejména zvyšování tržeb. Při realizaci této aktivity bude nutná spolupráce personálního oddělení s vedením společnosti. Hodnocení systému odměňování proběhne pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastní zaměstnanci společnosti. Očekávané náklady na realizaci této aktivity se předpokládají mezi 30 000 – 50 000 Kč.

7.1.4 Oblast č. 4: Přijímání změn

Cíl: Cílem je vytvoření koncepce řízení změn (především její pochopení a lepší přijímání), která bude mít za cíl snížit rezistenci vůči změnám ze strany zaměstnanců a tím zvýšit flexibilitu společnosti.

Postup realizace aktivity: Navržená koncepce se musí zaměřit na zavedení efektivní komunikace organizačních změn napříč společností a zajištění jejího úspěšného zvládnutí. Koncepce by měla klást důraz na vysvětlení důvodu změny a snažit se o pochopení ze strany zaměstnanců. Je třeba zdůraznit její výhody a upozornit i na možná rizika. Větší informovanost zaměstnanců povede ke snížení nevole vůči změnám. Za tvorbu koncepce řízení změn přebírá odpovědnost ředitel společnosti ALPINE PRO STORES, s.r.o. Navržená koncepce musí před samotnou realizací projít schválením mateřskou společností. Objasnění konkrétní změny musí mít na starost zkušenější pracovníci, kteří jsou seznámeni se všemi detaily plánované změny.

Při realizaci této aktivity se nepřekládá vynaložení finančních nákladů. Úkolem aktivity není dosáhnout přímého zlepšení, ale získat kvalitně zpracovanou koncepci řízení změn, se kterou se bude dále pracovat.

7.1.5 Oblast č. 5: Spolupráce

Cíl: Cílem je podpora týmové spolupráce, kolektivních úspěchů oproti individuálnímu, omezení soupeření v rámci skupiny a dosažení vyšší výkonnosti jednotlivých útvarů.

Postup realizace aktivity: v rámci jednotlivých prodejen bude probíhat podpora spolupráce prostřednictvím krátkých pravidelných porad, které se budou konat jedenkrát týdně v ranních hodinách. Odpovědnost za realizaci a vedení těchto porad bude v kompetenci vedoucí prodejny, která vyhotoví zápis obsahující projednávané body, termín a čas porady, zúčastněné osoby a jejich podpisy. Vedoucí prodejny bude mít povinnost tyto záznamy uchovávat a v případě potřeby je předložit příslušné manažerce. Manažerka prostřednictvím osobních návštěv může kontrolovat plnění četnosti těchto porad. Součástí porad by měla být týmová motivace a snaha společně vymýšlet postupy podporující plnění stanovených plánů. Ze strany vedení bude spolupráce podporována úpravou systému hodnocení a odměňování. Pro podporu týmové výkonnosti budou zavedeny pravidelné čtvrtletní soutěže pro autorizované prodejny, kdy nejlepší prodejny získají finanční odměnu. Pravidla soutěže včetně výše finanční odměny budou v kompetenci příslušné regionální manažerky. Postup realizace této aktivity nevyžaduje vynaložení finančních nákladů.

7.2 Analýza rizik projektu

Následující kapitola obsahuje identifikaci rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika, jeho zhodnocení a opatření směřující k eliminaci nejvýznamnějších faktorů rizika. Následující text práce se zaměřuje na rizikové faktory ovlivňující úspěšnou realizaci výše popsaného návrhu projektu.

7.2.1 Identifikace rizikových faktorů

Každá změna nese určitou míru rizika. Riziko je zde chápáno v negativním smyslu na straně hrozeb. Identifikace spočívá ve stanovení faktorů, které mohou mít negativní dopad na realizaci projektu. Z výše uvedených opatření lze vyvodit seznam rizik projektu, konkrétně se tedy jedná o následující klíčové faktory rizika:

- Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu
- Nezájem zaměstnanců o dění ve společnosti
- Neochota zaměstnanců podílet se na hodnocení systému odměňování
- Obavy zaměstnanců vyjadřovat nespokojenost a připomínky
- Neuskutečňování pravidelných porad na prodejnách
- Přetrvávající neochota měnit zažitá postupy

7.2.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Stanovení významnosti faktorů rizika je provedeno pomocí expertního ohodnocení, pracuje se se dvěma parametry a to s pravděpodobností výskytu rizika a s intenzitou jeho dopadu. Významnost se poté určí jako součin hodnot těchto parametrů. Ohodnocení probíhá podle předem stanovené stupnice, která má pro oba dva parametry stejné hodnoty od 1 do 5 (1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu/bezvýznamný dopad, 2 – nepravděpodobný výskyt rizika/malý dopad rizika, 3 – pravděpodobný výskyt rizika/střední dopad rizika, 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika/velký dopad rizika, 5 – jistý výskyt rizika/kritický dopad rizika). Následující tabulka obsahuje ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů. Stanovené hodnoty nejsou odrazem skutečnosti, spíše hodnotami orientačními.

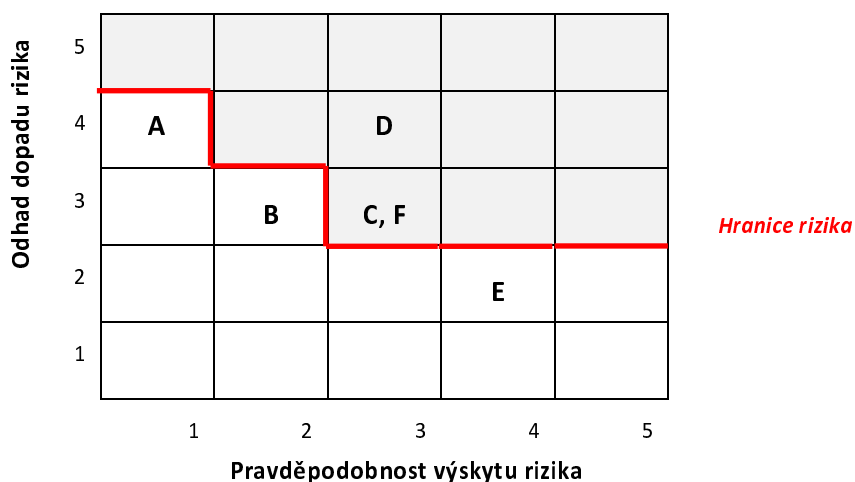
Tabulka 21: Expertní hodnocení rizik

Značení	Identifikované riziko	Odhad dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Ohodnocení rizika
A	Nedostatek finančních prostředků pro realizace projektu	4	1	4
B	Nezájem zaměstnanců o dění ve společnosti	3	2	6
C	Neochota zaměstnanců podílet se na hodnocení systému odměňování	3	3	9
D	Obavy zaměstnanců vyjadřovat nespokojenost a připomínky	4	3	12
E	Neuskutečňování pravidelných porad na prodejnách	2	4	8
F	Přetrvávající neochota měnit zažitá postupy	3	3	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na základě expertního hodnocení se jednotlivé rizikové faktory přenesou do mapy rizik. Mapa rizik je znázorněna na obrázku 16. Hranice rizika odděluje významná rizika od méně významných. Nejvýznamnější rizika vycházející z mapy rizik jsou rizika C, D a F. Těmto rizikům je nutné věnovat zvýšenou pozornost při realizaci projektu, avšak ostatní rizika nelze opomíjet, měla by být průběžně sledována.

Obrázek 16: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.2.3 Opatření pro snížení rizika

„Jestliže chce manažer vytvořit atmosféru, ve které bude fungovat efektivní komunikace směrem nahoru, musí u svých zaměstnanců posilovat pocit, že sdílení informací je nutné při úspěších i neúspěších, že chybu, o které se ví, lze spíše napravit než chybu utajovanou“ (Dědina, Odcházal, s. 55, 2007). Pro efektivní dosahování stanovených cílů je pro společnost klíčové, aby byly její cíle komplementární s cíli jejich zaměstnanců. Pokud společnost usiluje o to, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro její zaměstnance (Dědina, Odcházal, 2007).

Smyslem těchto opatření je snížení negativních dopadů rizik vyplývajících z realizace navrhovaného projektu. Společnost musí svým zaměstnancům ukázat, že se o jejich názory a spokojenost zajímá a že jejich účast pro hodnocení má význam pro změnu systému odměňování. Vedení společnosti by se mělo k získaným výsledkům vyjádřit a zohlednit je pro další rozhodování.

Vhodným způsobem, jak eliminovat neochotu zaměstnanců podílet se na hodnocení, je zaručení anonymity z důvodu vyšší otevřenosti zaměstnanců a získání co nepravdivějších informací. Společnost musí pro zaměstnance vytvářet prostor pro vyjádření připomínek. Musí je ujistit, že nebudou za ně trestáni. Vyjadřování názorů je žádoucí pro budování lepších vztahů a dosažení oboustranné spokojenosti. Riziko související s neuskutečňováním porad lze snížit vyšší kontrolou ze strany manažerů. Dalším rizikovým faktorem je též přetrvávající neochota měnit zažité postupy. Pro eliminaci tohoto rizikového faktoru je potřeba důsledně informovat zaměstnance o plánované změně a přesvědčit je, že změna je nezbytná pro další rozvoj společnosti. Participací zaměstnanců do procesu změny lze též toto riziko snižovat. Podstatnou roli zde hraje kvalita vypracované koncepce řízení změn ve společnosti, povrchně zpracovaná koncepce naopak utvrdí zaměstnance v neochotě cokoliv změnit. Nedostatek finančních prostředků může mít za následek nenaplnění cílů projektu. V tomto případě by společnosti musela seřadit jednotlivé aktivity dle důležitosti a zaměřit se na realizaci těch nejdůležitějších, na které by měla k dispozici finanční prostředky. Avšak v tomto případě nedostatek finančních prostředků představuje nepatrnou pravděpodobnost výskytu.

Závěr

Diplomová práce se zabývala firemní kulturou a její rolí v implementaci strategie vybrané firmy. Prvotním krokem pro vypracování diplomové práce bylo získání teoretických poznatků, které napomohly ke zpracování praktické části. Diplomová práce byla napsána na základě stanovených zásad a odborné literatury.

První část práce se zaměřila na představení společností ALPINE PRO, a. s. a ALPINE PRO STORES, s. r. o. a objasnění vztahů mezi nimi, součástí byla též prezentace nabízeného produktového portfolia. Ve druhé kapitole byla provedena formulace strategického záměru pro období 2015 - 2017, který obsahoval vymezení základních strategických východisek jako je poslání a vize společnosti, strategické cíle včetně nastínění strategie pro jejich dosažení. Následovala analýza podnikatelského prostředí, která prokázala, že strategický záměr společnosti je středně citlivý na externí prostředí a opírá se o středně silnou interní pozici. Analýza prostředí napomohla odhalit potenciální externí hrozby a příležitosti, též interní silné a slabé stránky. Pro výběr optimální strategie bylo použito několik metod tvorby strategií, konkrétně matice IE, matice TOWS, matice QSPM. Jako nevhodnější strategií se jeví strategie penetrace trhu, která spočívá ve zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci efektivního marketingu. Jako méně vhodná, ale stále vyhovující, vyšla strategie rozvoje produktu, nejméně preferovanou byla strategie rozvoje trhu. Ve třetí kapitole byla provedena implementace firemní strategie pomocí metodiky Balanced Scorecard. Smyslem této metodiky bylo rozpracovat strategické cíle do cílů jednotlivých perspektiv a přiřazení vhodných měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Důležitou součástí bylo vytvoření strategické mapy znázorňující vazby mezi jednotlivými cíli pomocí vztahů příčina – důsledek. Na úvod čtvrté kapitoly za použití odborné literatury byly vysvětleny základní souvislosti z oblasti firemní kultury. Významnou součástí této kapitoly bylo definování žádoucí firemní kultury pomocí dvou přístupů. Nejprve byla firemní kultura vymezena použitím několika typologií, například modelu soupeřících hodnot či typologie Harrisona a Handyho. Druhý přístup spočíval ve vymezení osmi nejdůležitějších dimenzí definujících žádoucí firemní kulturu vzhledem ke strategickému záměru společnosti.

Jako nejvýznamnější dimenze lze uvést zaměřenost na zákazníka, výkonovost, klima v organizaci či profesionální rozvoj. Pátá kapitola se zaměřovala na prvky a procesy formující firemní kulturu, zejména pak na systém personálních činností. Následující kapitola měla za úkol analyzovat současnou firemní kulturu a prověřit, zda existující kultura umožňuje realizaci firemní strategie. Vlastní výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 41 zaměstnanců dceřiné společnosti ALPINE PRO STORES. Dotazník obsahoval celkem 21 položek, na které respondent odpovídal pomocí Likertovy škály, a jednu otevřenou otázku, kde dotázaný mohl vyjádřit svůj názor. Dotazníkové šetření se orientovalo na sedm základních oblastí. Nejlépe byla hodnocena oblast vztahy na pracovišti a vzdělávání, kdy výsledky šetření poukázaly na velmi přátelské vztahy na pracovišti a spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání. Oproti tomu jako problémové oblasti se jevily zejména odměňování, přijímání změn a spokojenost zaměstnanců. Po souhrnném hodnocení stávající firemní kultury provedenými analýzami bylo možné vymežit její silné a slabé stránky. Porovnání stávající firemní kultury s žádoucím profilem vedlo k vytčení hlavních oblastí potřeby změny firemní kultury. Závěrečná kapitola obsahovala návrh projektu pro dosažení žádoucího stavu. Smyslem projektu je dosáhnout souladu mezi stávající a žádoucí firemní kulturou podporující stanovené strategické cíle společnosti. Návrh projektu se zaměřil na oblasti identifikace zaměstnanců s firmou, komunikace, odměňování, přijímání změn a spolupráce. Pro každou oblast byly určeny dílčí cíle a vymezen postup realizace obsahující aktivity, které podporují dosažení žádoucího stavu. Cílem projektu je především zvýšení informovanosti zaměstnanců o aktuálním i budoucím dění ve společnosti, zlepšení vztahů s nadřízenými a návrh koncepce zaměřující se na lepší pochopení a přijímání změn. Součástí projektu bylo též stanovení doby realizace, uvedení jeho nákladů a v neposlední řadě i identifikace rizikových faktorů ohrožujících úspěšnou realizaci projektu.

Závěrem lze konstatovat, že firemní kultura hraje významnou roli při implementaci podnikové strategie, může být jejím podporujícím prvkem i brzdícím elementem. Realizací návrhu projektu by se společnost přiblížila žádoucímu profilu firemní kultury pro úspěšné naplnění jejího strategického záměru.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů 2010 - 2016	21
Tabulka 2: Ukazatele rentability ve sledovaném období.....	27
Tabulka 3: Ukazatele likvidity ve sledovaném období.....	27
Tabulka 4: Ukazatele aktivity ve sledovaném období.....	28
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti ve sledovaném období	29
Tabulka 6: Konstrukce matice EFE	30
Tabulka 7: Konstrukce matice IFE	31
Tabulka 8: Konstrukce matice TOWS.....	33
Tabulka 9: Konstrukce matice QSPM	34
Tabulka 10: Cíle finanční perspektivy.....	38
Tabulka 11: Cíle zákaznické perspektivy	39
Tabulka 12: Cíle perspektivy interních procesů	40
Tabulka 13: Cíle perspektivy učení se a růstu	41
Tabulka 14: Strategické cíle společnosti s přechodem do akce BSC	44
Tabulka 15: Počet respondentů dle délky pracovního poměru.....	72
Tabulka 16: Podněty a připomínky zaměstnanců.....	74
Tabulka 17: Spokojenost zaměstnanců.....	79
Tabulka 18: Styl vedení	80
Tabulka 19: Souhrnný přehled návrhu projektu	90
Tabulka 20: Teambuilding a jeho složky.....	92
Tabulka 21: Expertní hodnocení rizik	95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Skupina ALPINE PRO.....	12
Obrázek 2: Matice IE.....	32
Obrázek 3: Model BSC.....	36
Obrázek 4: Strategická mapa	43
Obrázek 5: Model soupeřících hodnot.....	55
Obrázek 6: Typologie Harrisona a Handyho	56
Obrázek 7: Schéma žádoucí firemní kultury	60
Obrázek 8: Organizační struktura AP STORES, s. r. o.	66
Obrázek 9: Logo společnosti	69
Obrázek 10: Informovanost o aktivitách a strategickém záměru	73
Obrázek 11: Soupeření podporující dosahované výsledky.....	75
Obrázek 12: Změny ve společnosti.....	76
Obrázek 13: Systém odměňování	77
Obrázek 14: Školení zaměstnanců.....	80
Obrázek 15: Grafické srovnání kultur	89
Obrázek 16: Mapa rizik	96

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s., ISBN 978-80-1407-3

ASHKANASY, M. Neal. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second edition, London: Sage, 2011, 650 s., ISBN 978-1-4129-7482-0

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9

DAVID, R. Fred. *Strategic Management*. Fourth edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 924 s., ISBN 0-02-327841-2

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s., ISBN 978-80-247-2149-1

FORT, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert J. *Kultury a organizace - Software lidské mysli*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2007, 335 s., ISBN 80-86131-70X

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vydání, Praha: Process Consulting, 2002, 386 s., ISBN 80-7259-018-9

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002, 267 s., ISBN 80-7261-063-5

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. aj. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada, a.s., 1993, 130 s., ISBN 80-7169-018-X

ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 133 s., ISBN 978-80-261-0146-8

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje:

ALPINE PRO. [online] Grantové vzdělávání, 2015 [cit. 15.04.2015] Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/grantove-vzdelavani/t-231/>

ALPINE PRO. [online] Materiály a vrstvy, 2015 [cit. 01.03.2015] Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/materialy/t-152/>

ALPINE PRO. [online] O společnosti, 2015 [cit. 01.03.2015] Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/o-nas/t-184/>

ALPINE PRO. [online] Politika Fair trade, 2015 [cit. 09.03.2015] Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/eticky-kodex-fair-trade/t-277/>

Business Dictionary. [online] Likert scale, 2015 [cit. 12.04.2015] Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/Likert-scale.html>

Česká národní banka. [online] Inflace, 2015 [cit. 14.04.2015] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/download/zoi_I_2015.pdf

Česká národní banka. [online] Vývoj kurzu, 2015 [cit. 14.04.2015] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.js

Český statistický úřad. [online] Přehled makroekonomických ukazatelů, 2015 [cit. 14.04.2015] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Justice.cz. [online] ALPINE PRO, a.s. – výpis platných, 2015a [cit. 15.02.2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=706358&typ=PLATNY>

Justice.cz. [online] ALPINE PRO STORES, s.r.o. – výpis platných, 2015b [cit. 15.02.2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=460267&typ=PLATNY>

Justice.cz. [online] Výroční zprávy společnosti ALPINE PRO, a.s., 2015c [cit. 25.02.2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=706358>

Ministerstvo financí České republiky. [online] 38. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014 – 2017), 2015 [cit. 14.04.2015] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>

Ministerstvo financí České republiky. [online] Makroekonomická predikce - duben 2015, 2015 [cit. 14.04.2015] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>

Seznam příloh

Příloha A: Upravené účetní výkazy společnosti

Příloha B: Dotazník: Hodnocení stávající firemní kultury

Příloha C: Souhrnné vyhodnocení dotazníků

Příloha A: Upravené účetní výkazy společnosti

V celých tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013
AKTIVA CELKEM	742 018	696 360	639 529
Stálá aktiva	117 860	91 575	92 780
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 432	12 246	10 132
Dlouhodobý hmotný majetek	68 929	60 999	63 298
Dlouhodobý finanční majetek	47 498	18 330	19 350
Oběžná aktiva	619 451	597 578	541 626
Zásoby	371 358	346 822	316 851
Dlouhodobé pohledávky	8 002	41 966	24 198
Krátkodobé pohledávky	230 509	206 827	197 836
Krátkodobý finanční majetek	9 581	1 962	2 741
Časové rozlišení	4 707	7 207	5 123
PASIVA CELKEM	742 018	696 360	639 529
Vlastní kapitál	394 299	311 219	265 247
Základní kapitál	120 000	120 000	120 000
Kapitálové fondy	35 330	-64 026	-24 500
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	24 398	24 398	24 398
Výsledek hospodaření minulých let	190 878	214 571	130 848
Výsledek hospodaření běžného účetního období	23 693	16 277	14 501
Cizí zdroje	336 565	366 230	374 282
Rezervy	1 093	3 777	5 123
Dlouhodobé závazky	28 084	58 292	35 879
Krátkodobé závazky	197 388	136 305	157 896
Bankovní úvěry a výpomoci	110 000	167 856	175 384
Časové rozlišení	11 154	18 911	10 013

V celých tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Tržby za prodej zboží	656 766	768 225	624 936
Náklady vynaložené na prodané zboží	373 327	459 513	362 463
Obchodní marže	283 439	308 712	262 473

EBIT	37 705	29 317	25 256
VH za účetní období	23 693	16 277	14 501
VH před zdaněním	30 427	22 444	18 256

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz, 2015c

Příloha B: Dotazník: Hodnocení stávající firemní kultury

- 1) Společnost ALPINE PRO lze vnímat jako úspěšnou firmu s tradicí:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 2) Společnost informuje své zaměstnance o svých aktivitách a strategickém záměru:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 3) Zaměstnanci sdílí poslání, vizi a cíle společnosti:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 4) Společnost pro své zaměstnance vytváří příznivé pracovní prostředí:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 5) Společnost se zabývá podněty a připomínkami svých zaměstnanců:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 6) Při plnění pracovních úkolů se uplatňuje především týmová práce:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 7) Na pracovišti panují přátelské vztahy a atmosféra:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 8) Pracovní úkoly jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně:**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 9) **V rámci pracovní skupiny probíhá přiměřené soupeření podporující dosahované výsledky:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 10) **Změny ve společnosti jsou přijímány pozitivně a s nadšením:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 11) **Zaměstnanci jsou spokojeni s rozvržením pracovních směn:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 12) **Případné konflikty na pracovišti jsou řešeny nadřizujícím včas:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 13) **Systém odměňování je ve společnosti nastaven jasně a spravedlivě:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 14) **Komunikace mezi nadřizujícími a podřizujícími je otevřená a funguje oboustranně:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 15) **Nejbližší nadřizující má dostatečnou kvalifikaci a manažerské předpoklady pro svoji práci:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne
- 16) **Komunikace mezi jednotlivými odděleními či pracovními úseky je bezproblémová:**
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 17) Na pracovišti panují spíše neformální vztahy a komunikace:**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 18) Spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá a dostatečně se věnuje jejímu zjišťování:**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 19) Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o politice Fair trade, kterou společnost prosazuje:**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 20) Poskytuje společnost svým zaměstnancům dostatek užitečných školení pro vykonávanou práci:**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 21) Styl vedení je spíše:**
- Donucovací – řešení krizových situací
 - Autoritativní – dostat organizaci na správnou cestu
 - Přátelský – budování harmonie týmu a morálky
 - Demokratický – zapojit zaměstnance do rozhodování
 - Náročný – zavést vysoký výkonnostní standard
 - Koučování – osobní a profesionální rozvoj lidí
- 22) S čím jste ve společnosti spokojeni a naopak co byste změnili:**

Informace o respondentovi:

- Pohlaví: Muž/žena
- Délka pracovního poměru:
 - Méně než 1 rok
 - 2 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - Více než 10 let

Příloha C: Souhrnné vyhodnocení dotazníků

Dotazník: výsledky	méně než 1	2 - 5 let	6 - 10 let	více než 10 let	Celkem
1) Společnost ALPINE PRO lze vnímat jako úspěšnou firmu s tradicí:					
Rozhodně ano	43%	69%	29%	25%	46%
Spíše ano	43%	31%	64%	75%	49%
Nevím	14%	0%	7%	0%	5%
Spíše ne	0%	0%	0%	0%	0%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
2) Společnost informuje své zaměstnance o svých aktivitách a strategickém záměru:					
Rozhodně ano	14%	0%	0%	0%	2%
Spíše ano	43%	69%	21%	50%	46%
Nevím	29%	25%	36%	25%	29%
Spíše ne	14%	6%	43%	25%	22%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
3) Zaměstnanci sdílí poslání, vizi a cíle společnosti:					
Rozhodně ano	14%	6%	7%	0%	7%
Spíše ano	29%	50%	50%	50%	46%
Nevím	43%	38%	14%	25%	29%
Spíše ne	14%	6%	29%	25%	17%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
4) Společnost pro své zaměstnance vytváří příznivé pracovní prostředí:					
Rozhodně ano	43%	6%	0%	50%	15%
Spíše ano	43%	75%	36%	25%	51%
Nevím	14%	13%	21%	25%	17%
Spíše ne	0%	6%	36%	0%	15%
Rozhodně ne	0%	0%	7%	0%	2%
5) Společnost se zabývá podněty a připomínkami svých zaměstnanců:					
Rozhodně ano	0%	0%	0%	0%	0%
Spíše ano	43%	31%	0%	25%	22%
Nevím	57%	44%	14%	0%	32%
Spíše ne	0%	25%	64%	50%	37%
Rozhodně ne	0%	0%	21%	25%	10%
6) Při plnění pracovních úkolů se uplatňuje především týmová spolupráce:					
Rozhodně ano	43%	50%	21%	25%	37%
Spíše ano	43%	44%	64%	75%	54%
Nevím	14%	0%	0%	0%	2%
Spíše ne	0%	6%	7%	0%	5%
Rozhodně ne	0%	0%	7%	0%	2%
7) Na pracovišti panují přátelské vztahy a atmosféra:					
Rozhodně ano	29%	31%	14%	50%	27%
Spíše ano	71%	63%	71%	25%	63%
Nevím	0%	6%	0%	0%	2%
Spíše ne	0%	0%	14%	25%	7%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
8) Pracovní úkoly jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně:					
Rozhodně ano	43%	13%	14%	0%	17%
Spíše ano	29%	63%	57%	25%	51%
Nevím	14%	25%	7%	25%	17%
Spíše ne	14%	0%	21%	50%	15%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
9) V rámci pracovní skupiny probíhá přiměřené soupeření podporující dosahované výsledky:					
Rozhodně ano	43%	19%	0%	0%	15%
Spíše ano	14%	50%	50%	75%	46%
Nevím	43%	19%	29%	0%	24%
Spíše ne	0%	13%	21%	0%	12%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	25%	2%

10) Změny ve společnosti jsou přijímány pozitivně a s nadšením:					
Rozhodně ano	0%	6%	0%	0%	2%
Spíše ano	43%	19%	14%	0%	20%
Nevím	57%	38%	29%	25%	37%
Spíše ne	0%	38%	43%	75%	37%
Rozhodně ne	0%	0%	14%	0%	5%
11) Zaměstnanci jsou spokojeni s rozvržením pracovních směn:					
Rozhodně ano	14%	31%	36%	25%	29%
Spíše ano	57%	50%	43%	50%	49%
Nevím	0%	13%	0%	25%	7%
Spíše ne	29%	6%	14%	0	12%
Rozhodně ne	0%	0%	7%	0	2%
12) Případné konflikty na pracovišti jsou řešeny nadřazeným včas:					
Rozhodně ano	29%	13%	7%	0%	12%
Spíše ano	43%	75%	36%	25%	51%
Nevím	29%	0%	21%	0%	12%
Spíše ne	0%	13%	29%	50%	20%
Rozhodně ne	0%	0%	7%	25%	5%
13) Systém odměňování je ve společnosti nastaven jasně a spravedlivě:					
Rozhodně ano	0%	25%	7%	0%	12%
Spíše ano	57%	25%	14%	50%	29%
Nevím	14%	31%	7%	0%	17%
Spíše ne	29%	19%	57%	50%	37%
Rozhodně ne	0%	0%	14%	0%	5%
14) Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je otevřená a funguje oboustranně:					
Rozhodně ano	14%	19%	0%	0%	10%
Spíše ano	43%	44%	43%	25%	41%
Nevím	29%	19%	7%	0%	15%
Spíše ne	14%	19%	36%	75%	29%
Rozhodně ne	0%	0%	14%	0%	5%
15) Nejbližší nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a manažerské předpoklady pro svoji práci:					
Rozhodně ano	29%	31%	29%	0%	27%
Spíše ano	57%	38%	29%	50%	39%
Nevím	14%	6%	21%	50%	17%
Spíše ne	0%	25%	21%	0%	17%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
16) Komunikace mezi jednotlivými odděleními či pracovními úseky je bezproblémová:					
Rozhodně ano	29%	19%	14%	0%	17%
Spíše ano	71%	56%	50%	0%	51%
Nevím	0%	25%	14%	50%	20%
Spíše ne	0%	0%	21%	50%	12%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
17) Na pracovišti panují spíše neformální vztahy a komunikace:					
Rozhodně ano	43%	19%	14%	25%	22%
Spíše ano	57%	56%	64%	50%	59%
Nevím	0%	6%	21%	0%	10%
Spíše ne	0%	0%	0%	25%	2%
Rozhodně ne	0%	19%	0%	0%	7%
18) Spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá a dostatečně se věnuje jejímu zjišťování:					
Rozhodně ano	14%	6%	7%	0%	7%
Spíše ano	29%	13%	14%	25%	17%
Nevím	43%	75%	0%	0%	37%
Spíše ne	14%	6%	57%	75%	32%
Rozhodně ne	0	0%	21%	0%	7%

19) Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o politice Fair trade, kterou společnost prosazuje:					
Rozhodně ano	0%	6%	0%	0%	2%
Spíše ano	29%	13%	14%	0%	15%
Nevím	57%	38%	21%	25%	34%
Spíše ne	14%	31%	50%	50%	37%
Rozhodně ne	0%	13%	14%	25%	12%
20) Poskytuje společnost svým zaměstnancům dostatek užitečných školení pro vykonávanou práci:					
Rozhodně ano	57%	44%	36%	25%	41%
Spíše ano	29%	50%	57%	50%	49%
Nevím	14%	6%	0%	25%	7%
Spíše ne	0%	0%	7%	0%	2%
Rozhodně ne	0%	0%	0%	0%	0%
21) Styl vedení je spíše:					
Donucovací	0%	0%	7%	0%	2%
Autoritativní	43%	19%	50%	75%	39%
Přátelský	14%	44%	14%	25%	27%
Demokratický	0%	0%	0%	0%	0%
Náročný	43%	31%	29%	0%	29%
Koučování	0%	6%	0%	0%	2%
22) S čím jste ve společnosti spokojeni a naopak co byste změnili:					
S čím jste spokojeni:	rozvržení pracovních směn, přátelský přístup, dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti	fin.ohodnocení, vedoucí, kolektiv, přátelské vztahy, výplata, vedení, systém odměňování, komunikace ve firmě, pravidelné školení, spokojenost s náplní práce, prac. týmem	včasné výplaty, pracovní oblečení, zajištění nápojů, kolektiv, rozvržení směn, školení, dobré vztahy na pracovišti, pravidelná školení		
Co byste změnili:	vzhled prodejny, více benefitů pro zaměstnance	tlak se strany firmy, zlepšení marketingových aktivit, podmínky na prodejně, neakceptování názorů prodejců v komunikaci s vedením, jak posunout značku kupředu, co zákazník žádá a co ne	špatná komunikace, větší zájem o zaměstnance, systém odměňování, lepší komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, řešení připomínek zaměstnanců, zjišťování spokojenosti	motivaci k vyšším cílům = výkonům, špatné finanční ohodnocení po 10ti letech práce	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Abstrakt

ZIEGLEROVÁ, Jana. *Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy*.

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 105, 2015

Klíčová slova: firemní kultura, strategický plán, Balanced Scorecard, žádoucí firemní kultura

Diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu a její roli v implementaci strategie zvolené společnosti. Nejprve je představena vybraná společnost a provedena formulace strategického plánu společnosti včetně strategických cílů pro plánované období. Následuje analýza prostředí a její zhodnocení pomocí matic IFE a EFE. Součástí této části práce je výběr optimální strategie pro naplnění cílů společnosti. Další částí je implementace strategie pomocí metodiky Balanced Scorecard, která spočívá v rozpracování cílů do jednotlivých perspektiv. Nejdůležitější kapitolou je firemní kultura, především definování žádoucí firemní kultury, která podporuje strategický plán. Následně je provedena analýza stávající firemní kultury pomocí dotazníkového šetření. Výstupem předložené práce je porovnání žádoucí a stávající firemní kultury a vymezení návrhů a opatření pro dosažení žádoucí firemní kultury.

Abstract

ZIEGLEROVÁ, Jana. *Corporate culture – its role in the implementation of company strategy*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 105, 2015

Key words: corporate culture, strategic plan, Balanced Scorecard, preferred corporate culture

Diploma thesis focused on the corporate culture and its role in the implementation of company strategy. The first chapter presents the company as well as its strategic plan, including the company's strategic objectives for the planned period. Based on this, environmental analysis and its subsequent evaluation by the IFE and EFE matrix, follows. Then the optimal company strategy is selected in order to achieve the company's objectives. Another part deals with the strategic implementation. In order to implement this strategy the Balanced Scorecard methodology is used. So that all company goals could be developed into particular perspectives. The most important part of this work is to define the preferred corporate culture, which would be able to support the company strategic plan. In the next chapter the current corporate culture is analyzed through the survey. The outcome of this work is the comparison between current and preferred corporate culture as well as suitable proposals and measures designed in order to achieve the preferred corporate culture.