

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Firemní kultura – její role v implementaci strategie**  
**Corporate culture – its role in the implementation**  
**strategy**

Bc. Michaela Musilová

Plzeň 2014

**Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma**

***„Firemní kultura – její role v implementaci strategie“***

**vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce**

**za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.**

**V Plzni dne .....**

.....

**podpis autora**

**Chtěla bych touto cestou poděkovat svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné odborné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování práce.**

**Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti CRV Czech Republic, zejména pak Ing. Evě Říhové, ředitelce oddělení controllingu a financí, kteří mi poskytli potřebné informace a umožnili vypracování diplomové práce.**

## OBSAH

ÚVOD .....	7
<b>1 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>8</b>
1.1 Představení společnosti .....	8
1.1.1 Historie .....	8
1.1.2 Produkt a služby .....	8
1.1.3 Struktura společnosti .....	10
1.2 Poslání společnosti .....	11
1.3 Vize 2014-2016 .....	11
1.4 Strategické cíle .....	12
1.5 Strategie dosažení cílů .....	13
1.6 Analýza prostředí .....	15
1.6.1 Makroprostředí .....	15
1.6.2 Mezoprostředí .....	18
1.6.3 Mikroprostředí .....	20
1.7 SWOT analýza .....	27
1.7.1 Příležitosti a hrozby .....	27
1.7.2 Silné a slabé stránky .....	27
1.8 Matice EFE a IFE .....	28
1.9 Strategická analýza .....	29
1.9.1 Matice IE .....	29
1.9.2 Matice TOWS .....	30
1.10 Zhodnocení a výběr strategie .....	32
<b>2 IMPLEMENTACE STRATEGIE: BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>35</b>
2.1 Tvorba a implementace strategie .....	35
2.2 Balanced Scorecard .....	36
2.3 Balanced Scorecard v CRV Czech Republic .....	37
2.3.1 Finanční perspektiva .....	38
2.3.2 Zákaznická perspektiva .....	38
2.3.3 Interní procesy .....	39
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	40
2.3.5 Vztahy příčin a následků .....	41
2.3.6 Strategická mapa .....	42
2.3.7 Měřítko a strategické akce .....	43
2.4 Přínos BSC .....	45
<b>3 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>47</b>
3.1 Pojem kultura .....	47

3.2 Firemní kultura .....	47
3.3 Prvky a zdroje firemní kultury.....	47
3.4 Význam firemní kultury a vliv strategie.....	48
3.5 Žádoucí firemní kultura a výkonnost.....	49
3.6 Typologie firemní kultury.....	51
3.7 Žádoucí firemní kultura CRV Czech Republic.....	53
3.7.1 Model soupeřících hodnot .....	54
3.7.2 Tvorba žádoucí firemní kultury – induktivní postup.....	55
3.7.3 Tvorba žádoucí firemní kultury – deduktivní postup .....	56
<b>4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY CRV CZECH REPUBLIC .....</b>	<b>62</b>
4.1 Metody výzkumu .....	62
4.2 Vlastní výzkum.....	62
4.3 Artefakty .....	63
4.4 Hodnoty .....	66
4.5 Normy chování .....	66
4.6 Základní přesvědčení .....	67
4.7 Organizování a styl vedení .....	68
4.8 Směrnice a předpisy.....	70
4.9 Komunikace.....	70
4.10 Vztah zaměstnanců k firmě.....	72
4.11 Osobní rozvoj a přijímání změn.....	76
4.12 Pracovní úkoly a týmová práce.....	79
4.13 Motivace a odměňování.....	81
4.14 Vztah k zákazníkům .....	83
4.15 Přípomínky zaměstnanců.....	83
4.16 Porovnání žádoucí a stávající firemní kultury .....	84
<b>5 OPATŘENÍ K DOSAŽENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>89</b>
5.1 Změna firemní kultury.....	89
5.2 Silné a slabé stránky stávající firemní kultury.....	90
5.3 Návrhy opatření .....	91
5.3.1 Souhrnný přehled návrhů opatření .....	99
5.4 Rizika spojená s tvorbou opatření.....	100
5.4.1 Opatření pro snížení rizika .....	102
5.5 Závěrečné zhodnocení .....	102
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>106</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Každá firma touží být úspěšná, konkurenceschopná, flexibilní a vysoce efektivní. Podnik je živý organismus, který se neustále vyvíjí. Cílem k zajištění úspěšnosti společnosti je nutno dát podnikání určitý směr. Společnost musí mít jasnou představu o své budoucnosti, vývoji a cílech, kterých chce dosáhnout. Důležité je si uvědomit, že spolutvůrci řízení podniku a strategie jsou především lidé se svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi.

K tomu, aby firma dokázala popsat dění a působení lidí a jejich vzájemné soužití v organizaci, mohla jej nějakým způsobem utvářet, determinovat nebo měnit, může napomoci firemní kultura. Kultura jsou určitá pravidla, normy, přesvědčení, vzorce chování, které upravují vzájemné soužití ve společenství, tj. v organizaci. Cílem společnosti je sladit organizační kulturu a strategii společnosti tak, aby působení firmy směřovalo k naplnění vytyčených cílů. Firemní kultura je velmi citlivý a mocný nástroj, který může rozhodovat o budoucí úspěšnosti firmy.

Cílem předložené práce je diskutovat důležitost a význam firemní kultury při implementaci strategie, její roli při naplňování strategických cílů. Práce se zabývá významem žádoucí firemní kultury a její vazby na výkonnost organizace. V další fázi je nutné popsat stávající firemní kulturu společnosti CRV Czech Republic tak, aby mohlo dojít k porovnání žádoucí a stávající kultury. Pomocí vhodných opatření lze docílit úprav firemní kultury tak, aby vhodně podporovala budoucí kroky organizace.

V první části práce bude definován strategický plán společnosti CRV Czech Republic. Strategický plán zahrnuje poslání, vizi a strategické cíle. K výběru vhodné strategie k dosažení stanovených cílů bude využita strategická analýza. Strategická analýza využívá především poznatků z analýzy prostředí.

V následující kapitole bude zvolená strategie implementována pomocí metodiky Balanced Scorecard. V práci bude dále zmíněn popis a význam firemní kultury, vztah strategie a kultury, vazba na výkonnost organizace. Pomocí analýz bude definována žádoucí firemní kultura, která napomůže při dosahování strategických cílů, a stávající firemní kultura organizace. Závěrem dojde k porovnání a vyhodnocení kultury organizace a návrhu vhodných opatření, která podporují vznik žádoucí firemní kultury společnosti CRV Czech Republic.

# 1 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI

## 1.1 Představení společnosti

<b>Název společnosti:</b>	CRV Czech Republic spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Vestec, Vídeňská 340, PSČ 252 40
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	100 000 000,- Kč
<b>IČ:</b>	27085317

### 1.1.1 Historie

Původní společnost CZ Delta, spol. s r. o. začala podnikat 1. dubna 2004 v oblasti šlechtění skotu a plemenářských služeb pro chovatele v České republice. Tato společnost však převzala veškeré aktivity v plemenářství skotu od Českomoravské plemenářské unie, a. s., a to včetně některých aktiv a zaměstnanců. Následně došlo k akvizici firmy KESA PLUS s.r.o., která zprostředkovávala českým a slovenským chovatelům přístup k plemennému materiálu z Nizozemska. V listopadu 2008 se změnil název společnosti na CRV Czech Republic, spol. s r.o. Vlastníkem společnosti je CRV International, jenž je součástí nizozemské společnosti CRV Holding vlastněné mnoha tisíci farmářů z Nizozemska a vlámské části Belgie. CRV Czech Republic je tedy dceřinou společností nizozemské mateřské společnosti. CRV Holding má své dceřiné společnosti také v Brazílii, Německu, Španělsku, USA a na Novém Zélandu (CRV Czech Republic [online], <http://www.crvcz.cz/>).

### 1.1.2 Produkt a služby

CRV Czech Republic navazuje na dlouholetou tradici v poskytování plemenného materiálu a služeb českým chovatelům skotu. První plemenné hodnoty ze souběžné testace nizozemských býků byly realizovány firmou KESA PLUS v roce 1997. Změna vlastníka společnosti neovlivnila hlavní zaměření na uspokojování potřeb českých chovatelů. Začlenění do nizozemského holdingu přineslo přístup k široké nabídce inseminačních dávek od býků, jejichž plemenné hodnoty jsou prověřeny s vysokou spolehlivostí na populaci asi 1,4 mil. dojnic. Jedná se zejména o holštýnské plemeno. Program CZ HOLŠTÝN je nyní součástí evropského šlechtitelského programu CRV. Dalším úspěšným programem je CZ ČESTR (program českého strakatého plemene).

Tyto dva programy jsou základními šlechtitelskými programy společnosti. Na programech také spolupracuje rakouská společnost Oberösterreichische Besamungsstation a dále české partnerské společnosti Jihočeský chovatel, a. s. České Budějovice a Reprogen, a. s. Planá nad Lužnicí. Celkově vlastní společnost CRV přibližně 1700 býků a 750 krav či jalovic. Tato zvířata jsou ustájena v různých pobočkách po celém světě – v Nizozemsku, České republice, Německu, USA, Brazílii a na Novém Zélandu. Kromě plemen holštýn, redholštýn, české strakaté (fleckvieh) CRV dodává chovatelům inseminační dávky rovněž od plemen jersey, belgické modré, angus, MRIJ, gir, girolande, guzera či nelore a vyvíjí tu nejlepší genetiku i pro pastevní programy. CRV Czech Republic vlastní 190 vlastních býků (CRV Czech Republic [online], <http://www.crvcz.cz/>).

Společnost dále nabízí plemenářské služby:

- kontrola užitkovosti – je nabízena chovatelům v rámci celé ČR, možnost využití rozšířené nabídky služeb: analýza mléka na obsah tuku, laktózy a bílkovin, rozbor na obsah somatických buněk a močoviny, posouzení úrovně výživy ve stádě, služba URGENT - urychlený rozbor vzorků a zpracování dat kontroly užitkovosti.
- embryotransfer – kompletní servis přenosu embryí, zmrazování a skladování, dělení a sexace (určování pohlaví časných embryí), zakázková výroba embryí
- inseminace
- sonograf - napomáhá při řešení reprodukčních poruch plodnosti krav a jalovic
- hodnocení stáda a tvorba přípařovacích plánů
- počítačové systémy pro zootechnickou praxi – programové produkty FARMINFO a PC SKOT
- preventivní medicína a diagnostika v chovech skotu – analýza bachorové tekutiny, metabolický profilový test, hodnocení dynamiky kondice, rozbor mléka, krmiv, bakteriologické vyšetření a citlivost na antibiotika, reprodukční management

A služby chovatelské:

- dezinfekce mléčného potrubí
- ošetření mléčné žlázy



- dezinfekce stájí
- deratizace
- mlékařství
- péče o paznehty
- značení zvířat
- chovatelské potřeby

Velmi aktuální je nabídka programu Sire Match. Tento program umožňuje flexibilitu v definování vlastních chovných cílů. Chovatel může buď využít předdefinovaných chovných cílů, nebo si vytvořit vlastní, šité na míru danému stádu. Je dostupný přes webové rozhraní a velmi jednoduše použitelný. Centrálně udržované plemenné hodnoty jsou vždy aktuální. Program je neustále zdokonalován a díky webovému rozhraní jsou nové funkcionality instalovány okamžitě. Při tvorbě přípařovacích plánů využívá program výpočetní výkon centrálně instalovaného serveru. Uchovává i archiv přípařovacích plánů. Je možné se tak vrátit i ke starším výsledkům a sledovat tak vývoj stáda (CRV Czech Republic [online], <http://www.crv.cz/>).

### **1.1.3 Struktura společnosti**

Společnost CRV Czech Republic má pobočky po celé České republice. Společnost je rozdělena do šesti regionů poskytování služeb v rámci České republiky. Sídlo společnosti se nachází ve Vestci u Prahy. Dále společnost vlastní inseminační stanici ISB Zásmuky, stanici býků čekatelů Valov a odchovnu plemenných býčků OPB Osík, které jsou součástí odboru výroby. Společnost je dále členěna na patnáct samostatných plemenářských středisek. Každé středisko má další vlastní pracoviště v rámci svého působení. Součástí organizace jsou oddělení: obchod a marketing, šlechtění, poradenství a výživa. Generálním ředitelem společnosti je Ing. Ladislav Martinec. Společnost má v současné době 283 zaměstnanců a z toho 15 zaujímá pozici vedoucích pracovníků.

CRV Czech Republic je díky kvalitě šlechtitelských programů, úrovni poskytovaných služeb a své celorepublikové působnosti největší plemenářskou firmou v České republice.

## 1.2 Poslání společnosti

CRV Czech Republic je plemenářský podnik s dlouholetou tradicí v oboru šlechtění skotu v České republice, které rozvíjí i v mezinárodním měřítku. Je nositelem znalostí v chovu českého strakatého, holštýnského i masného skotu. Účinná pomoc chovatelům v dosažení jejich ekonomické efektivnosti je pro společnost prioritou.

## 1.3 Vize 2014-2016

Společnost si chce udržet své postavení na trhu, usiluje o dlouhodobé a jednoznačné postavení předního plemenářského podniku. Společnost chce stavět na dlouhodobých a kvalitních vztazích se svými zákazníky. Společnost chce maximálně pomoci s vytvářením vhodných podmínek pro chovatele prostřednictvím svých speciálních nabídek, akcí a širokého portfolia služeb. Dodržování obchodních podmínek, solventnost, odborná úroveň chovatele a image jeho chovu jsou pro vzájemnou spolupráci důležitým faktorem. Společnost dbá na dobré osobní vztahy se svými zákazníky. Společnost plánuje zvyšovat marketingové aktivity tak, aby dosáhla vyšší poptávky po svých produktech. Jedná se především o propagaci nových programů (např. Sire Match), které jsou velkým přínosem pro chovatele, je však třeba zákazníky podrobněji seznámit s jejich výhodami. CRV Czech Republic se bude také snažit zvýšit prodej především inseminačních dávek, které jsou nejvíce rentabilní. Zaměří se na aktivní prodej prostřednictvím prodejců (dealerů). Zároveň chce zefektivněním procesů snižovat náklady.

Společnost bude také dbát o své zaměstnance. Stěžejními body pro dobře odvedenou práci jsou především kvalitní zaměstnanci. Kvalifikovaní a motivovaní lidé jsou pro podnik klíčoví. Společnost usiluje o aktivní výchovu vlastních pracovníků a bude i nadále podporovat vzdělávání mladých a ambiciózních lidí, kterým nabízí uplatnění v mnoha profesích. Zároveň chce být pro své zaměstnance stabilním podnikem.

CRV Czech Republic chce být více než silným soupeřem pro své konkurenty a zároveň také kvalitním a vyhledávaným obchodním partnerem.

Jednotlivé komponenty vize:

*zákazníci strategického záměru* – společnost se orientuje především na chovatele, kteří jsou základním pilířem celého oboru, snaha společnosti pomoci v rozvoji jejich činnosti

*produkt a jeho výjimečnost* – inseminační dávky především kvalitního českého strakatého a holštýnského skotu, úspěšné šlechtitelské programy CZ ČESTR a CZ HOLŠTÝN

*popis trhu a jeho segmentů* – orientace především na český trh

*technické, technologické a užitné přednosti produktu* – poskytování nejvyššího plemenného materiálu, výběr býků splňujících přísné požadavky

*strategický záměr* – udržení jednoznačného a dlouhodobého postavení předního plemenářského podniku s cílem účinně pomoci chovatelům

*filosofie záměru* – podpora ekonomické efektivity chovatelů, podpora zemědělství jako oboru, zvýšení kvality potravin

*vliv na koncepci a postavení podniku* – orientace na zákazníky a jejich potřeby, udržení postavení předního plemenářského podniku, upevnění pozice také v zahraničí

*veřejná image* – tradice a značka, dlouhodobé působení na trhu, znalost českého prostředí

*sociální koncepce* – dosáhnout účinné pomoci chovatelům, vytváření vhodných podmínek tak, aby chovatelé dosáhli ekonomické efektivity; pomocí šlechtitelských programů zajistit kvalitu potravin

#### **1.4 Strategické cíle**

- udržení stávajících a získávání nových zákazníků (zvýšení prodeje o 10 %) – speciální nabídky pro chovatele, finanční výpomoci, stabilní dodávky kvalitního genetického materiálu, ceny přiměřené kvalitě; cílem je navázání a udržení dlouhodobých a kvalitních vztahů se zákazníky
- zvýšení tržního podílu (zvýšení tržeb společnosti o 15 %) – prostřednictvím rozšíření nabídky a zvýšení objemu prodeje (priorita ČR), získáním nových zákazníků a zvýšení tržeb společnosti
- zvyšování profesního rozvoje zaměstnanců – využití potenciálu zaměstnanců, rozšíření znalostí, schopností a dovedností, pozitivní motivace; cílem je využít finanční prostředky do limitu 350 000 Kč ročně tak, aby vedly ke zvýšení pracovní výkonnosti

- snižování nákladů – zefektivnění procesů, zvýšení pracovní výkonnosti; cílem je snížení produkčních nákladů o 5 %

### 1.5 Strategie dosažení cílů

Spokojenost zákazníků je důležitým faktorem pro udržení postavení společnosti. Mezi zákazníky patří nejen chovatele skotu, ale také konkurenční plemenářské společnosti, plemenářské společnosti v neformální alianci a soukromí inseminační technici a veterináři. Plemenářské společnosti se snaží především o prodej vlastní produkce, z jiných zdrojů se nakupuje především tehdy, pokud zákazník požaduje konkrétního býka, který nejlépe splňuje jeho požadavky na plemenné hodnoty a cenu. Je tedy velmi důležité zdůrazňovat užitnou hodnotu býků z vlastního šlechtitelského programu. Reklama v této oblasti je také velmi důležitá pro konkurenční boje a získávání nových zákazníků. Největší orientace společnosti se zaměřuje především na chovatele skotu. Společnost se snaží nabízet kvalitu za přijatelnou cenu, dbá na vytváření vřelých vztahů. Zákazníci se mohou seznámit se světovými trendy a znají nejnovější šlechtitelské programy. Společnost nabízí chovatelům také široké spektrum služeb a doprovodný servis. Pro chovatele jsou připravovány výstavy a vydávány odborné publikace. CRV Czech Republic nabízí chovatelským svazům a okresním agrárním komorám finanční podporu. Komunikace se zákazníky je ještě více zvyšována prostřednictvím seminářů pro chovatele a také různými zábavnými soutěžemi. Velmi oblíbenou je zejména soutěž o nejhezčí vyfocenou krávu do katalogu býků. Společnost CRV Czech Republic také ve spolupráci s partnery nabízí chovatelům bonusy za čerpání inseminačních dávek býků ze své nabídky. Tyto bonusy jsou obměňovány každé 3 až 4 měsíce.

Pro společnost jsou zákazníci klíčoví. Všichni zaměstnanci musí vnímat zákazníka jako svůj největší zájem. Cílem je poznat a uspokojit zákaznické potřeby. Chování zaměstnanců musí být aktivní a otevřené. Nutné je vybudovat vzájemnou důvěru mezi firmou a zákazníky a stavět na dlouhodobých vztazích a spolupráci. Chování zaměstnanců se odvíjí od základních přesvědčení, hodnot a norem, které jsou ve společnosti sdíleny.

V oblasti prodeje inseminačních dávek je pozornost zaměřena na aktivní prodej prostřednictvím dealerů společnosti. Společnost bude v rámci budování své konkurenční pozice a zvyšování tržního podílu klást větší důraz na kvalitu svých služeb

(kontrola užítkovosti, embryotransfer, inseminace, sonograf a podpora FARMSOFTu), protože ne všechny společnosti mají možnost tyto služby nabízet.

Zaměstnanci jsou pro společnost důležitou součástí. Jsou na ně kladeny vysoké nároky, zejména na vedoucí pozice. Pro vyšší výkonnost práce budou pro zaměstnance připravována školení a kurzy, kde se budou moci zdokonalovat. Společnost umožňuje svým zaměstnancům osobní rozvoj. Kvalitní zaměstnanci jsou důležití pro zlepšování vztahů se zákazníky, které jsou pro CRV Czech Republic klíčové.

Společnost musí dát zaměstnancům prostor, aby byli schopni využít svůj potenciál. Zaměstnanci musí vědět, jakou roli ve firmě hrají, znát přesně své úkoly, pravomoci a odpovědnosti. Pro společnost je také důležitá určitá míra flexibility a adaptability tak, aby byla schopná reagovat na změny prostředí. U zaměstnanců společnosti musí být posilována jejich identifikace tak, aby rozuměli směru, kterým se firma ubírá, a dokázali snáze přijímat změny.

Společnost také usiluje o snižování produkčních nákladů. Jedná se především o zefektivnění činností podniku, každý finanční výdaj se pečlivě prověřuje z hlediska jeho nezbytnosti a návratnosti. Hlavním cílem je dosažení vyšších ziskových marží. Jako vhodná strategie pro dosažení cílů se jeví vůdčí pozice v nákladech (minimalizace nákladů) a penetrace trhu. Analýzy vedoucí k výběru nejvhodnější strategie jsou předmětem následujících kapitol.

Při tvorbě strategie je firma ovlivněna řadou faktorů. Významnou roli hraje chování lidí uvnitř organizace ale i navenek. Vývoj a realizace strategie a plánů je záležitostí lidí, „kteří jsou nositeli určitých přesvědčení, hodnot, názorů a norem chování, tj. jsou nositeli firemní kultury organizace“ (Lukášová, 2010, s. 65). Obsah strategie a z ní vyplývající úkoly musí být ve firmě patřičně komunikovány a prosazovány. V tvorbě strategie se musí odrážet firemní kultura. Aby měla strategie šanci na úspěch, musí být zaměstnanci sdílena. Mezi strategií a kulturou tedy existuje vzájemně determinující vztah. Tvorba strategie, která je ovlivněna kulturou, je v podstatě i jakási forma tvorby samotné kultury organizace. Z uvedeného vyplývá, že chceme-li úspěšně operovat se strategií, měli bychom zohlednit význam firemní kultury.

## 1.6 Analýza prostředí

Cílem analýzy prostředí je popsat a vyhodnotit současný stav podniku a specifikovat jeho schopnosti a možnosti. Analýza prostředí je tvořena externí a interní analýzou.

Externí analýzu prostředí tvoří makroprostředí a mezoprostředí. Externí prostředí se skládá z prvků mimo firmu, které na ní mohou mít buď pozitivní, nebo negativní vliv. Prvky makroprostředí nejsou firmou ovlivnitelné, jsou mimo kontrolu společnosti a management na ně musí pouze reagovat. Mezoprostředí tvoří prvky, které jsou již společností částečně ovlivnitelné. Jedná se o konkurenci, substituty, zákazníky a dodavatele. Výsledkem externí analýzy je určení příležitostí a hrozeb společnosti.

Interní analýza je rozbohem vnitřního prostředí firmy. Zahrnuje všechny kontrolované prvky uvnitř organizace, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Analyzují se zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální. Mikroprostředí odráží kulturu organizace. Výsledkem interní analýzy je určení silných a slabých stránek společnosti.

### 1.6.1 Makroprostředí

#### Legislativa

Společnost CRV Czech Republic se jako každý podnikatelský subjekt musí řídit příslušnými zákony a vyhláškami ČR a jinými právními předpisy upravující obchodní vztahy mezi podnikateli, spotřebiteli a dodavateli. Ohleduplně zachází se zvířaty a dodržuje zákony týkající se zdraví a pohody zvířat. Základním zákonem je plemenářský zákon<sup>1</sup> z roku 2000. Společnost je také do značné míry ovlivněna dotační politikou státu, především v oblasti kontroly užitkovosti. Velmi značně se do chodu společnosti promítají politická rozhodnutí především v oblasti zemědělství.

#### Ekonomika

V posledních letech prochází zemědělství v České republice složitým obdobím, dochází k trvalému poklesu stavů krav (od roku 1990). Pokles stavů krav a skotu se podařilo zastavit až v posledních letech. Dle programu, který představilo MZe v roce 2012, se usiluje v následujícím období o obnovu v zemědělství a potravinářství. Tato odvětví mají v ČR předpoklady stát se strategickým a výnosným oborem. Koncepce MZe počítá s využitím plateb spojených s produkcí k podpoře chovu přežvýkavců k produkci mléka

---

<sup>1</sup> zákon č. 154/2000 Sb. o šlechtění, pleníbě a evidenci hospodářských zvířat ve znění pozdějších předpisů

s preferencí chovu dojníc, cílem je získat odpovídající zastoupení přežvýkavců v poměru k zemědělské půdě. Jde o zvýšení živočišné výroby, zvýšení počtu pracovních míst v agrárním sektoru a o ekologické a ekonomické udržování krajiny v přirozeném kulturním stavu.

Chov skotu má úzkou vazbu na objemy zemědělské půdy. Jedná se o výrobu a spotřebu objemných a jadrných krmiv, udržování úrodnosti půdy statkovými hnojivy aj. Následující tabulka zobrazuje minulý vývoj zemědělské půdy a chovu skotu a krav.

**Tab. č. 1: Vývoj zemědělské půdy a chovu skotu**

	jedn.	2010	2011	2012
<b>zemědělská půda</b>	tis. ha	4233	4234	4224
<b>chov skotu</b>	tis.	1344	1354	1353
<i>počet skotu na ha</i>	<i>ks/ha</i>	3	3	3
<b>chov krav</b>	tis.	552	551	552
<i>počet krav na ha</i>	<i>ks/ha</i>	8	8	8

Zdroj: vlastní zpracování dle ČMSCH, 2013

Z tabulky je patrné, že od roku 2010 došlo k poklesu zemědělské půdy. Ačkoliv se chov skotu mírně zvýšil, počet skotu na hektar se výrazněji nezměnil. Ani v chovu krav nedošlo k výrazné změně. V souladu s cíli zemědělské politiky by mělo v následujících letech docházet ke zvýšení zemědělské půdy především v oblastech se ztíženými podmínkami pro hospodaření, v pásmech ochrany vod a speciálních přírodních biotopů. Klíčový však opět bude poměr skotu (krav) na hektar.

V zahraniční politice dochází k mírnému nárůstu vývozu, avšak k vyššímu nárůstu dovozu. ČR dlouhodobě vykazuje záporné saldo agrárního obchodu, ačkoliv se v posledních letech mírně snižuje.

Ačkoliv koncepce MZe nabízí určité řešení k obnově zemědělství, je třeba zdůraznit, že se jedná o běh na dlouhou trať, a společnost CRV Czech Republic by na tuto situaci měla pohlížet více než reálně. Nedá se tedy předpokládat, že by v plánovaném období docházelo k markantním změnám, ale lze očekávat lehce optimistický vývoj. Zřejmě tedy nebude docházet k většímu úbytku skotu. Lze předpokládat, že v rámci konkurenčních bojů, budou více konkurenceschopní chovatelé přebírat chovy těch neúspěšných. Tato situace povede k poklesu počtu chovatelů, ale růstu velikosti jejich stád.

Společnost je samozřejmě ovlivněna i vývojem celkové ekonomiky ČR a zahraničí. Vývoj makroekonomických ukazatelů zobrazuje následující tabulka.

**Tab. č. 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2013-2016**

rok	2013	2014	2015	2016
HDP	0,1	1,0	1,3	1,3
CZK/EUR	26,6	26,8	27,1	27,5
inflace	2,2	2,1	2,2	2,2
nezaměstnanost	8,7	8,5	8,3	8,2

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2013

Dochází k pomalému obnovování ekonomiky, což se projeví na mírném nárůstu HDP. Vzhledem k možnosti zahraničního prodeje se společnost musí zajímat o vývoj kurzu CZK/EUR. V následujících letech se předpokládá oslabování koruny, což bude pro export společnosti pozitivní. Pokud by koruna výrazněji oslabila, mohlo by dojít ke zvýšení zahraniční poptávky a prodeje. Česká republika se tradičně potýká s vyšší mírou nezaměstnanosti. Nezaměstnanost vykazuje konzistentní vývoj s hodnotami kolem 8,5 %. Míra inflace by se v následujícím období neměla výrazněji měnit.

### **Technologie**

Vývoj technologie se projevuje především v oblasti výroby inseminačních dávek. Jedná se například o jednostupňovou technologii přípravy. Velmi významné pro obor je možnost využití elektronické identifikace a automatického čtení údajů z inseminačních dávek. Aktuálně se odvětví zaměřuje převážně na biotechnologie, které nijak neohrožují zdraví a pohodu zvířat.

### **Sociální okolí**

V posledních letech se zvyšuje tlak na společnosti v oblasti životního prostředí a udržitelného rozvoje. Společnost CRV Czech Republic se řídí sloganem: „Stojíme na začátku potravinového řetězce“, popisuje tak tři oblasti udržitelnosti: stádo, dialog a společenskou odpovědnost podniku. Společenskopolitický systém a klima ve společnosti příliš nenahrává chuti k podnikání. Zároveň negativně působí vývoj v zemědělství jako celku a nelze tedy předpokládat, že by na trh vstupovali noví obchodníci a podnikatelé. Otázkou je, zda v budoucnu dojde ke změně smýšlení a uvědomění si důležitosti zemědělské produkce. Sociální faktory ovlivňují jak stranu poptávky, tak také nabídky (především podnikavost a motivaci k práci).



## **Životní prostředí**

Vzhledem k oboru, ve kterém společnost působí, je třeba brát ohled na životní prostředí. Společnost musí splňovat požadavky současných předpisů. Cílem šlechtitelských programů je usilování o zvířata, která produkují ekologickým a hospodářsky udržitelným způsobem, protože dokážou efektivně využívat potravu a další zdroje. Při udržitelném způsobu chovu, je potřeba, aby se všechny faktory jako jsou zdraví zvířat, welfare<sup>2</sup>, výroba a prostředí navzájem posilovaly.

### **1.6.2 Mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí je vytvořena pomocí Porterova modelu 5 sil.

#### **Intenzita konkurence**

Trh je možné považovat za vysoce konkurenční. Na trhu jsou zastoupeny všechny významné světové plemenářské společnosti. Konkurenci společnosti tvoří prodejci dovezených inseminačních dávek (Alta, MTS), lokální šlechtitelé (Natural, Impuls, Genoservis, Plemo aj.) a soukromí inseminační technici, kteří konkurují především ve službách, které souvisí s inseminačními úkony. Obecně se intenzita konkurence odvíjí od budoucí zemědělské politiky. Lze očekávat, že hlavní hráči budou usilovat o zvyšování zisku růstem prodeje, což může vést k tlaku na prodejní ceny. Menší společnosti by takový tlak nemusely unést a byly by nuceny odvětví opustit. Zahraničních společností se tento jev zřejmě nedotkne vzhledem k jejich nízkým nákladům v ČR. Výhodou CRV Czech Republic je fakt, že konkurence v českém strakatém plemeni není příliš široká.

#### **Bariéry pro vstup do odvětví**

Plemenářský trh je dlouhodobě z legislativního hlediska otevřen. Potřebné je získat licenci k podnikání v plemenářství, což není vázáno na splnění náročných podmínek. Prodej inseminačních dávek ze zahraničí není zatížen cly ani omezen kvótami. Největší bariérou pro vstup do odvětví může být investice do lokálního šlechtitelského programu, jehož výsledky lze realizovat až po čtyřech letech od jeho zahájení.

---

<sup>2</sup> stav naplnění materiálních a nemateriálních podmínek, které jsou předpokladem zdraví organismu, kdy je zvíře chováno v souladu s jeho životním prostředím

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci společnosti jsou chovatelé skotu, konkurenční plemenářské společnosti, plemenářské společnosti v neformální alianci a soukromí inseminační technici a veterináři. Klíčovým zákazníkem jsou pro společnost chovatelé skotu. Je jim věnována nejvyšší péče, jsou pro ně tvořeny aktivity, je usilováno o maximální spokojenost. Vzhledem k vývoji prostředí lze předpokládat, že bude docházet k diferenciaci mezi jednotlivými chovateli. Nákladově konkurenceschopní chovatelé budou přebírat chovy těch méně úspěšných. Bude tak docházet k omezení počtu chovatelů, ale zvyšování počtu jejich stád. Proto je pro společnost velmi důležité snažit se získávat chovatele na dlouhodobější spolupráci a zároveň podporovat jejich činnost tak, aby chovatelé dosahovali ekonomické efektivnosti. Konkurenční plemenářské společnosti se snaží o prodej především své vlastní produkce. Zákazníkem se společnost CRV Czech Republic stává jen v případě, že jedinec požaduje sperma konkrétního býka, které splňuje jeho požadavky na plemenné hodnoty a cenu. V rámci aliance s ostatními plemenářskými společnostmi se usiluje o vzájemné využívání silných stránek podniků. Soukromí inseminační technici a veterináři nakupují inseminační dávky dle požadavků chovatelů.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou podmnožinou zákazníků společnosti, kteří jsou ochotni angažovat se v programu šlechtění. Hlavní nakupované vstupy společnosti jsou plemenní býčci, krmení a inseminační dávky nakupované od jiných firem. Vyjednávací pozice CRV Czech Republic závisí především na strategii šlechtitelského programu, poměru vývoje kvality a ceny, vývoji cen inseminačních dávek, vývoji cen hovězího masa, záměry a programy konkurenčních společností aj. Kvalitní spolupráce stojí na stabilitě obchodních vztahů a vzájemném respektu. Právě dodávky plemenných býčků jsou jedním ze zdrojů příjmů chovatelů skotu.

### **Rozvoj substitučních produktů**

Substituce, jak se běžně vyskytuje na jiných trzích, je zde obtížně představitelná. V extrémním případě by mohlo jít o přechod chovu skotu např. k chovu ovcí. Tato situaci by sice nastat mohla, ale velmi nepravděpodobně v masovém měřítku.

### **1.6.3 Mikroprostředí**

#### **Organizace**

Společnost je organizována do šesti regionů v rámci České republiky. Mezi hlavní oddělení společnosti patří obchod a marketing, šlechtění, poradenství a výživa. CRV Czech Republic je dceřiná společnost, která má centrálu ve Vestci. Ředitelství společnosti pak podléhá vedení v Nizozemsku. Strategie společnosti vychází ze základních bodů, o které usiluje matka. Ve společnosti jsou zaběhnuté metody a postupy, k improvizacím dochází pouze při nečekaných událostech, které je nutno ihned vyřešit. Moc je v rámci holdingu centralizována, konečnou odpovědnost přebírá matka. Na nižších úrovních a v rámci CRV Czech Republic dochází k decentralizaci. Deleguje se větší množství pravomocí a s tím i související odpovědnost.

Organizační diagram společnosti CRV Czech Republic zobrazuje příloha A.

#### **Plánování**

Plánování ve společnosti je na velmi vysoké úrovni. Společnost tvoří střednědobé výhledy s dalším rozpracováním na jednotlivé roční plány. Společnost se snaží řídit svými zaběhnutými postupy a metodami. Nové metody jsou zpravidla nařízením od holandské mateřské společnosti. Cílem je využívat nejmodernější technologie, sledovat vývoj prostředí a snažit se využívat svých příležitostí. Provádějí se pravidelné kontroly a úpravy plánů.

#### **Marketing**

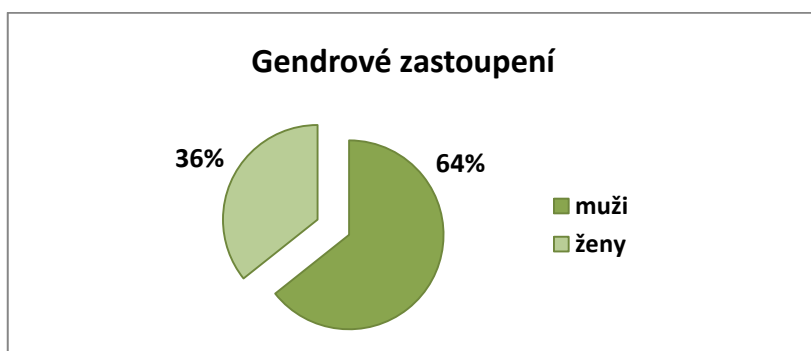
Společnost se snaží marketingovým aktivitám věnovat velkou pozornost. Plně si uvědomuje, že proti konkurenci je nutno bojovat nejen kvalitou a cenou, ale především dosáhnout maximální spokojenosti svých zákazníků. CRV Czech Republic má jedinečné šlechtitelské programy a disponuje širokou nabídkou služeb. Firma propaguje své produkty a zaměřuje se především na chovatele skotu, které nejen finančně podporuje v rámci chovatelských svazů, ale pořádá pro ně různé výstavy, besedy a přednášky. Chovatelé jsou pozitivně motivováni k svědomité práci, kdy dostávají různá ocenění, ať přímo chovatel nebo zvíře. V rámci programu CRV Plus jsou nabízeny výhodné akce a soutěže. Za zmínku stojí také internetové stránky, které jsou poměrně přehledné, barevné, s hezkými obrázky a vyvolávají pozitivní dojem. Hned úvodní strana apeluje na zákazníky a představuje všechny aktuální akce a soutěže.

Vztahy se zákazníky společnost tvoří a upevňuje prostřednictvím společných akcí chovatelů, jako jsou například přehlídky zvířat. Nejlepší chovatelé jsou oceňováni a vyhodnocována jsou i zvířata.

### Zaměstnanci a motivace

Na všech pozicích pracují specialisté a odborníci. Společnost si zakládá na kvalitně odvedené práci, jejím nejcennějším aktivem jsou lidské zdroje. Dovednosti, zkušenosti a znalosti ovlivňují nejen postavení podniku na trhu, ale současně spoluvytvářejí image celé firmy. Společnost investuje do vzdělávání a dalšího rozvoje svých zaměstnanců. Společnost má v současné době 283 zaměstnanců a z toho 15 zaujímá pozici vedoucích pracovníků. Společnost zaměstnává více mužů (182) než žen (101). Procentní zastoupení zobrazuje následující graf.

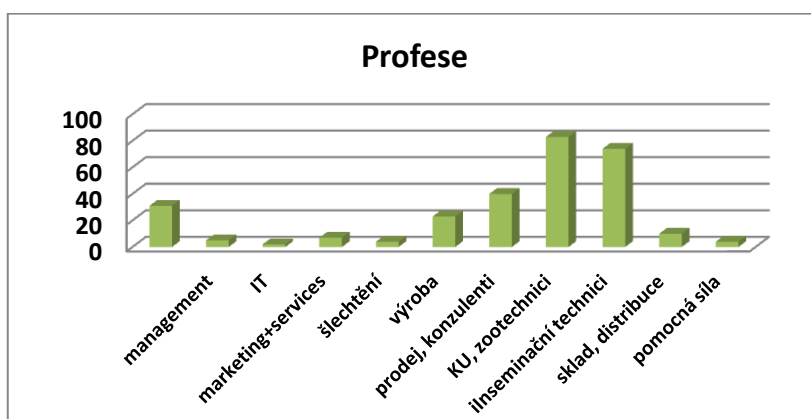
**Obr. č. 1: Gendrové zastoupení zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování dle CRV Czech Republic, 2013

Následující graf zobrazuje počty zaměstnanců ve firmě dle profese.

**Obr. č. 2: Profese zaměstnanců I.**

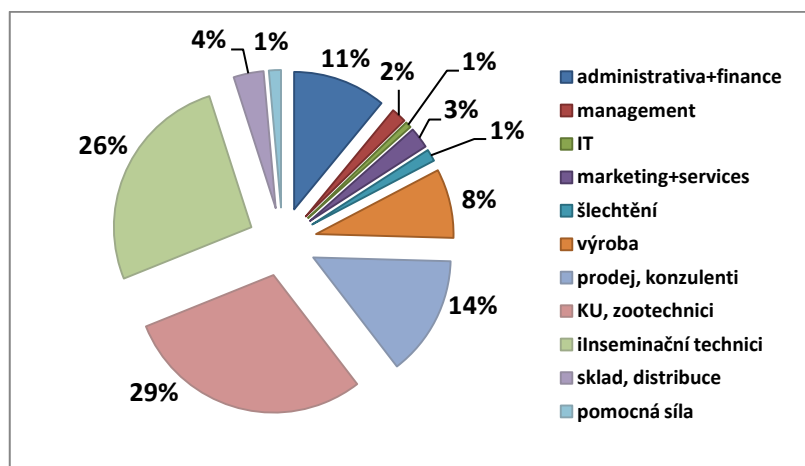


Zdroj: vlastní zpracování dle CRV Czech Republic, 2013

Z grafu je patrné, že nejvíce společnost zaměstnává zootechniky (83) a inseminační techniky (74). Další početné zastoupení mají prodejci a konzultanti (40) a pracovníci administrativy a financí (31).

Následující graf zobrazuje ještě pro představu zastoupení jednotlivých profesí v procentním vyjádření.

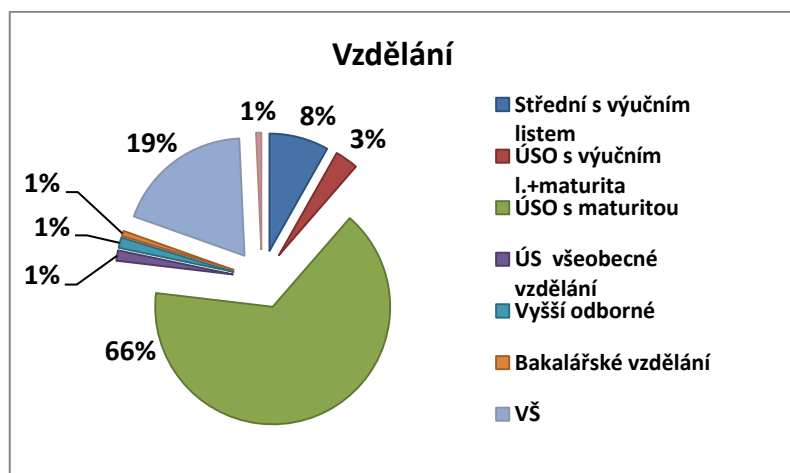
**Obr. č. 3: Profese zaměstnanců II.**



Zdroj: vlastní zpracování dle CRV Czech Republic, 2013

Z grafu je patrné, že zootechnici a inseminační technici tvoří více jak polovinu zaměstnanců (55 %). Nejméně zaměstnanců pracuje v oblasti IT a šlechtění a jako pomocné síly.

**Obr. č. 4: Vzdělání zaměstnanců**

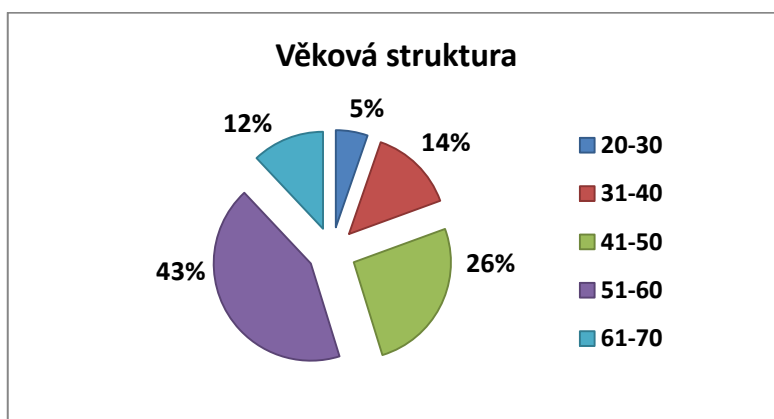


Zdroj: vlastní zpracování dle CRV Czech Republic, 2013

Výše uvedený graf zobrazuje rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Výsledky korespondují s předcházejícími grafy o zastoupení dle profesí. Zootechnici a konzultanti mají nejčastěji ÚSO s maturitou (66 %), dále je zastoupeno vzdělání vysokoškolské (19 %) a střední s výučním listem (8 %).

Pro další analýzu je také velmi důležitá struktura zaměstnanců dle věku. Věk a zkušenosti zaměstnanců velmi ovlivňují jejich přístup k organizaci a změnám.

**Obr. č. 5: Věková struktura zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování dle CRV Czech Republic, 2013

Z grafu je patrné, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve věku 51-60 let (43 %) a dále v rozmezí 41-50 let (26 %) a 31-40 let (14 %). Společnost se snaží získávat mladé lidi, ale vzhledem k oboru, ve kterém působí, je to nemalý problém. Obecně zemědělství není pro mladé lidi atraktivní odvětví.

Společnost se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí a klima. Zaměstnanci by se měli dobře znát, což funguje v rámci poboček v krajích, kde se pracovníci nejčastěji setkávají. V rámci České republiky se spolupracovníci vídají během firemních akcí, které se pořádají jednou ročně.

Důraz je kladen také na technickou úroveň, jazykovou vybavenost a dostatečnou vzdělanost zaměstnanců. Společnost si uvědomuje nutnost ocenit úsilí vynakládané zaměstnanci firmy. Dle výkonů pracovníků jsou vytvářeny odměny. Ty mají nejčastěji podobu finančních benefitů. Zaměstnanci dostávají příspěvek na penzijní pojištění a velmi oblíbené stravenky. Pracovníci, kteří potřebují k výkonu své funkce automobily, mají nárok na služební vozidlo. Dalšími motivátory mohou být služební telefony nebo

možnost týdenní dovolené navíc. Společnost oceňuje své úspěšné zaměstnance také na společných akcích.

### **Informační systémy**

Kvalitní informační systémy jsou nedílnou součástí každé organizace. Přispívají k snadnější komunikaci a orientaci. Ve společnosti fungují dva nově zavedené softwary SMS a Halogen. SMS je software zavedený pro konzulenty a prodejce, kteří zaznamenávají a vyhodnocují své kontakty s klienty a vytvářejí reporty o své aktivitě. Halogen je jedním z motivačních nástrojů. Každý zaměstnanec má v programu zadáno tři až pět úkolů nad rámec jeho pracovní náplně, které by měl během roku splnit. Splněné úkoly jsou odměněny finančním benefitem.

### **Finanční analýza**

Společnost CRV Czech Republic sestavuje každoročně účetní závěrku, jejímž obsahem je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow a příloha. Účetní závěrka je sestavována podle mezinárodních účetních standardů. Hospodářský rok trvá od září do srpna.

V následující finanční analýze byly využity poměrové ukazatele rentability, aktivity a likvidity a rozdílový ukazatel ČPK.

Ziskovost je výsledkem náročného strategického rozhodování. Ukazatele rentability však ukazují „kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhů na výsledky hospodaření“ (Blaha, Jindřichovská, 2006, s. 66).

**Tab. č. 3: Ukazatele rentability**

Rok	2010	2011	2012
ROA	4,55 %	-1,40 %	0,79 %
ROE	8,50 %	-2,55 %	1,43 %
ROS	12,00 %	-4,2 %	3,12 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je patrné, že rentabilita dosahuje nízkých hodnot. V letech 2011 vykazovala společnost záporný výsledek hospodaření, proto jsou hodnoty záporné. V roce 2012 společnost opět vykazovala kladný výsledek hospodaření, ale hodnoty rentability jsou nízké, což lze přikládat faktu, že se společnost vzpamatovávala z předchozího ztrátového roku. Podnik musí v budoucnu pečlivěji zvažovat vynakládání svých prostředků, snažit se zefektivnit procesy, tak aby mohlo dojít ke snížení nákladů, což by

mělo přispět ke zvýšení rentability tržeb. Následující tabulka zobrazuje hodnoty ukazatelů rentability v oboru zemědělství, lesnictví a rybnářství.

**Tab. č. 4: Oborové hodnoty ukazatelů rentability**

Rok	2010	2011	2012
ROE	4,24%	4,83%	6,58%
ROA	4,56%	5,15%	6,93%
ROS	17,82%	17,49%	25,91%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPOČR, 2013

Společnost se v roce 2010 pohybovala nad oborovým průměrem, v letech 2011 a 2012 ale již průměrných hodnot nedosáhla. Nutno podotknout, že hodnoty lze brát pouze orientačně, protože zahrnují nejen zemědělství ale také lesnictví a rybnářství, včetně státních podniků.

Pomocí ukazatelů aktivity zjišťujeme, zda je velikost jednotlivých aktiv přiměřená k aktivitám společnosti.

**Tab. č. 5: Ukazatele aktivity**

Rok	2010	2011	2012
obrat aktiv	0,37	0,33	0,25
doba obratu zásob	86,7	125,2	207,6
doba obratu pohledávek	266,8	277,3	312,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost se dlouhodoběji potýká s vysokými pohledávkami. Problémem je vymahatelnost a dlouhé lhůty, dlužníci většinou neplatí své závazky včas. Společnost pravidelně měsíčně vyhodnocuje své pohledávky. Pokud jsou vyšší než 60 dní, řeší se situace přímo s dlužníkem. Dojde buď k uznání závazků dlužníkem, případně k sestavení a dohodnutí splátkového kalendáře. Společnost má také poměrně vysoké zásoby, které jsou nadbytečné a neproduktivní. Většinu zásob tvoří inseminační dávky, které čekají na testování. Tento postup však zatím nejde nijak urychlit.

Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení finanční stability podniku. Posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do aktiv podniku. Zadlužeností se rozumí „skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluhy)“ (Hrdý, Horová, 2009, s. 129).



**Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti**

Rok	2010	2011	2012
<b>zadluženost I. (CK/A)</b>	0,46	0,45	0,44
<b>zadluženost II. (VK/A)</b>	0,54	0,55	0,56
<b>zadluženost III. (CK/VK)</b>	0,87	0,81	0,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ukazatele zadluženosti se výrazněji nemění. Celková zadluženost (I.) se pohybuje pod hranicí 50 %. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a jejich součet je 1 (100 %). Ukazatel zadluženosti VK (III.) je kombinací předchozích dvou ukazatelů, jeho hodnota by měla být vyšší než 0.

Čistý pracovní kapitál je vypočítán jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

**Tab. č. 7: Rozdílové ukazatele**

Rok	2010	2011	2012
<b>ČPK v tis. Kč</b>	59522	50126	49520

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je patrné, že se hodnota ČPK během jednotlivých let snižuje. Podnik potřebuje určitou velikost ČPK tak, aby byla zajištěna likvidita. Příliš vysoké hodnoty však také značí, že podnik neefektivně využívá svých aktiv.

**Tab. č. 8: Ukazatele likvidity**

Rok	2010	2011	2012
<b>běžná likvidita</b>	1,91	1,74	1,69
<b>pohotová likvidita</b>	1,48	1,24	1,21
<b>finanční likvidita</b>	0,14	0,11	0,10

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Likvidita udává, jak je společnost schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Běžná likvidita říká, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tyto hodnoty mají klesající tendenci, a ačkoliv se pohybují v blízkosti spodní hranice, jsou stále vyhovující. Pohotová likvidita dosahuje hodnot vyšších než 1, což je jistě pozitivní z hlediska věřitelů (podnik je pro věřitele stabilnější), zároveň však naznačuje nepříliš dobrou schopnost využívání aktiv, což ovlivňuje rentabilitu společnosti. Hodnota finanční likvidity je příliš nízká a v budoucnu by mělo dojít k jejímu zvýšení (růstem peněžních prostředků). Společnost nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci.

## 1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je výstupem analýzy externího a interního prostředí. Výsledky externí analýzy shrnují tzv. hrozby (T) a příležitosti (O) a výsledky interní analýzy tzv. silné (S) a slabé (W) stránky podniku. Analýza by měla být realistická, neměla by ani přeceňovat přednosti organizace, ani podceňovat její slabiny. SWOT analýza je standardní metoda posouzení stávající pozice na trhu.

### 1.7.1 Příležitosti a hrozby

#### Příležitosti

- dotační politika státu
- vývoj směnných kurzů
- vývoj technologie
- vytváření úzkých vztahů se zákazníky

#### Hrozby

- pokles stavu skotu a krav
- ztráta motivace podnikání v zemědělství
- tlak na prodejní ceny
- zahraniční a domácí konkurenční společnosti (nízké náklady na podnikání v ČR)

### 1.7.2 Silné a slabé stránky

#### Silné stránky

- jedinečnost šlechtitelských programů a široké portfolio služeb
- schopnost využívání moderních technologií
- vysoký tržní podíl
- dlouholetá tradice a znalost českého prostředí

#### Slabé stránky

- nesamostatnost v rozhodování, vliv mateřské společnosti
- propagace jedinečnosti produktu
- nízká rentabilita
- rezervovaný přístup ke změnám

### 1.8 Matice EFE a IFE

Pomocí matice EFE (External Factor Evaluation) zhodnotíme příležitosti a hrozby, které mají vliv na strategický záměr společnosti. Základním požadavkem je vybrat stejné množství příležitostí a hrozeb (v našem případě čtyři). Dále přiřadíme ke každému faktoru váhy v rozmezí 0-1 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah je rovna 1. Dále stanovíme stupeň vlivu jednotlivých faktorů dle stupnice: 4=nejvyšší; 3=nadprůměrný; 2=střední a 1=nízký. Celkové hodnocení získáme vynásobením váhy a stupně vlivu každého faktoru. Celkové vážené hodnocení je součtem vážených hodnot jednotlivých faktorů.

**Tab. č. 9: Matice EFE**

O/T	Příležitosti (O)/Hrozby (T)	váha	stupeň vlivu	celkem
O1	dotační politika státu	0,15	3	0,45
O2	vývoj směnných kurzů	0,05	2	0,10
O3	vývoj technologie	0,08	2	0,16
O4	vytváření úzkých vztahů se zákazníky	0,17	4	0,68
T1	pokles stavu skotu a krav	0,2	4	0,80
T2	ztráta motivace podnikání v zemědělství	0,09	2	0,18
T3	tlak na prodejní ceny	0,11	3	0,33
T4	domácí a zahraniční konkurenční společnosti	0,15	3	0,45
		1,00		<b>3,15</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkové hodnocení je 3,15, což vykazuje nadprůměrnou citlivost na externí prostředí. Pro firmu je tedy velmi důležité sledovat trendy a mapovat vývoj prostředí, protože může mít zásadní vliv na dosažení strategických cílů.

Pomocí matice IFE (Internal Factor Evaluation) zhodnotíme silné a slabé stránky podniku. Stejně jako u matice EFE vybíráme stejný počet silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru. Každému faktoru přiřadíme váhy v rozmezí 0-1. Suma vah je rovna 1. Dále ohodnotíme stupeň vlivu dle stupnice: 4=významná S; 3=méně důležitá S; 2=méně důležitá W a 1=významná W. Stejně jako u matice EFE získáme celkové hodnocení vynásobením váhy a stupně vlivu každého faktoru. Celkové vážené hodnocení je součtem vážených hodnot jednotlivých faktorů.

Tab. č. 10: Matice IFE

S/W	Silné (S)/Slabé (W) stránky	váha	stupeň vlivu	celkem
S1	jedinečnost šlechtitelských programů a široké portfolio služeb	0,12	4	0,48
S2	schopnost využívání moderních technologií	0,1	3	0,30
S3	vysoký tržní podíl	0,18	3	0,54
S4	dlouholetá tradice a znalost českého prostředí	0,15	4	0,60
W1	nesamostatnost v rozhodování, vliv mateřské společnosti	0,11	2	0,22
W2	propagace jedinečnosti produktu	0,08	1	0,08
W3	nízká rentabilita	0,12	2	0,24
W4	rezervovaný přístup ke změnám	0,14	1	0,14
		1,00		<b>2,60</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkové hodnocení je 2,6, což vykazuje střední citlivost na interní prostředí podniku. Podnik se opírá o středně silnou interní pozici.

### 1.9 Strategická analýza

Strategiemi se označují „rozhodující akce, které hodlá organizace v daném čase podniknout pro naplnění stanovených strategických cílů“ (Fotr, Vacík, 2012, s. 64). Přitom je možné vybírat ze širokého množství variant strategií. K výběru vhodné strategie nám napomáhají následující analýzy. Analýzy se opírají o zjištěné poznatky z analýzy prostředí.

#### 1.9.1 Matice IE

Matice IE slouží ke stanovení vhodných strategií s využitím výsledků z analýzy prostředí. Pro konstrukci matice využijeme výše uvedené matice EFE a IFE. Na ose x zobrazíme externí hodnocení a na ose y interní hodnocení. Na základě tohoto hodnocení lze pozici firmy rozdělit do tří oblastí:

**Oblast I., II., IV. – „Stavěj a zajišťuj růst“**

**Oblast III., V., VII. – „Udržuj a potvrzuj“**

**Oblast VI., VIII., IX. – Sklízej a zbavuj se“**

Každá oblast generuje několik teoretických a možných strategií.

Obr. č. 6: Matice IE

Externí hodnocení	Interní hodnocení		
	1	2	3
4 vysoké	I.	II.	III.
3 střední	IV.	V.	VI.
2 nízké	VII.	VIII.	IX.
	1 silné	2 střední	3 slabé

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Naneseme-li na osy hodnoty získané z interní analýzy (2,60) a externí analýzy (3,15), dostáváme se do II. nonantu. Strategie využívané pro plnění strategických cílů pochází tedy z oblasti „Stavěj a zajišťuj růst“. Jako vhodné strategie se jeví agresivní strategie, jako jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná či horizontální integrace.

### 1.9.2 Matice TOWS

Matice TOWS bere v úvahu vzájemný vliv externích a interních faktorů v kontextu uvažované strategie. Z matice vyplývají čtyři obecné strategie, které zobrazuje následující obrázek.

Obr. č. 7: Strategie matice TOWS

<b>SO</b>	<b>WO</b>
využití silných stránek na identifikovaných příležitostech Ofenzivní přístup <b>strategie Maxi-Maxi</b>	překonání slabých stránek při sdílení příležitostí Opatrný přístup <b>strategie Mini-Maxi</b>
<b>ST</b>	<b>WT</b>
využití silných stránek a vyhnutí se hrozbám <b>strategie Maxi-Mini</b>	důraz na management rizik Defenzivní přístup <b>strategie Mini-Mini</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Následující obrázek zobrazuje jednotlivé konkrétní strategie s využitím výstupů ze SWOT analýzy, tj. příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti CRV Czech Republic.

**Obr. č. 8: Matice TOWS**

<p><b>TOWS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jedinečnost šlechtitelských programů a široké portfolio služeb</li> <li>▪ schopnost využívání moderních technologií</li> <li>▪ vysoký tržní podíl</li> <li>▪ dlouholetá tradice a znalost českého prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nesamostatnost v rozhodování, vliv mateřské společnosti</li> <li>▪ propagace jedinečnosti produktu</li> <li>▪ nízká rentabilita</li> <li>▪ rezervovaný přístup ke změnám</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dotační politika státu</li> <li>▪ vývoj směnných kurzů</li> <li>▪ vývoj technologie</li> <li>▪ vytváření úzkých vztahů se zákazníky</li> </ul>	<p><b>SO: Maxi-Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dotace chovatelům zvýší poptávku, společnost využije jedinečnosti produktu, moderních technologií tak, aby nabídla zákazníkovi vhodný produkt</li> <li>- vytvoření úzkého vztahu se zákazníkem povede k dlouhodobé spolupráci, která napomůže ke zvýšení prodejů a tržního podílu</li> <li>- společnost využívá svého postavení na trhu, zkušeností a znalostí českého trhu k dlouhodobé spolupráci se zákazníky a akvizici nových zákazníků</li> </ul>	<p><b>WO: Mini-Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvářením úzkých vztahů povede ke zvýšení objemu prodeje a tržeb, což přispěje k zlepšení rentability</li> <li>- zkvalitnění organizace pracovníků, využití moderních technologií povede ke snížení výrobních nákladů, což přispěje ke zvýšení zisku a k zlepšení rentability</li> <li>- zlepšená propagace produktu by mohla při pozitivním vývoji kurzů měn vést ke zvýšení prodejů v zahraničí</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pokles stavu skotu a krav</li> <li>▪ ztráta motivace podnikání v zemědělství</li> <li>▪ tlak na prodejní ceny</li> <li>▪ zahraniční a domácí konkurenční společnosti</li> </ul>	<p><b>ST: Maxi-Mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vlivem malé poptávky se musí společnost soustředit na budování dlouhodobé spolupráce se zákazníky, využít široké nabídky služeb a kvality produktu</li> <li>- schopnost využití moderních technologií tak, aby společnost ustála tlak na ceny produktů</li> </ul>	<p><b>WT: Mini-Mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vytváření krizových plánů dojde-li k vysokému poklesu chovu stavu skotu a krav</li> <li>- snížení objemu výroby nebo pokles cen, při potížích lze požádat o pomoc mateřskou společnost</li> </ul>
--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost by měla pro následující období zvolit strategii agresivní, tj. Maxi-Maxi. CRV Czech Republic by se měla maximálně snažit využít svých příležitostí za přispění interního potenciálu. Musí však současně respektovat vliv slabých stránek a ošetřit identifikované hrozby.

### 1.10 Zhodnocení a výběr strategie

Hodnocení a výběr variant strategie je velmi náročný proces. Výběr variant lze provádět buď expertně na základě zkušeností expertů, nebo lze uplatnit některé metody vícekritériálního hodnocení variant. Při výběru nám mohou pomoci i některé metody z oblasti strategického řízení a rozhodování (Fotr, Vacík, 2012). Jednou z těchto metod je matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), která bude využita v následující analýze. Matice vychází z výsledků výše uvedených matic EFE a IFE.

Při tvorbě matice využijeme faktory externí a interní analýzy (příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky). Každému faktoru přiřadíme váhy v rozmezí 0-1 dle metody při tvorbě matic EFE a IFE. Suma vah je rovna 1. Následně stanovíme koeficient důležitosti (KD) každému faktoru pro jednotlivé hodnocené varianty strategie v závislosti dosažení formulovaných strategických východisek. Vycházíme ze stupnice: 1=minimální důležitost; 2=malá důležitost; 3=střední důležitost; 4=vysoká důležitost. Vynásobením váhy a KD získáme celkovou důležitost (CD). Celkové hodnocení se stanoví součtem jednotlivých CD jednotlivých variant strategie. Získáváme tzv. TAS (Total Attractiveness Score).

Tab. č. 11: Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	váha	penetrace trhu		rozvoj produktu		rozvoj trhu	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD
<b>Příležitosti (O)</b>							
dotační politika státu	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
vývoj směnných kurzů	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
vývoj technologie	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
vytváření úzkých vztahů se zákazníky	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
<b>Hrozby (T)</b>							
pokles stavu skotu a krav	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
ztráta motivace podnikání v zemědělství	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
tlak na prodejní ceny	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
domácí a zahraniční konkurenční společnosti	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<b>Silné stránky (S)</b>							
jedinečnost šlechtitelských programů a široké portfolio služeb	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
schopnost využívání moderních technologií	0,10	2	0,20	4	0,4	2	0,20
vysoký tržní podíl	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54
dlouholetá tradice a znalost českého prostředí	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
<b>Slabé stránky (W)</b>							
nesamostatnost v rozhodování, vliv mateřské společnosti	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44
propagace jedinečnosti produktu	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
nízká rentabilita	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
rezervovaný přístup ke změnám	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
<b>TAS</b>			<b>6,17</b>		<b>5,72</b>		<b>5,86</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z matice QSPM vyplývá, že jako nejvhodnější strategie se pro společnost jeví penetrace trhu, která má celkové nejvyšší skóre (6,17). Méně vhodnou strategií je rozvoj trhu (5,86) a jako nejméně vhodná strategie se jeví rozvoj produktu (5,72). Lze konstatovat, že strategie penetrace trhu má nejlepší vyhlídky na uplatnění v externím a interním prostředí.

Za pomoci výše uvedených analýz volíme jako nejvhodnější strategii penetraci trhu. Tato strategie je zaměřená na rozšíření podílu současných produktů na dosavadních trzích. Při této strategii se může společnost zaměřit na skupinu preferovaných zákazníků (chovatelé). Pomocí marketingových aktivit je prostor pro aktivní akvizici zákazníků. Společnost se také musí soustředit na vytváření co nejlepších nabídek pro své zákazníky, cílem je vytvářet dlouhodobé vztahy a získávat loajální zákazníky.



Společnost musí počítat se zvýšenými marketingovými náklady a aktivně zapracovat na propagaci výjimečnosti svých produktů. Ačkoliv má firma poměrně vysoký tržní podíl, vzhledem k silné konkurenci je potřeba si postavení na trhu neustále upevňovat. Společnost musí maximálně využít dlouholeté tradice a znalosti českého trhu, který je pro firmu prioritou.

Pro doplnění výše uvedených strategií se uplatňují také strategie z hlediska podílu na trhu. Marketingové strategii sledují cíl využít lépe příležitostí než konkurence (Kotler, Keller, 2007). Vhodná je strategie minimalizace nákladů (strategie nákladového prvenství). Tato strategie znamená důslednou orientaci na efektivnost prováděných činností a pečlivější prověřování výdajů z hlediska jejich nezbytnosti a návratnosti. Strategie je také použitelná pro skupinu zákazníků, která je citlivá na cenu. K dosažení nákladového prvenství je vhodné vyrábět a prodávat ve větších objemech, tak aby došlo ke zvýšení tržního podílu.

Prostřednictvím výše uvedených analýz docházíme k závěru, že zjištěné strategie se shodují s navrhovanými strategiemi. Společnost CRV Czech Republic má tedy reálnou šanci dosáhnout svých strategických cílů prostřednictvím zvolených strategií.

## 2 IMPLEMENTACE STRATEGIE: BALANCED SCORECARD

### 2.1 Tvorba a implementace strategie

Strategické řízení probíhá obvykle v několika krocích. Základními kroky jsou strategická analýza (analýza prostředí, konkurence, zdrojů, očekávání vlastníků, investorů a organizačních záměrů), dále strategický výběr a implementace strategie. Proces tvorby strategie však zahrnuje několik konkrétních činností, které jsou důležité pro vytvoření vhodné strategie firmy. Základ tvoří komunikační strategie (co je cílem strategie, kdo bude za tvorbu a její prosazování odpovědný, definování zdrojů aj.), dále definování poslání, vize a ztotožnění se s nimi, definice zdrojů, rozdělení kompetencí, nastavení měřítek a stanovení hraničních mezí pro identifikaci nastoleného směru (Charvát, 2006). Při procesu tvorby strategie je nutné brát v úvahu očekávání zájmových stran a také vzájemný vztah kultury organizace a strategie.

„Obsah strategie a z ní vyplývající úkoly a očekávání by měly být v rámci organizace důsledně komunikovány, strategické priority a realizace strategických záměrů by se měly promítnout do motivace pracovníků“ (Lukášová a kol., 2004, s. 46). Jen tak je možné dosáhnout toho, aby se pracovníci ztotožnili se strategií a dokázali ji promítnout do své práce.

Proces tvorby strategie a implementace jsou vzájemně se prolínající procesy. Prostředí, v němž organizace působí, je proměnlivé a je tedy nutné, aby byla strategie neustále kontrolována, aktualizována a korigována. Implementací strategie se rozumí její převedení do reálného života, její praktické uskutečnění (Lukášová, 2010). Implementace obvykle zahrnuje několik vzájemně propojených částí. Jedná se o plánování a alokaci zdrojů, definování dalších potřebných zdrojů, vytvoření implementačního plánu, který zahrnuje specifikaci klíčových úkolů, časové harmonogramy a stanovení odpovědností. Důležitou částí je také zavádění změn (zejména organizačního charakteru) a následné kvalitní řízení těchto změn. Posledním bodem je hodnocení a aktualizace strategie.

## 2.2 Balanced Scorecard

Pro implementaci strategického plánu existuje řada nástrojů. Na konci 20. století se začaly používat komplexní modely měření a řízení výkonnosti, mezi které patří právě Balanced Scorecard. Tento model bude využit v následující části práce.

Balanced Scorecard (BSC) je „technologie, která umí transformovat strategické cíle na úkoly v jednotlivých perspektivách“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 40). Dochází k rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv. Jednotlivé perspektivy mají stanoveny úkoly a měřítka pro jejich splnění. BSC poskytuje manažerům ucelený rámec, který převádí vizi a strategii podniku do souboru měřítek výkonnosti (Kaplan, Norton, 2005).

BSC zachovává tradiční finanční měřítka výkonnosti, která jsou však doplněna o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interní procesy a učení se a růst). Rámec BCS tvořený čtyřmi perspektivami znázorňuje následující obrázek.

**Obr. č. 9: Schéma rámce BSC**



Zdroj: vlastní zpracování dle Hospodářská komora ČR, 2013

Každá perspektiva obsahuje konkrétní cíle, měřítka, záměry a iniciativy. Přestože BSC zachycuje prostřednictvím finanční perspektivy krátkodobou výkonnost, odhaluje také hybné síly vedoucí k vyšší konkurenceschopnosti a dlouhodobé finanční výkonnosti (Kaplan, Norton, 2005).

Řada podniků využívá BSC jako strategický manažerský systém (tj. k řízení své dlouhodobé strategie). Měřicí vlastnosti BCS se využívají k „vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ a ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se“ (Kaplan, Norton, 2005, s. 21).

### 2.3 Balanced Scorecard v CRV Czech Republic

Vycházíme ze strategických cílů, které si společnost CRV Czech Republic pro dané období stanovila:

- udržení stávajících a získávání nových zákazníků (zvýšení prodejů o 10 %) – speciální nabídky pro chovatele, finanční výpomoci, stabilní dodávky kvalitního genetického materiálu, ceny přiměřené kvalitě; cílem je navázání a udržení dlouhodobých a kvalitních vztahů se zákazníky
- zvýšení tržního podílu (zvýšení tržeb společnosti o 15 %) – prostřednictvím rozšíření nabídky a zvýšení objemu prodeje (priorita ČR), získáním nových zákazníků a zvýšení tržeb společnosti
- zvyšování profesního rozvoje zaměstnanců – využití potenciálu zaměstnanců, rozšíření znalostí, schopností a dovedností, pozitivní motivace; cílem je využít finanční prostředky do limitu 350 000 Kč ročně tak, aby vedly ke zvýšení pracovní výkonnosti
- snižování nákladů – zefektivnění procesů, zvýšení pracovní výkonnosti; cílem je snížení produkčních nákladů o 5 %

Cíle budou dále rozpracovány dle metodiky BSC do jednotlivých perspektiv.

### 2.3.1 Finanční perspektiva

Smyslem BSC je určit „takové cíle jednotlivých perspektiv, které zaručí řetězec postupu od kvalitních nehmotných aktiv potenciálu firmy až po hodnotově vyjádřené výsledky v zákaznické a finanční perspektivě“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 50). K finančním cílům směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv.

**Tab. č. 12: Cíle finanční perspektivy**

<b>CÍL</b>	<b>ODŮVODNĚNÍ CÍLE</b>
<b>Zvýšit celkové tržby</b>	Snaha zvýšit objemy prodeje stávajících zákazníků a akvizice nových zákazníků. Hlavní orientace na chovatele a jejich potřeby.
<b>Zvýšit rentabilitu aktiv a tržeb</b>	Zvýšením tržeb a úsporou nákladů bude společnost schopna vytvořit vyšší zisk, což umožní zvýšit rentabilitu.
<b>Snížit režijní náklady</b>	Zefektivněním procesů dosáhnout snížení režijních nákladů tak, aby společnost mohla prodávat kvalitu za rozumnou cenu.
<b>Zvýšit produktivitu – zefektivnění procesů a redukce nákladové struktury</b>	Úspora nákladů a větší schopnost využívání aktiv povede ke zvýšení produktivity.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 2.3.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě hledáme cíle, které odhalí potřeby zákazníků na konkrétních segmentech trhu. Segmenty představují pro podnik zdroj obratu, které jsou součástí cílů finanční perspektivy (Kaplan, Norton, 2005).

**Tab. č. 13: Cíle zákaznické perspektivy**

<b>CÍL</b>	<b>ODŮVODNĚNÍ CÍLE</b>
<b>Zvyšovat kvalitu produktu</b>	Kvalita produktu je samozřejmostí, která dokáže přivést zákazníky. Společnost může sázet na kvalitní šlechtitelské programy HOLŠTÝN a ČESTR, kde je vysoký potenciál.

<b>Utvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky</b>	Zákazníků v oboru není mnoho, proto je klíčové navazovat a udržovat s nimi dlouhodobé vztahy a získávat tak loajální zákazníky.
<b>Vytvářet úzký přístup k zákazníkům</b>	Úzký přístup souvisí se snahou vyhovět zákaznickým přáním, poznat zákaznické potřeby, vytvořit speciální nabídku pro konkrétního zákazníka. Úzký přístup dává prostor pro vytvoření dlouhodobých vztahů.
<b>Zvýšit objem prodeje u skupin zákazníků B, C</b>	Společnost chce oslovit nové zákazníky (C) prostřednictvím široké nabídky služeb a kvality za rozumnou cenu. Se zákazníky skupiny B je potřeba navázat bližší vztahy tak, aby se stali pravidelnými zákazníky.
<b>Zvýšit objem prodeje služeb chovatelům</b>	Chovatelé jsou klíčovou skupinou zákazníků. Společnost bude vytvářet speciální nabídky tak, aby chovatelé mohli využít služeb, které firma nabízí. Důležité je poznat potřeby chovatelů.
<b>Zajistit stabilní dodávky genetického materiálu</b>	Pro zákazníka je rozhodující, zda obdrží svůj produkt včas, proto je nutné, aby byly zajištěny dodávky genetického materiálu v odpovídajícím množství.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 2.3.3 Interní procesy

Cíle v interních procesech jsou definovány tak, aby došlo k zajištění zákaznických a finančních cílů s podporou kvalitního interního potenciálu.

**Tab. č. 14: Cíle perspektivy interních procesů**

<b>CÍL</b>	<b>ODŮVODNĚNÍ CÍLE</b>
<b>Zvýšit efektivitu výrobních procesů</b>	Zvýšení efektivity výrobních procesů povede k vyšší produktivitě a úspoře nákladů.
<b>Zajistit soulad s podmínkami trvale udržitelného rozvoje</b>	Cílem šlechtitelských programů je usilování o zvířata, která produkují ekologickým a hospodářsky udržitelným způsobem, protože dokážou efektivně využívat potravu a další zdroje.
<b>Zvýšit marketingové aktivity – prezentace</b>	Společnost musí klást důraz na kvalitu a jedinečnost svých produktů, využít širokého

<b>jedinečnosti produktu</b>	portfolia služeb a zvýšit sebereprezentaci.
<b>Zvýšit odezvu na zákaznická přání</b>	Po identifikaci zákaznických přání je nutná včasná reakce společnosti - přání zákazníka firmu opravdu zajímají a snaží se jim vyhovět. Je nutné více zapracovat na vzájemné komunikaci.
<b>Zajistit přístup chovatelů ke speciálním službám</b>	Chovatelům je nutno vysvětlit a ukázat, jaké služby mohou využít, které jim mohou pomoci v jejich chovatelské činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu se stanoví takové cíle, aby napomohly při zajištění cílů v interních procesech a naplnění zákaznických cílů.

**Tab. č. 15: Cíle perspektivy učení se a růstu**

<b>CÍL</b>	<b>ODŮVODNĚNÍ CÍLE</b>
<b>Zajistit sdílení vize, cílů a strategie pracovníky</b>	Klíčem k úspěchu je úplná identifikace pracovníků a firmy. Je nutné brát v potaz vliv firemní kultury.
<b>Zajistit IT podporu v oblasti prodeje</b>	Větší podpora zajistí větší přehled o zákaznících, potřebách, aktivitě zaměstnanců, usnadní kontakty s klientem a poskytne zpětnou vazbu.
<b>Zvýšit možnosti osobního rozvoje pracovníků</b>	Osobní rozvoj je klíčový pro zaměstnance a jejich spokojenost, zvláště pokud vidí ve své práci růstový potenciál.
<b>Zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků</b>	Motivovaní lidé jsou důležití pro dobře odvedenou práci. Vhodné odměny mohou být jedním z motivátorů. Snaha dosáhnout spokojenosti zaměstnanců a klidné atmosféry.
<b>Zvýšit produktivitu pracovníků</b>	Zvýšená produktivita povede ke snadnějšímu naplnění stanovených cílů. Je nutné zajistit potřebné znalosti a schopnosti, stanovit úkoly, pravomoci a odpovědnosti.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 2.3.5 Vztahy příčin a následků

Vztahy příčin a následků využijeme k propojení strategických cílů mezi perspektivami. Strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku. Manažerský systém by měl tyto vztahy explicitně vyjadřovat ve všech perspektivách tak, aby je bylo možné řídit a ověřit. Hypotézy se vyjadřují posloupností výroků jestliže-potom (Kaplan, Norton, 2005).

Jestliže společnost zvýší osobní rozvoj zaměstnanců, podpoří tím zvýšení produktivity pracovníků. Možnosti osobního rozvoje přispějí ke spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců povede k vyšším výkonům, a tím dojde ke zvýšení produktivity práce. Dalším předpokladem pro zvýšení produktivity práce je identifikace pracovníků a úplné sdílení vize, cílů a strategie. Identifikace pracovníků má pozitivní vliv na spokojenost. Jestliže dojde ke zvýšení produktivity pracovníků, potom se zvýší efektivita výrobních procesů. Při zapojení IT podpory prodeje dojde k možnosti zvýšení marketingových aktivit a zdůraznění jedinečnosti produktu, lepší kontrole odezvy zákaznických přání, která umožní prodejcům, aby zlepšili přístup chovatelů ke speciálním službám. Soulad s podmínkami trvale udržitelného rozvoje přináší zvýšení efektivit ve výrobních procesech a zvyšuje kvalitu produktu. Zlepšené marketingové aktivity povedou k tvorbě dlouhodobých vztahů se zákazníky. Zvýšení odezvy na zákaznická přání napomůže společnosti vytvořit úzký přístup k zákazníkům. Jestliže dojde k zvýšení efektivit výrobních procesů, pak lze očekávat zvýšení kvality produktu. Stabilní dodávky genetického materiálu pomohou upevnit dlouhodobé vztahy se zákazníky. Efektivní výrobní procesy zajistí snížení režijních nákladů. Jestliže dojde k zefektivnění procesů, potom lze vytvořit speciální nabídky a zvýšit objemy prodeje u zákazníků skupiny B a C. Zvýšená kvalita produktu povede ke snížení režijních nákladů. Jestliže budou zajištěny stabilní dodávky genetického materiálu, potom dojde ke zvýšení rentability aktiv. Zvýšené objemy prodeje produktů a služeb povedou k zvýšení tržeb. Snížení režijních nákladů a zvýšení tržeb přispěje k zvýšení zisku, a tím následně zvýšení rentability aktiv a tržeb. Jestliže dojde ke zvýšení rentability, potom se zvýší produktivita.

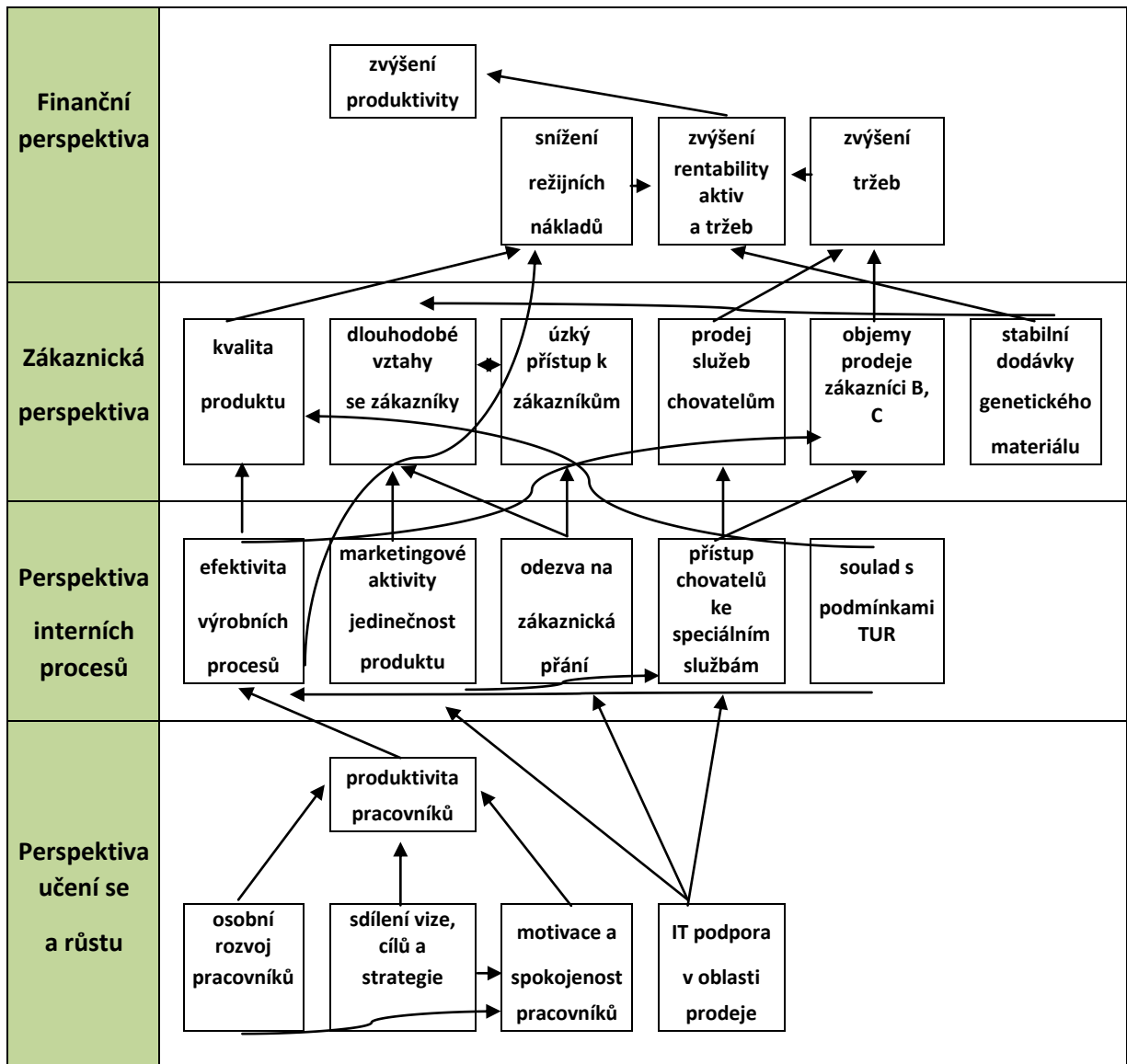


2.3.6 Strategická mapa

Pro znázornění vztahů příčin a následků se využívají strategické mapy. Při konstrukci strategické mapy je třeba dbát na to, že „hodnoty se vytvářejí nepřímou, protože nehmotná aktiva působí přes řetězec vztahů příčina-důsledek. Přínos nehmotných aktiv a jejich charakteristik přímo závisí na vyladění se strategickou vizí. Nehmotné zdroje musí být spolu provázené a navíc plně vyladěné podle strategického plánu“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 61).

Strategická mapa společnosti CRV Czech Republic znázorňuje 20 strategických cílů rozdělených do jednotlivých perspektiv a 30 vzájemných příčinných vazeb.

Obr. č. 10: Strategická mapa CRV Czech Republic



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Strategii, kterou společnost zvolila, je možno vyčíst ze strategické mapy. Základem je stavět na motivovaných a spokojených lidech, kteří jsou ztotožnění se záměry organizace. Takoví pracovníci jsou pak schopni zvýšit svůj výkon a zvýšit produktivitu. Právě zvýšená produktivita nabízí prostor pro úpravu výrobních procesů tak, aby byly více efektivní, což povede ke zvýšení kvality produktu a následnému snížení režijních nákladů a zvýšení celkové produktivity podniku. Veškeré výrobní procesy se odehrávají v souladu s podmínkami trvale udržitelného rozvoje. Důraz je dále kladen na IT podporu prodeje a následné vytváření vztahů se zákazníky, jejichž spokojenost přispívá ke zvýšení objemů prodeje (produktů ale i služeb) a následně tržeb. Zvýšení tržeb a zároveň snížení nákladů má pozitivní vliv na velikost zisku. Zvýšení zisku by mělo přispět k zvýšení rentability aktiv a tržeb. Zvýšená rentabilita napomůže k dosažení hlavního strategického finančního cíle – zvýšení celkové produktivity.

### 2.3.7 Měřítko a strategické akce

Každému strategickému cíli je nutné přiřadit měřítko. Měřítko definuje, jakým způsobem budeme měřit naplnění cíle. Pro jeden cíl je vhodné zvolit maximálně dvě měřítka.

Strategické akce jsou cesty, jakými lze naplnit stanovené strategické cíle.

**Tab. č. 16: Cíle, měřítko, strategické akce**

CÍL	MĚŘÍTKO	CÍLOVÁ HODNOTA	STRATEGICKÁ AKCE
Zvýšit celkové tržby	mil. Kč	zvýšení o 15 %	zvýšení prodejů stávajícím i novým zákazníkům
Zvýšit rentabilitu aktiv a tržeb	ROA a ROS	4 % a 15 %	zvýšení zisku, zvýšení tržeb, snížení provozních nákladů
Snížit režijní náklady	mil. Kč	snížení o 10 %	využití technologií, efektivní uspořádání výroby
Zvýšit produktivitu – zefektivnění procesů a redukce nákladové struktury	EVA	zvýšení o 5 %	zvýšení produktivity práce, efektivní výroba, redukce ztrát

<b>Zvyšovat kvalitu produktu</b>	počet býků v top 100	zvýšení o 5 %	zajištění kvality chovu (vhodné podmínky)
<b>Utvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky</b>	počet zákazníků s dlouhodobou spoluprací (v %)	zvýšení o 10 %	snaha vyhovět zákaznickým přáním, vysoká kvalita produktu
<b>Vytvářet úzký přístup k zákazníkům</b>	index spokojenosti zákazníků	85 %	přímý kontakt zákazníků s prodejci, využití softwaru SMS, znalost zákaznických přání a potřeb
<b>Zvýšit objem prodeje u skupin zákazníků B a C</b>	počty zákazníků ve skupině B a C	zvýšení o 20 %	vytvoření pevnějších vazeb se zákazníky, snaha získat dlouhodobější spolupráci
<b>Zvýšit objem prodeje služeb chovatelům</b>	mil. Kč	zvýšení o 10 %	zvýšené marketingové aktivity, zlepšení komunikace prodejce – chovatel
<b>Zajistit stabilní dodávky genetického materiálu</b>	počet dodávek na zákazníka	zvýšení o 2,5 %	zlepšení organizace práce
<b>Zvýšit efektivitu výrobních procesů</b>	výrobní náklady na jednotku	snížení o 2,5 %	využití technologií, zvýšení produktivity práce
<b>Zajistit soulad s podmínkami trvale udržitelného rozvoje</b>	dosažení zákonných norem	100 %	dodržování legislativy, modernizace zařízení
<b>Zvýšit marketingové aktivity – prezentace jedinečnosti produktu</b>	náklady na propagaci	zvýšení o 15 %	účast na výstavách, veletrzích, informace na webu, přímý kontakt se zákazníkem (prodejci)
<b>Zvýšit odezvu na zákaznická přání</b>	počet zákazníků	75 %	přímý kontakt přes prodejce, kniha přání na webu, zvýšená

			vzájemná komunikace
<b>Zajistit přístup chovatelů ke speciálním službám</b>	počet služeb na chovatele	zvýšení o 2,5 %	zvýšení marketingových aktivit, aktivní přístup prodejců
<b>Zajistit sdílení vize, cílů a strategie pracovníky</b>	počet proškolených pracovníků	100 %	vytváření plánů organizace, seznámení pracovníků s budoucími plány, zájem o firemní kulturu
<b>Zajistit IT podporu v oblasti prodeje</b>	počet zákazníků na zaměstnance	zvýšení o 2,5 %	zaměření podpory na komunikaci se zákazníkem, školení pro prodejce
<b>Zvýšit možnosti osobního rozvoje pracovníků</b>	počet pracovníků s plánem OR	80 %	možnost absolvování školení, kurzů
<b>Zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků</b>	počet spokojených pracovníků	90 %	zkvalitnění pracovních podmínek, zlepšení pracovní atmosféry, tvorba motivačních profilů
<b>Zvýšit produktivitu pracovníků</b>	EBITDA na pracovníka	zvýšení o 5 %	možnost získat potřebné znalosti, jasně definované úkoly, odměna, vytvoření plánu hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## 2.4 Přínos BSC

V čem spočívá důležitost Balanced Scorecard? BSC je nástroj implementace strategie, který prostřednictvím čtyř perspektiv transformuje strategické cíle do podoby úkolů a měřítek. BSC vytváří sdílené porozumění a obraz vize celé společnosti. Díky BSC mají zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak přispívají k celkovému úspěchu firmy. Důležité je správně stanovit cíle a měřítka, pak má implementace šanci na úspěch (Kaplan, Norton, 2005). Jasná firemní strategie rozpracovaná do srozumitelných cílů a

postupů, jak těchto cílů dosáhnout, která je úspěšně implementována, má velký potenciál přinést firmě kýžené výsledky.

Nesmíme zapomínat, že velmi důležitou roli hrají lidé. Právě lidské zdroje jsou tím největším bohatstvím. Abychom však prostřednictvím lidí dokázali splnit vytčené cíle, musíme je dokázat efektivně řídit. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech efektivity organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, odměňování, uspokojování potřeb a zaměstnaneckých vztahů. Jedním z nejvýznamnějších rysů řízení lidských zdrojů je „důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni“ (Armstrong, 2007, s. 34). Cílem je propojit politiku lidských zdrojů se strategickým plánováním podniku.

## 3 FIREMNÍ KULTURA

### 3.1 Pojem kultura

Pojem kultura je v obecném slova smyslu označován jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996, dle Lukášová a kol., 2004, s. 17). Kultura je mezioborový pojem a abstraktní koncept, „kteří si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnost mezi skupinami“ (Lukášová a kol., 2004, s. 17). Kultura existuje v každém člověku v podobě jeho názorů, norem chování, postojů, které si jednatelce osvojil jako součást určitých sociálních celků a které je schopen sdílet s ostatními členy těchto celků. Každý jednatelce je tedy jak tvůrcem, tak produktem kultury (Lukášová a kol., 2004).

### 3.2 Firemní kultura

Firemní kulturu společnosti lze definovat jako „veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě, s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury“ (Bláha a kol., 2005, s. 234). Pojem firemní kultura se objevuje od 60. let, přičemž velmi populární se stává na počátku 80. let. Většina definic organizační kultury má charakter výčtu jednotlivých strukturálních elementů firemní kultury. Zobecníme-li jednotlivé definice, lze organizační kulturu chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18).

### 3.3 Prvky a zdroje firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou základní stavební komponenty kulturního systému. Patří mezi ně základní předpoklady, artefakty, normy chování, hodnoty, postoje. Artefakty jsou vnější projevy kultury, mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy. Mezi

materiální artefakty patří např. vzhled budovy společnosti, propagační materiály, vybavenost kanceláří, barvy, logo nebo úprava zevnějšku zaměstnanců. Artefakty tvoří nejvyšší zjevnou úroveň finanční kultury, lze je vnímat vjemy a ve své konkrétní podobě symbolizují firmu (Tureckiová, 2004). Artefakty jsou důležité pro vnější partnery firmy (potenciální zaměstnance, zákazníky). Základní přesvědčení jsou nezpochybnitelné, samozřejmé a pravdivé představy o realitě a jejím fungování. U člověka fungují nevědomě a automaticky. Hodnoty vyjadřují preference jednotlivce a promítají se do jednání, názorů a postojů. Jedná se o něco důležitého a významného. Hodnoty jsou obecným vědomím toho, co je špatné, co normální a co ne, mohou to být názory a cíle organizace společné většině členů. Promítají se do celkové orientace společnosti, sounáležitosti pracovníků a pracovní morálky. V ideálním případě by měly být hodnoty sdíleny všemi zaměstnanci, alespoň by je však měli sdílet vedoucí pracovníci (Brooks, 2003). Postoj je vyjádřením vztahu k události, člověku, věci či problému. Postoje jsou výsledkem hodnocení. Normy chování jsou nepsaná pravidla, známé vzorce chování v určitých situacích, které jsou skupinou akceptovány. Dodržování norem je možné odměnit, naopak nedodržení se trestá. Normy chování úzce souvisí s hodnotami společnosti. Sdílení norem a hodnot je velmi důležité. Upevňuje soudržnost organizace, která má pak potenciál lépe zvládat problémy (Lukášová a kol., 2004).

Na firemní kulturu působí řada faktorů, které jsou též nazývány jako zdroje firemní kultury. Faktory ovlivňují obsah a sílu firemní kultury. Faktorů je velké množství a nikdy nepůsobí izolovaně. Mezi zdroje ovlivňující firemní kulturu patří prostředí, ve kterém firma působí, zakladatelé a vůdčí osobnosti firmy, národní kultura, velikost a délka působení organizace, užívané technologie, organizační struktura, profese, personální strategie a politika, komunikace a motivace v organizaci, finanční odměňování aj. (Ashkanasy, 2011).

### **3.4 Význam firemní kultury a vliv strategie**

Firemní kultura je důležitá pro budoucí rozvoj organizace. Měla by být jednoznačná a všichni zaměstnanci by měli chápat kulturu firmy, která je zaměstnává. Měli by znát poslání a vizi společnosti, vědět, kdo jsou, čeho chce společnost dosáhnout, jaké jsou její cíle a chápat její směřování do budoucna. Důležitá je ve firmě také komunikace, spolupráce a silná motivace k práci. Soulad strategie firmy a její kultury je klíčový.

Hlavní roli přitom hrají základní přesvědčení a hodnoty, které jsou sdíleny managementem firmy a dále způsob přijímání a zpracování informací, jaký se uplatňuje při řešení problémů. Další důležitou částí je vnímání prostředí managementem a schopnost získávat informace. Míra potřeby shromažďování informací závisí na základních přesvědčeních, které manažeři sdílí. Přesvědčení jsou také ovlivňována druhem informací, které jsou v organizaci preferovány. Práce s informacemi je nesmírně důležitá. Informace jsou redukovány jak při zpracování, tak při vnímání a zapamatování. Obecně lze říci, že člověk lépe pracuje s informacemi, které korespondují s jeho názory a postoji, odpovídají jeho hodnotám a způsobu myšlení. Obsahem organizační kultury je také ovlivněna interpretace informací. Mnoho relevantních informací pro strategické rozhodování může být nejednoznačných nebo neúplných, čímž se zvyšuje riziko rozdílné interpretace. Zásadní je tedy, aby byly informace v rámci jedné kultury interpretovány nejlépe stejným nebo alespoň obdobným způsobem. Stejně vnímání pak povede k lepší komunikaci a redukci konfliktů (Lukášová, 2010).

Organizační kultura ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak také implementaci. Zároveň má však strategie také vliv na obsah organizační kultury. Jasná firemní strategie rozpracovaná do srozumitelných cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, která je úspěšně implementována, má velký potenciál přinést firmě kýžené výsledky. Obsah firemní kultury může organizaci výrazně pomoci při implementaci (tvorba tzv. neviditelného zázemí) nebo naopak vytvořit bariéru. Záleží na síle organizační kultury a souladu obsahu strategie a kultury. Mezi firemní kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. „Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury“ (Lukášová, 2010, s. 72). Lze tedy konstatovat, že podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace je soulad mezi obsahem strategie a obsahem firemní kultury (Lukášová a kol., 2004).

### **3.5 Žádoucí firemní kultura a výkonnost**

Při vytváření žádoucí firemní kultury vycházíme z parametrů kultury, které mají vztah k výkonnosti. Jedná se o rysy firemní kultury, jako jsou síla, angažovanost, adaptivnost a kontextuální a strategická vhodnost kultury.

Silná kultura je chápána jako stabilní, s vysokou mírou sdílení norem, hodnot a přesvědčení. Sdílení hodnot vyvolává pocit sounáležitosti a lidé jsou vůči firmě více



loajální. Panuje zde soulad v myšlení a vnímání pracovníků, lidé mluví stejným jazykem, pojmy mají stejný obsah, snadněji se dosahuje konsensu, jsou menší problémy v komunikaci a lépe se předchází konfliktům. Silná kultura však může být i nebezpečná hlavně v souvislosti se změnami v organizaci. Taková organizace má zažité postupy a normy a je vůči změnám více rezistentní. Sdílení minulých hodnot, názorů a norem způsobuje, že pracovníci nechápou a neakceptují nutnost změny a zůstávají u svých navyklých způsobů chování a myšlení (Dědina, Odcházal, 2007). Nebezpečím může být větší konformita organizace a fixace na minulou zkušenost (Lukášová, 2010).

Hlavními rysy angažovanosti a participace v kultuře jsou aktivní, angažovaný a iniciativní přístup, loajálnost vůči organizaci a schopnost přijímat odpovědnost za svou práci a samostatně se rozhodovat. Angažovanost pracovníků je důležitá pro trvalou vysokou efektivnost organizace (Lukášová, 2010).

Kultura by také měla anticipovat změny prostředí a pomáhat organizaci s adaptací. Adaptivní kultura je charakterizována jako kultura organizace, která je schopna vnímat, interpretovat a reagovat na signály z vnějšku (tzv. organizační učení), chápe potřeby zákazníků firmy (tzv. zaměřenost na zákazníky) a je schopna změnit procesy a chování, přizpůsobit se (tzv. připravenost ke změně). Výše uvedené charakteristiky se vzájemně ovlivňují a podmiňují.

Kontextuálně vhodná kultura je tehdy, odpovídá-li požadavkům prostředí, ve kterém působí. Strategická vhodnost znamená podporu strategie kulturou (Lukášová, 2010). Cílem je tedy zvolit přiměřenou kulturu tak, aby podpořila naplnění strategických cílů organizace.

V průběhu minulých let byly zjištěny souvislosti mezi způsobem vedení pracovníků, mírou angažovanosti pracovníků a výkonností organizace. Tyto klíčové vazby zobrazuje následující obrázek (the linkage research model).

Obr. č. 11: The linkage research model



Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová a kol. (2004)

Metody vedení zahrnují orientaci na zákazníka, důraz na kvalitu, vzdělání a trénink zaměstnanců, zaangažovanost. Výsledky u zaměstnanců zahrnují informace a znalosti, týmovou práci a spolupráci, celkovou spokojenost a věrnost zaměstnanců. Výsledky u zákazníků zahrnují vstřícnou obsluhu a služby, kvalitní produkt, celkovou spokojenost a věrnost zákazníků. Výkonnost zahrnuje vzrůst prodeje, podíl na trhu, produktivitu a dlouhodobou ziskovost. Z modelu vyplývá, že „čím více jsou ve firmě přítomny uvedené charakteristiky vedení, tím více jsou pracovníci energetizovaní a produktivní. Čím více energetizovaní a produktivní jsou pracovníci, tím větší je spokojenost zákazníků a tím lepší je výkonnost organizace“ (Lukášová a kol., 2004, s. 54). Z výše uvedeného vyplývá, že všechny čtyři oblasti jsou vzájemně propojené. Pozitivní změny v míře spokojenosti zákazníků lze dosáhnout, změní-li se pozitivně názory pracovníků na prostředí a atmosféru ve firmě. Výkonné firmy věnují pozornost zákazníkům, externím zainteresovaným skupinám a zaměstnancům (Lukášová a kol., 2004).

### 3.6 Typologie firemní kultury

Chceme-li vědomě a s konkrétním cílem vytvářet firemní kulturu tak, aby podporovala výkonnost organizace, pak musíme kulturu dobře poznat a porozumět jí. Na základě znalosti kultury lze definovat její silné a slabé stránky, přednosti a nevýhody v souvislosti s dosahováním strategických cílů a pak účinně pomocí manažerských praktik volit potřebné intervence tak, aby bylo dosaženo žádoucí firemní kultury. Poznávání organizační kultury je velmi náročné, a proto lze využívat pomocných nástrojů – tzv. typologií. Typologie jsou „soubory typů, které umožňují zjednodušit a do

určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality“ (Lukášová, 2010, s. 98). Význam typologií je dvojího typu: teoretický a praktický. Teoretický význam spočívá v mapování typického obsahu organizační kultury, který se může měnit s vývojem podnikatelského, technologického či tržního prostředí, prohlubuje se tak vědecké poznání v této oblasti. Praktický význam umožňuje manažerům porovnávat obsah kultury firmy s typickými případy, které existují v realitě. Typologie představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, které se využívají při poradenské činnosti (Lukášová a kol., 2004).

Typologie tak, jak byly vyvinuty, identifikují obsahy firemní kultury z různých úhlů pohledů a ve vztahu k různým aspektům samotné organizace nebo jejímu prostředí. Rozlišují se čtyři základní skupiny typologií (Lukášová, 2010):

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (typologie Harrisona a Handyho, typologie Trompenaarse)
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí (typologie Deala a Kennedyho, Ansoffova typologie, typologie Milese a Snowa, typologie Quinna a spolupracovníků)
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace (fáze životního cyklu dle Millera)
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Hallův kompasový model, typologie organizačního charakteru dle Brigese, krychle S2 Goffeho a Jonese)

Ačkoliv každá typologie je tvořena v jiném kontextu, řada z nich se v určitých ohledech překrývá. Každá typologie je určitým zjednodušením a nelze tedy kulturu firmy jednoznačně přiřadit k určitému typu. Ve většině firemních kultur jsou přítomny rysy více kultur.

Výzkumy vztahu mezi organizační kulturou a výkonností vedly k tvorbě modelů koncipovaných ve vztahu k efektivnosti organizace. Jedná se o Denisonův model a model soupeřících hodnot. Autoři modelu soupeřících hodnot považují „organizační kulturu za kritický faktor efektivnosti a dlouhodobého úspěchu organizace. Důraz přitom kladou na skutečnost, že základem efektivnosti různých organizací mohou být různé obsahy organizační kultury, jsou-li v souladu s podmínkami“ (Lukášová a kol., 2004, s. 63). „Má-li tedy organizace takovou kulturu, jejíž obsah je kontextuálně

a strategicky vhodný, pak manažerské praktiky, které jsou ve firmě užívány, by měly být konzistentní s obsahem žádoucí organizační kultury a žádoucí kulturní rysy by se měly promítat do celého systému řízení organizace: do výběru vedoucích pracovníků a jejich stylu řízení, do řízení lidských zdrojů, do způsobu řízení kvality atd.“ (Lukášová a kol., 2004, s. 58).

### **3.7 Žádoucí firemní kultura CRV Czech Republic**

Jak již bylo výše zmíněno, kultura je důležitým nástrojem podpory a realizace strategie. Může však nastat i jev opačný, kdy nevhodná kultura organizace se stane bariérou a způsobí problémy či dokonce nemožnost naplnění strategických cílů. Obecně lze konstatovat, že k úspěšnosti firemní kultury napomáhá jasně formulovaná vize a poslání, rozpracování vize do jednotlivých kroků a srozumitelná formulace zásad firemní kultury. Nositeli firemní kultury by měli být vedoucí pracovníci.

Jak plyne z výše uvedených analýz, společnost CRV Czech Republic se snaží plně uspokojovat své zákazníky, držet si zákazníky stávající a hledat možné způsoby, jak získat nové. Orientace na zákazníka, především chovatele skotu, je více než patrná. Dále se snaží udržet si svůj tržní podíl, protože konkurence v odvětví je velmi silná. Vhodnými strategiemi pro naplnění strategických cílů jsou především penetrace trhu a marketingová strategie minimalizace nákladů.

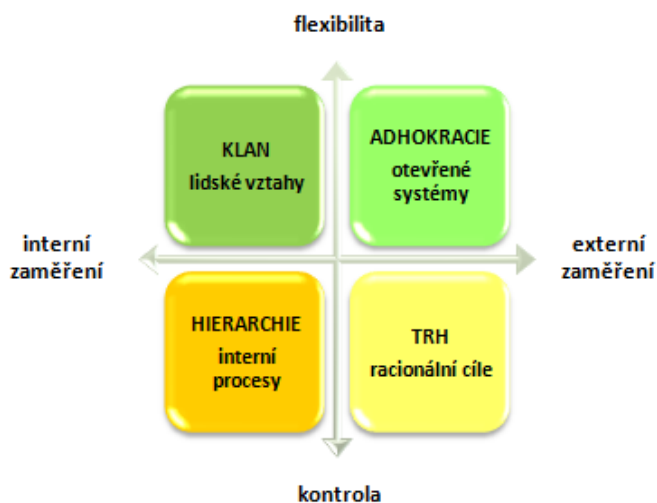
Vzhledem k již výše zmíněnému, že žádoucí firemní kultura má úzkou vazbu na výkonnost organizace, bylo pro definování žádoucí kultury společnosti CRV Czech Republic využito mimo jiné modelu soupeřících hodnot autorů Quinna a Rohrbaughama, který má úzkou návaznost na typologii Quinna a spolupracovníků. Model se mi jevil jako nejvíce vhodný vzhledem ke stanovené strategii. Strategie je zaměřena především na zákazníka, cílem je udržet stabilní postavení společnosti a vysoký tržní podíl. Takové prvky odráží kultura trhu. Zároveň je patrna touha po vyšší orientaci na zaměstnance, zvýšení motivace a vytvoření příjemné pracovní atmosféry. Tyto prvky jsou zase obsahově podobné klanové kultuře. Modelu soupeřících hodnot se podrobně věnuje následující kapitola.

### 3.7.1 Model soupeřících hodnot

Pro objasnění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností byl v osmdesátých letech pány Quinnem a Rohrbaughem vyvinut tzv. model soupeřících hodnot. Model je založen na dvou základních dimenzích flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí prostředí. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři kvadranty (lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle). Každý kvadrant koresponduje se základními charakteristikami čtyř typů kultur (klan, adhokracie, hierarchie a trh). Zahrnuje základní předpoklady a sdílené hodnoty v organizaci, tj. prvky, které tvoří jádro organizační kultury. Autoři tak dospěli k závěru, že „identifikované čtyři kvadranty představují čtyři základní typy organizační kultury jako důležité determinanty organizačního výkonu“ (Lukášová, 2004, s. 61).

Následující obrázek zobrazuje model soupeřících hodnot. Hodnoty na krajních pólech jsou soupeřící, představují protiklady. Kvadranty pak spolu soupeří po diagonále. Každá organizace má pak svoji vlastní kombinaci stanovených čtyř typů kultur.

**Obr. č. 12: Model soupeřících hodnot**



Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová a kol. (2004)

V levém horním kvadrantu se nachází klanová kultura. Klan charakterizuje zaměření na lidské vztahy, přátelské prostředí, jedná se o firmy rodinného typu. Důraz je kladen na dlouhodobý užitek rozvoje každého jedince, morálku, soudržnost a týmovou práci.

V pravém horním kvadrantu se nachází adhokratická kultura. Pro adhokracii jsou typické inovace, dynamické a tvůrčí prostředí. Důraz je kladen na tvůrčí myšlení, špičkové znalosti a schopnost přizpůsobovat se změnám prostředí.

V levém dolním kvadrantu se nachází hierarchická kultura. Hierarchie je kultura založená na formálních postupech a předpisech. Charakterizuje jí hladký chod organizace, strukturované prostředí a zaměření na efektivitu a stabilitu.

V pravém dolním kvadrantu se nachází tržní kultura. Trh je kultura zaměřená na výsledky, konkurenční akce a dosahování měřitelných cílů. Organizace usiluje o vůdcovství na trhu a konkurenční ceny.

### **3.7.2 Tvorba žádoucí firemní kultury – induktivní postup**

Při tvorbě žádoucí firemní kultury byla využita kombinace induktivního (model E. Scheina) a deduktivního postupu (dotazník).

Pro teoretický základ vytvoření žádoucí firemní kultury jsem použila model E. Scheina, který je založen na čtyřech rovinách organizační kultury (základní přesvědčení, hodnoty a normy chování a artefakty). Význam těchto rovin byl vysvětlen v kap. 3.3.

Základní přesvědčení:

- uspokojování přání a potřeb zákazníka
- plnění cílů vedoucí k dlouhodobé efektivnosti
- schopnost reagovat na změny prostředí

Hodnoty:

- vysoká kvalita lidských zdrojů
- spolupráce mezi jednotlivými útvary organizace
- loajálnost a věrnost pracovníků – vyšší míra angažovanosti a oddanosti
- kvalitní komunikace napříč organizací, přesný tok informací

Normy chování:

- sledování a měření tržního podílu
- otevřená komunikace s externím prostředím
- vysoká míra zapojení pracovníků do chodu organizace
- morálka a soudržnost – vyšší míra neformální komunikace
- přesné a jasné rozdělení odpovědnosti a pravomoci

Diskutován může být také význam artefaktů. Prostředí, ve kterém pracovníci působí, by mělo být inspirující a především by se v něm pracovníci měli cítit dobře. Orientace na zákazníka firmy by se měla projevit ve vnějších znacích firemní kultury. Jedná se především o znaky, se kterými se zákazník nejčastěji setkává. Internetové stránky musí být přehledné, hezké na pohled, zaměřeny na zákaznickou problematiku (zákaznická přání, výtky, připomínky atd.) Logo společnosti, které reprezentuje firmu, by mělo být snadno zapamatovatelné, nápadité ale jednoduché. Místa, kde se setkáváme se zákazníky, by měla podporovat komunikaci. Důležité je také, aby zákazník neměl problém najít sídlo společnosti, pokud se jí rozhodne osobně navštívit. K artefaktům také patří vystupování zaměstnanců firmy na veřejnosti a prezentace firmy. Vystupování by mělo být jednotné reprezentující záměry firmy, ne však strojové a prvoplánové. V první řadě je nutné si uvědomit, že zákazník stojí na prvním místě a firmu zajímají jeho potřeby. Společnost musí umět prezentovat své úspěchy při získávání a uspokojování zákazníků.

### **3.7.3 Tvorba žádoucí firemní kultury – deduktivní postup**

Při deduktivním postupu se využívají dotazníky. K vytvoření žádoucí firemní kultury jsem se inspirovala dotazníkem OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) vytvořený pány Cameronem a Quinnem jako nástroj k poznání kultury. Obsah organizační kultury je zajištěn prostřednictvím obsahových komponent: dominantní rysy, vedení lidí, řízení zaměstnanců, soudržnost, strategické faktory, kritéria úspěchu a vztah k zákazníkům. Obsahové komponenty zahrnují aspekty firemní kultury, pomocí nichž lze postihnout základní hodnoty a přesvědčení, u kterých byl prokázán vztah k efektivnosti (Lukášová, 2010). Vzhledem k velmi silné orientaci firmy na zákazníka byla k základním šesti komponentám přidána oblast týkající se vztahu k zákazníkům. Každá obsahová komponenta v sobě zahrnuje čtyři tvrzení, která reprezentují čtyři typy kultur (klan, adhokracie, hierarchie a trh). Každému tvrzení jsou přiřazeny body dle žádoucnosti. Vždy musí být rozděleno v rámci jedné obsahové komponenty 100 bodů, přičemž vyšší počet bodů znamená vyšší žádoucnost (OCAI [online], <http://ocai.wordpress.com>). Následující tabulka zachovává strukturu dotazníku OCAI, jednotlivá tvrzení v rámci obsahových komponent jsou vytvořena na základě vlastního úsudku, bodování odpovídá míře žádoucnosti jednotlivých tvrzení.

Tab. č. 17: Žádoucí firemní kultura dleOCAI

	Počet bodů
<b>Dominantní rysy</b>	
Organizace klade důraz na lidské vztahy a sociální aspekty pracovních procesů.	25
Organizace klade důraz na flexibilitu, inovativní přístupy, rychle a pružně reaguje na nové příležitosti.	35
Organizace klade důraz na fungování interních procesů, zajištění hladkého chodu, stabilitu a formální pravidla.	15
Organizace klade důraz na naplnění stanovených cílů, produktivitu a účinnost.	25
<b>Vedení lidí</b>	
Organizace staví na tradici a loajalitě pracovníků. Vedoucí pracovníci jsou chápáni spíše jako mentoři, podporují týmovou práci.	25
Organizace staví na loajalitě a angažovanosti pracovníků. Vedoucí pracovníci podporují iniciativu, tvořivost a individuálnost. Využívají přechodných týmů.	20
Organizace chce vytvořit pro své pracovníky stabilní prostředí. Vedoucí pracovníci jsou koordinátoři a organizátoři, mají vysokou autoritu. Podporují týmovou práci, pokud povede k efektivitě.	20
Organizace vytváří soutěživé prostředí. Vedoucí pracovníci směřují zaměstnance k vysokým výkonům, působí jako konkurenti.	35
<b>Řízení zaměstnanců</b>	
Organizace klade důraz na vysokou morálku a soudržnost. Podporován je osobní rozvoj každého pracovníka. Převládá neformální komunikace.	30
Organizace klade důraz na vysokou úroveň znalostí, vývoj nových produktů a služeb. Kontrola není nutná. Převládá neformální komunikace.	15
Organizace klade důraz na předpisy a ověřené postupy. Vyžaduje se kontrola a respekt vůči autoritám. Převládá formální komunikace.	25
Organizace klade důraz na práci s informacemi a dosahování měřitelných cílů. V organizaci převládá soupeření a soutěživost. Převládá formální komunikace.	30
<b>Soudržnost</b>	
V organizaci převládá přátelská atmosféra, pracovníci jsou velmi loajální. Pracovníci sdílejí hodnoty a cíle, převládá vědomí „my“.	35
Organizaci stmeluje experimentování, inovativní myšlení, přístupy a chuť riskovat.	15



Organizace staví na formalizovaném a strukturovaném prostředí. Formální pravidla jsou stmelujícím prvkem.	20
Dlouhodobá pozornost je věnována dosahování měřitelných cílů a konkurenčním akcím. Orientace na splnění cíle a vítězství je klíčová.	30
<b>Strategické faktory</b>	
Pro organizaci je nejdůležitější člověk a jeho potřeby. Klíčová je spolupráce, participace, vzájemná důvěra a soudržnost.	30
Pro organizaci je důležitá angažovanost, anticipace, kreativita, otevřenost vůči změnám a flexibilita.	30
Cílem organizace je zajištění bezproblémového chodu, efektivnosti a stability. Důraz je kladen na racionalitu postupů.	20
Organizace usiluje o naplnění stanovených cílů s využitím informací z externího prostředí. Cílem je produktivita a účinnost.	20
<b>Kritéria úspěchu</b>	
Úspěch v organizaci je chápán jako podpora a rozvoj lidských zdrojů, přívětivá pracovní atmosféra, vysoká morálka a péče o lidi.	35
Úspěch v organizaci je chápán jako vysoká inovativnost a schopnost přizpůsobit se velkým změnám, prvenství v oblasti znalostí a vysoká míra kreativity.	15
Úspěch v organizaci je chápán jako hladký chod, včasnost a spolehlivost dodávek a nízké náklady.	20
Úspěch v organizaci je chápán jako získání vysokého tržního podílu, zvýšení prodejů, dosažení cílů a vytvoření konkurenční pozice.	30
<b>Vztah k zákazníkům</b>	
Organizace vnímá zákazníky jako partnery, snaží se maximálně uspokojit jejich potřeby a vyhovět jejich přáním.	35
Organizace vnímá zákazníka jako dobrý zdroj pro inovace, pokud cítí potenciál, snaží se vytvářet partnerství.	20
Organizace vnímá vztah k zákazníkovi jako jeden z prvků k zajištění stability podniku.	15
Organizace vnímá zákazníka jako klíčový prostředek pro dosažení stanovených cílů, neustále bojuje o přízeň zákazníků.	30

Zdroj: vlastní zpracování inspirováno OCAI, 2013

Kultura organizace by měla směřovat k orientaci na zákazníka, k udržení silného tržního podílu (konkurenceschopnosti na trhu) a k žádoucím výsledkům. Organizace sleduje prostředí, ve kterém působí, snaží se využít všech příležitostí. Je schopna přizpůsobovat se změnám, je flexibilní. Zákazníci jsou pro společnost klíčoví, cílem je uspokojit jejich potřeby, vyhovět jejich přáním, navázat dlouhodobé vztahy a získat loajálnost. Plnění cílů v oblasti prodeje je pro společnost klíčové, protože jedním ze strategických cílů je zvyšování tržeb právě formou zvýšení prodejů. Společnost se v rámci své strategie orientuje na budování dlouhodobých vztahů nebo akvizici nových zákazníků, organizace tedy musí sdílet zákaznickou orientaci.

Společnost musí zajistit vysokou kvalitu lidských zdrojů. Větší orientace na lidi, zkoumání jejich potřeb, možnost osobního rozvoje a dosažení klidné a přátelské atmosféry více napomůže lidem, aby byli schopni splnit stanovené cíle. Jednotlivé cíle musí být přesně definované a jejich splnění adekvátně odměněno. Pracovníci jsou motivováni k vysokým výkonům formou odměn. Zvláště mezi prodejci je také možné udržovat mírné napětí a soutěživé prostředí. Cílem je podpořit aktivitu pracovníků, která je důležitou součástí při nabídce produktu a kontaktu s klientem, zvláště když se strategie firmy zaměřuje především na zvyšování prodejů a získávání zákazníků. Zaměstnanci mají možnost osobního rozvoje, mohou se vzdělávat i v jiných oblastech, než nezbytně potřebují ke svému výkonu práce. Osobní plán rozvoje přispívá k pocitu potřebnosti a důležitosti. Cílem je vytvářet loajální zaměstnance s vysokou produktivitou. Kvalitní lidské zdroje jsou důležité pro naplnění strategických cílů.

Dbát se musí na vzájemné vztahy vedoucích a podřízených. Vedoucí pracovníci jsou autoritami, ale rozumí svým podřízeným, znají jejich potřeby, dokážou naslouchat a poradit. Je nutné zaměstnancům dát prostor k vyjádření názoru, mírná diskuze je vítána. Ve společnosti se využívá formální i neformální komunikace. Vyšší morálka a soudržnost povede k vyšší neformální komunikaci.

Pracovníci sdílejí hodnoty, přesvědčení, normy, vizi a cíle organizace. Každý zaměstnanec si je vědom svojí pozice, zná své pravomoci a odpovědnosti, dokáže se rozhodovat. Ve společnosti je zavedena větší míra decentralizace. Pracovníci vědí, jak přispívají k naplnění strategických cílů. Podmínkou je mít jasně stanoven strategický plán společnosti. Mezi jednotlivými odděleními by měla být zajištěna maximální spolupráce a bezchybný tok informací. Cílem je zvýšit oddanost a angažovanost

pracovníků. Angažovanost přináší zaujetí pro práci, je to vzájemně pozitivní vztah mezi organizací a pracovníkem. Oddanost přináší přínos v tom, že na rozdíl od motivace je stabilnější v čase a méně reaguje na přechodné stránky práce konkrétního zaměstnance (Armstrong, 2007). Angažovanost a oddanost má úzkou vazbu na efektivitu práce, která je součástí firemní strategie. Aby mohlo dojít k vyšší efektivitě práce, musí mít zaměstnanci vyšší identifikaci se společností. K vyšší identifikaci přispívá informovanost pracovníků, uvědomění si své role ve firmě a svého vlastního přínosu.

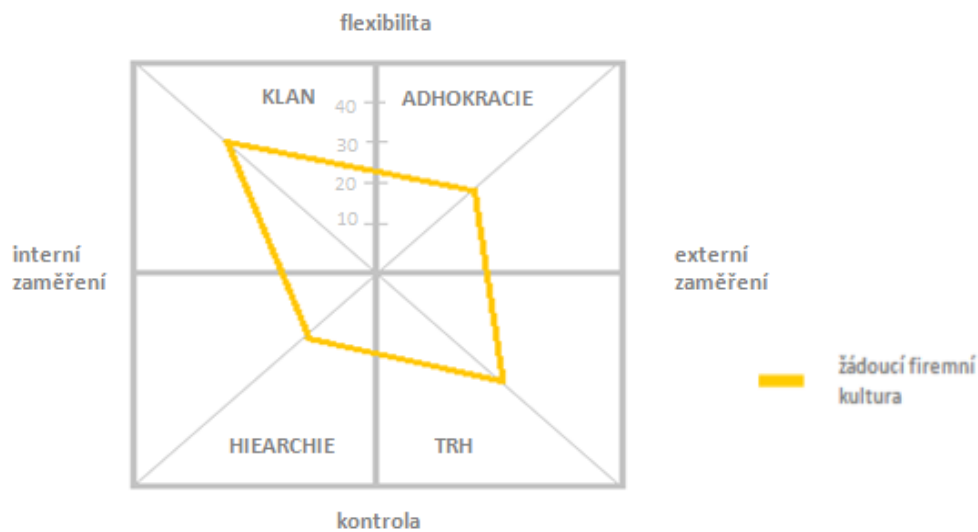
Klíčem k úspěchu je zajištění kvalitní komunikace napříč organizací. Jedná se jak o komunikaci interní, tak také externí (tj. vůči trhu, zákazníkům, ostatním společnostem). Jedná se nejen o získávání informací z okolí podniku, ale také o prezentaci samotného podniku a jeho produktu. V rámci organizace jde o podporu obousměrné komunikace. Vedoucí pracovníci informují o plánech, podřízení zaměstnanci mají prostor pro tvorbu připomínek a reakci na zamýšlené plány. Instrukce a nařízení by měla být přesná a včasná. Přínosné je s pracovníky mluvit o všech změnách, které se plánují a budou-li se jich týkat, připravit je na ně, vysvětlit význam změn a zapojit je do procesu změny.

Žádoucí firemní kultura je ovlivněna firemní strategií stejně tak, jako strategií ovlivňuje kultura. Obsah žádoucí kultury podporuje strategii tak, aby mohla být úspěšně implementována a mohly být naplněny stanovené strategické cíle.

### **Grafické zpracování**

Předností výše použité metody je možnost grafického znázornění. Pro vytvoření grafu žádoucí firemní kultury jsou využity výsledky z tabulky č. 17. Celkový počet bodů jednotlivých kultur byl zprůměrován a jednotlivá skóre byla vynesena do grafu. Spojením jednotlivých bodů vzniká profil žádoucí firemní kultury společnosti CRV Czech Republic.

Obr. č. 13: Žádoucí firemní kultura



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Žádoucí firemní kultura by měla dle výše uvedeného grafu směřovat k prvkům klanové kultury (zejména vytváření vztahů se zákazníky, podpora a rozvoj lidí, neformální komunikace) a také využívat prvky tržní kultury (zejména dosahování měřitelných cílů a žádoucích výsledků, udržení tržního podílu). Méně je pak žádoucí kultura zastoupena prvky adhokratické kultury a nejméně prvky hierarchické kultury.

## 4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY CRV CZECH REPUBLIC

Autoři se shodují, že „organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevnatý jev, zahrnující více dílčích, vzájemně provázaných komponent, označovaných jako prvky organizační kultury“ (Lukášová, 2010, s. 140). Právě pomocí prvků lze organizační kulturu poznat. Kulturu je nutné popsat jak z hlediska jejích vnějších projevů, tak také prostřednictvím vnitřních prvků.

### 4.1 Metody výzkumu

K identifikaci firemní kultury lze využít kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. Cílem kvalitativního výzkumu je „získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu“ (Lukášová, 2010, s. 142). Pro tuto diagnostiku se předem nevybírají proměnné, které budou zkoumány. Dotazované osoby nahlízejí na realitu ze svého pohledu. Informace získané kvalitativními metodami jsou detailní a obsažné a umožňují pohled do kultury organizace lidem zvenčí. Kvalitativní metody jsou založeny na induktivním přístupu, na zkoumaný jev se nahlíží z pozice tzv. insiderů (příslušníci kultury). Mezi kvalitativní výzkumné metody patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů nebo projektivní metody.

Kvantitativní metody výzkumu jsou založeny na mapování výskytu určitých znaků. Znaky musí být předem stanoveny a zvoleny. Kvantitativní metody jsou založeny na deduktivním přístupu. Pomáhají mapovat výskyt znaků a testovat hypotézy, které byly formulovány z pozice tzv. outsiderů (z vnějšku). Základními kvantitativními výzkumnými metodologiemi jsou pozorování a dotazování. Dotazování může probíhat formou písemnou (dotazníky) nebo ústní (interview) (Ashkanasy, 2011).

### 4.2 Vlastní výzkum

V rámci analýzy firemní kultury společnosti CRV Czech Republic jsem pracovala s více metodami. Během své firemní praxe jsem využila metodu pozorování. Snažila jsem se vnímat celkovou náladu v organizaci, během neformálních rozhovorů jsem sbírala názory zaměstnanců, snažila jsem se pochopit fungování organizace, na čem se staví, jaké jsou hodnoty, normy a vzorce chování. Při analýze jsem také měla možnost využít několik interních dokumentů, které mi byly dány k dispozici vedením firmy.

Jednalo se především o výroční zprávy, záznamy z workshopů konaných za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců, etický kodex aj. V rámci rozhovorů jsem poznávala stanoviska a názory vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců a měla možnost je dále porovnávat. Individuální rozhovory probíhaly s vedením firmy ve Vestci a se zaměstnanci Plzeňského regionu.

Základním pilířem kvantitativního výzkumu byly strukturované dotazníky doplněné individuálními rozhovory. Dotazník obsahoval 21 uzavřených otázek (s výběrem možnosti nebo své vlastní odpovědi) a 5 otevřených otázek. Dotazník byl vytvořen na základě předchozího obecnějšího mapování firmy. V otázkách jsem se zaměřila na zvláště žádoucí rysy firemní kultury. Byly zkoumány oblasti pracovních úkolů, komunikace, odměňování, hodnocení, organizování, možnosti rozvoje, spolupráce, pracovních vztahů a identifikace zaměstnanců. Otevřené otázky byly zaměřeny na změny a možnosti zlepšení ve firmě a efektivitu pracovního výkonu. Dotazník zobrazuje příloha B.

Dotazníky byly ve firmě osobně předány prostřednictvím zaměstnance, který každému respondentovi vysvětlil účel a smysl dotazníků. Každý pracovník, který byl o vyplnění dotazníku požádán, jej měl snahu vyplnit. Někteří respondenti nechali některé otázky nevyplněné, ale nutno podotknout, že jich nebylo příliš mnoho. Většina zaměstnanců odpověděla poctivě na všechny otázky, což mi velmi pomohlo v mé další práci. Dotazníky byly anonymní. Rozřazovacími kritérii byl počet odpracovaných let ve firmě a profese. Někteří respondenti byli velmi kritičtí, z některých dotazníků bylo naopak cítit, že respondent odpovídal tak, jak si myslel, že je to nejvhodnější. Celkově bylo rozesláno 85 dotazníků, návratnost byla 89 %, tedy 76 dotazníků. Rozdělení respondentů zobrazuje příloha C. Rozbor jednotlivých otázek dle stanoveného kritéria lze nalézt v příloze D.

Na základě všech zjištěných poznatků byla popsána současná firemní kultura společnosti CRV Czech Republic.

### **4.3 Artefakty**

Na kulturu společnosti má vliv fakt, že již deset let je firma dceřinou společností holandského holdingu. Od té doby došlo ke změně formy řízení a náborového managementu. Obměnou prošlo také logo, značka a internetové stránky. Ačkoliv tento

proces probíhá již řadu let, ve společnosti je řada zaměstnanců, kteří nejsou ztotožnění s novým profilem firmy, vzniklým pod vlivem holandské mateřské společnosti.

Společnost CRV Czech Republic si velmi zakládá na své image, na svém působení na okolí. Jasně dává najevo svou oblast zájmu. Firemními barvami jsou červená a modrá. Barvy jsou to výrazné, často se objevují a jejich kombinace působí velmi příjemně. Modrá barva v některých reklamních předmětech přechází v černou, červená se však objevuje vždy. Černá barva se používá pro oblečení, protože působí elegantněji. Logo společnosti představuje hlavu krávy nebo býka, což symbolizuje hlavní produkt společnosti. Logo a název společnosti se objevuje na všech reklamních předmětech. Firma dává reklamní předměty typu kancelářských potřeb, jako jsou psací potřeby, trhačky, skleničky, hrníčky ale i oblečení a různé druhy doplňků. Předměty jsou určeny především pro zákazníky a některé pro zaměstnance společnosti. Nabízeny jsou zákazníkům a obchodním partnerům při osobním jednání, prostřednictvím soutěží nebo různých akcí. Velmi často se na reklamních předmětech objevují motivy zvířat. Za zmínku stojí také internetové stránky, které jsou poměrně přehledné, barevné, s hezkými obrázky a vyvolávají pozitivní dojem. Hned úvodní strana apeluje na zákazníky a představuje všechny aktuální akce a soutěže.

**Obr. č. 14: Logo společnosti**



Zdroj: CRV Czech Republic, 2013

Architektura budov, kde společnost v rámci republiky sídlí, není nijak specifická. Pobočky sídlí nejčastěji na kraji města ve větším areálu, kde je více firem. Orientace v budovách není příliš jednoduchá, ale společnost má jasně označené své sídlo. V rámci poboček je menší množství kanceláří, proto jsou kanceláře nejčastěji sdíleny dvěma zaměstnanci. Kancelářské vybavení je základní s možností doladit si prostory dle vlastního vkusu. Ředitelství společnosti sídlí v modernější budově, čemuž odpovídá i vybavení kanceláří. Trendem je pracovat s otevřenými dveřmi. Lze konstatovat, že každá firemní pobočka si žije svým vlastním životem. Hlavní vliv na dění má vedoucí pobočky a jemu nadřízený vedoucí regionu.

Lidé ve společnosti mají jednotný jazyk. Nově příchozí jsou snadněji zapojeni do chodu své pobočky. Vzhledem k poměrně krátké historii společnosti ji neprovází mýty ani historiky z minulých dob. Za hrdiny lze považovat pracovníky, kteří jsou věni svému podniku téměř po celý život. Věrnost společnost odměňuje finančním benefitem. Pracovník musí být u firmy nejméně deset let, pak dostává svůj první věrnostní benefit. Následné ocenění pokračuje po dalších pěti letech. Mateřská společnost v Nizozemsku má svého zvířecího hrdinu, kterému před sídlem firmy stojí bronzová socha. Jedná se o býka, jehož plemenný materiál zaznamenal historicky nejvíce prodejů.

Pravidelnými akcemi, které se ve společnosti pořádají, jsou každoroční konference, kde se zhodnocují výsledky uplynulého roku, zaměstnanci se seznamují s plánovanými novinkami, vyhlašují se nejúspěšnější pracovníci, poté následuje společenská část. Konference jsou zpravidla třídní a jsou většinou zaměstnanců kvitovány, probíhají v přátelském duchu a uvolněné atmosféře. Každoročně společnost dále pořádá firemní akce se sportovním odpolednem, kde se sejdou spolupracovníci z celé České republiky. Plzeňská pobočka každoročně pořádá setkání s bývalými zaměstnanci – důchodci. To jsou velmi příjemné akce, které by se mohly rozšířit i do ostatních krajů.

Důležitou součástí společnosti je její image. Jedná se o veřejnou prezentaci sebe sama. Image je důležitá zejména pro zákazníky, obchodní partnery, konkurenci. Je to komunikační nástroj s veřejností, kde společnost deklaruje jaká je, nebo jaká by chtěla být. Image buduje firma pomocí artefaktů. Nejedná se pouze o artefakty hmotné jako je logo, firemní barvy, dokumenty, vizitky, ale firmu reprezentují především lidé. Společnost velmi dbá na chování zaměstnanců, jejich vystupování a projev, který je velmi důležitý při setkávání se zákazníky, partnery, ale také s konkurencí. Cílem je zanechat hluboký a pozitivní dojem. Image dokáže významně ovlivnit působení firmy. Image je slib – co je deklarováno, bude také splněno.



A jak vidí společnost její zaměstnanci?

**Obr. č. 15: Dotazníkové šetření 1**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina zaměstnanců (69 %) vnímá společnost jako firmu s dlouholetou tradicí. Méně procent jako jedničku na trhu a úspěšnou konkurenční firmu. Lze vyzorovat shodu s posláním společnosti.

#### 4.4 Hodnoty

U společnosti CRV Czech Republic stojí na prvním místě zákazník. Dobré jméno firmy a s ním spojená kvalita produktu je pro společnost zásadní. Důraz je kladen také na technickou úroveň, jazykovou vybavenost a dostatečnou vzdělanost zaměstnanců. Společnost řadí na přední příčky vztahy se zákazníky. Vztahy tvoří a upevňuje prostřednictvím společných akcí chovatelů, jako jsou například přehlídky zvířat. Nejlepší chovatelé jsou oceňováni a vyhodnocována jsou i zvířata. Společnost pečlivě dbá na svou prezentaci a věnuje se reklamě. Důležitá je také kvalita poskytovaného materiálu, která je pro udržení zákazníka jedním z klíčových bodů. Hlavními hodnotami společnosti jsou tedy: spokojený zákazník, kvalita produktu a udržitelný rozvoj.

#### 4.5 Normy chování

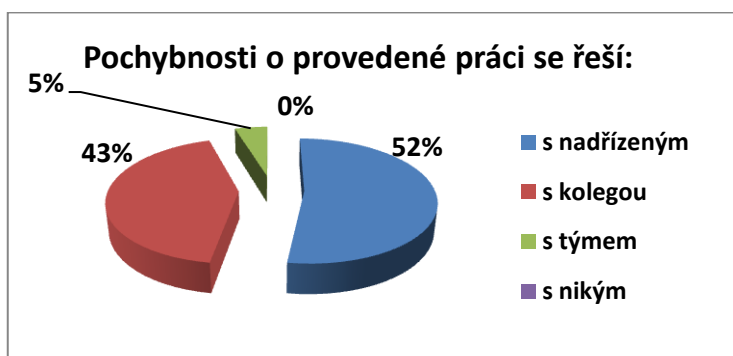
Ve společnosti CRV Czech Republic jsou přesně stanoveny normy chování, které musí zaměstnanci dodržovat. Zaměstnanci vlastní pasy etického kodexu společnosti, s příznačným podtextem „nechte se vést svým svědomím“. Tato pravidla byla sepsána za účelem udržitelného rozvoje společnosti. Týkají se nejen společnosti ale především všech zaměstnanců. Pas názorně vysvětluje postoje a hodnoty podniku a s nimi související normy chování. Standardy se týkají oblasti legislativy, životního prostředí, udržitelného chovu, odpovědnosti vůči společnosti, pracovní komunikace aj.

Ve společnosti je kladen důraz na kvalitu provedené práce a to u všech profesí, další základní normou je chování vůči zákazníkům. Samozřejmostí je respekt a předcházení si zákazníka, naslouchání a vstřícnost. Společnost si nemůže dovolit ztrátu důvěry nebo dokonce odchod zákazníka.

Negativní normou ve společnosti je neochota a strach sdělovat svůj názor, nelze sice paušalizovat, ale obecně vládne ve firmě názor, že „je lepší raději nic neříkat“. Názorové výměny probíhají zejména mezi spolupracovníky, většinou v přátelském duchu. S vedoucími pracovníky se však zaměstnanci do debat raději nepouštějí. To souvisí s faktem, že většina firmy nejvyšší vedení nevidí pozitivně a nemá k němu potřebnou důvěru. Velmi často nerozumí některým krokům, což úzce souvisí s mírou identifikace se společností. Ze strany vedení je snaha více se zaměstnanci potkávat a při společných debatách dát pracovníkům prostor k vyjádření názoru.

Dostanou-li se pracovníci do problémů nebo mají-li pochybnosti o provedené práci, s kým ve firmě takovou situaci nejčastěji řeší, zobrazuje následující graf.

**Obr. č. 16: Dotazníkové šetření 2**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ačkoliv 52 % procent uvádí, že by problém řešili s nadřízeným, vždy se nejprve poradí s kolegou. Přímou s kolegou bez zapojení vedoucího řeší své pochybnosti 43 % zaměstnanců. Nedůvěra či strach vůči vedení jsou patrné.

#### 4.6 Základní přesvědčení

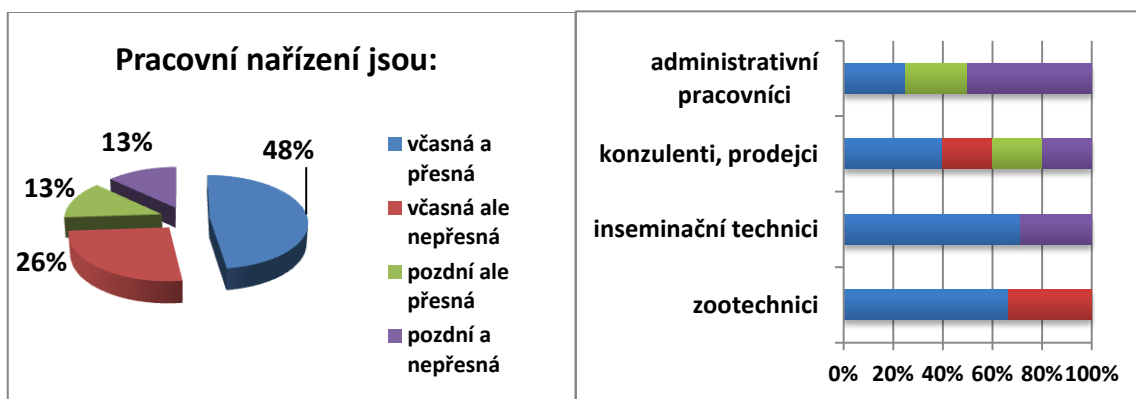
CRV Czech Republic se snaží o udržitelný rozvoj společnosti zejména s ohledem na zaměstnance, zákazníky a společenské prostředí. Společnost podporuje své členy a zákazníky při dosahování solidního výnosu z podnikatelské činnosti prostřednictvím zdravého genetického materiálu a využitím informačních produktů. Tak aby bylo

dosaženo maximální spokojenosti zákazníka, je třeba vychovávat kvalitní a spokojené zaměstnance, kteří mají možnost pracovat s kvalitním materiálem.

#### 4.7 Organizování a styl vedení

Společnost je organizována po celé České republice. Působnost je rozdělena do regionů, které vznikly sloučením některých oblastí (např. Plzeňský region – sloučení Plzeňského a Karlovarského kraje). Každá pobočka má svého vedoucího, který zodpovídá vedoucímu regionu. Vedoucí regionu pak zodpovídají top managementu sídlícímu ve Vestci. Vzhledem k tomu, že je CRV Czech Republic dceřinou společností přicházejí nařízení také ze strany matky. Rozhodování se musí přizpůsobovat aktuálním podmínkám, ale zároveň se snaží vyhovět požadavkům ze strany holdingu. Společnost nemá v některých oblastech velkou možnost vlastního rozhodování, což ji samozřejmě omezuje.

Obr. č. 17: Dotazníkové šetření 3

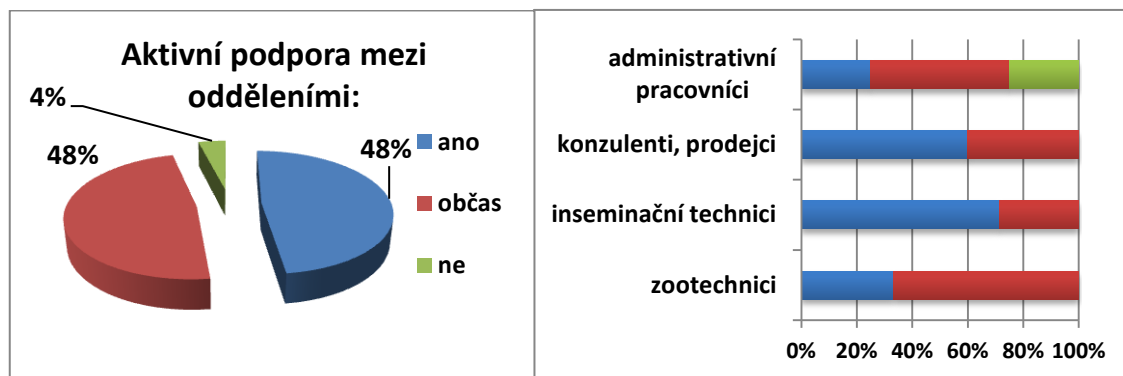


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na otázku týkající se pracovních nařízení odpovídali zaměstnanci takto: 48 % vidí nařízení jako včasná a přesná, 26 % tvrdí, že nařízení se k nim dostanou včas ale již značně zkreslená, 13 % se domnívá, že nařízení jsou pozdní ale přesná a pozdní a nepřesná. Pozdní nařízení se objevují nejvíce mezi administrativními pracovníky. Tato čísla jsou poměrně alarmující. Ke zkreslení nebo zpoždění dochází nejčastěji na úrovni středního managementu. To můžeme připsat faktu, že po organizační změně, došlo ke změnám pravomocí a odpovědností, které nemusí mít vedoucí ještě úplně zažitě. Top management si je vědom, že střední management je aktuálně přetížen a tlak nezvládá. Tato situace by se však měla akutně řešit.

U manažerů jsou velmi důležité jejich osobnostní charakteristiky a osobní kvality. Kvality vyjadřují, jak osobní předpoklady zaměstnance odpovídají předpokladům pro dané pracovní místo. Manažeři by měli být zodpovědní, organizačně schopní, měli by umět jednat s lidmi, být organizačně schopní a být odolní vůči stresu (Jermář a kol., 2012).

**Obr. č. 18: Dotazníkové šetření 4**

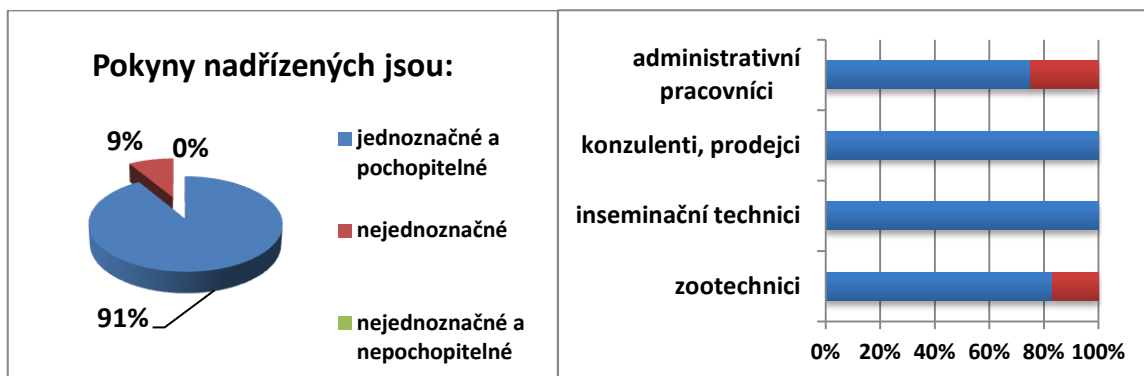


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výše uvedená otázka se týkala podpory spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Aktivní podpora funguje více mezi odděleními na středisku v rámci regionu. Podpora v rámci České republiky již není tak viditelná. Nejvyšší vzájemná podpora funguje mezi konzultanty, prodejci a inseminačními technikami.

Moc je ve společnosti decentralizována. Řada odpovědností je delegována na střední management (vedoucí poboček, regionů). Pokud využijeme třídění stylů vedení dle Likerta, pak ve společnosti převládá benevolentní styl. Vedoucí si nechá sdělit názory podřízených, konečné rozhodnutí je však vždy na něm. Využívá se spíše odměn než trestů. Nutno říci, že při spouštění nového softwaru SMS (jednání s klienty) bylo využito autoritativního stylu a neplnění aktivit bylo trestáno odejmutím odměn. V posledním roce však společnost směřuje spíše ke konzultativnímu stylu vedení, více se snaží naslouchat svým podřízeným, motivovat odměnami. Komunikace probíhá nejčastěji shora dolů.

Obr. č. 19: Dotazníkové šetření 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Velká většina (91 %) zaměstnanců vidí pokyny nadřízených jako jednoznačné a pochopitelné. Zootechnici a administrativní pracovníci uvádějí nejednoznačnost pokynů. Z výsledků lze soudit, že vedení formuluje své požadavky většinou srozumitelně a jasně tak, že většina pracovníků nemá problém s jejich pochopením. Pro firmu je tento fakt velmi pozitivní. Z výše uvedeného vyplývá, že téměř všichni pracovníci vědí, co mají dělat, pokud tedy dochází k problémům, je příčina pravděpodobně jinde než v neporozumění a nejasnosti pokynů.

#### 4.8 Směrnice a předpisy

Ve firmě je vyžadováno dodržování směrnic týkající se prodejních a nákupních záležitostí (nákup DHM, DNM), provozu motorových vozidel, prevence vzniku škod, pravidla zaměstnanců a zaměstnavatelů, bezpečnosti práce. Zaměstnanci se účastní každoročního školení bezpečnosti práce a požární ochrany.

Precizní dodržování předpisů a zákonů je součástí image firmy. V posledních letech je kladen vyšší důraz na udržitelnost. Společnost chrání životní prostředí, dbá na likvidaci odpadu, snaží se vyšlechtit zvířata s vyšší produkcí a délkou života.

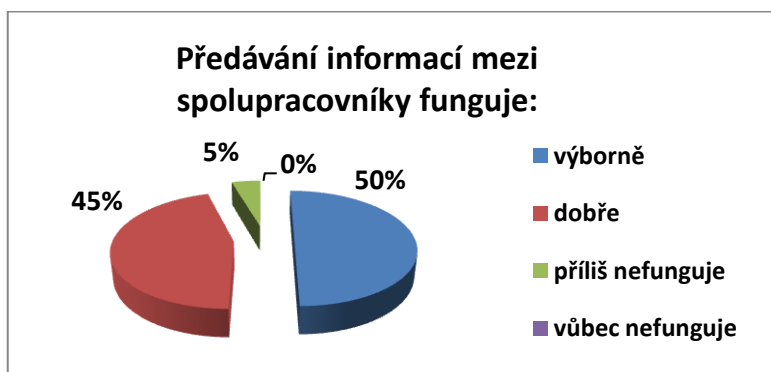
#### 4.9 Komunikace

Komunikace ve firmě je jedním z největších problémů. Probíhá nejčastěji shora dolů. Zaměstnanci si sami problémy uvědomují. Jedná se zejména o informace týkající se změn nebo nařízení, které se k zaměstnancům nedostávají vždy včas. Někdy dojde během jejich přenosu k reformulaci a na nejnižší úrovni se dostávají informace nepřesné a zkreslené. Nejedná se o pravidelný jev, ale pokud nastane, přináší problémy.

Pokud dojde k problémům, zaměstnanci je povětšinou řeší s kolegou. Pokud řeší problémy s nadřízeným, chybí potřebná odezva ze strany vedoucích.

Ve firmě nedochází k přesné informovanosti o aktuálním dění. Ačkoliv se konají konference, kde jsou pracovníci seznámeni s plány do budoucna, řada zaměstnanců by uvítala znalost přesnějších plánů a budoucích kroků společnosti.

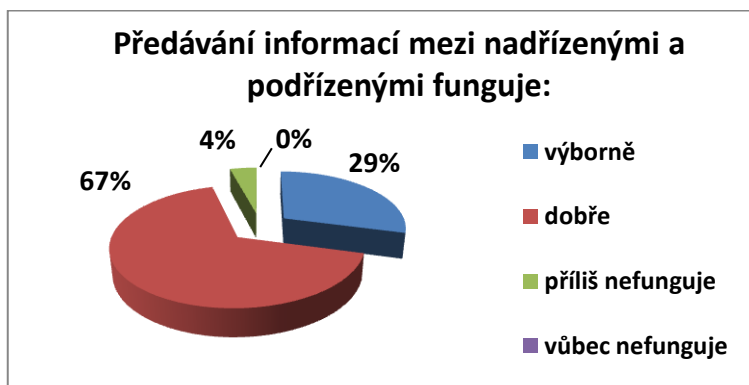
**Obr. č. 20: Dotazníkové šetření 6**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 50 % zaměstnanců hodnotí vzájemnou komunikaci jako výbornou, 45 % si myslí, že funguje dobře, ovšem 5 % se domnívá, že nefunguje vůbec. Pro předávání důležitých a klíčových informací „dobrá“ komunikace nestačí, snadněji pak dochází ke konfliktům. Nejlépe komunikace funguje mezi zaměstnanci na stejném oddělení a v rámci pobočky. Je tomu tak proto, že zaměstnanci se více znají, vzájemně si důvěřují a nedělá jim problém sdělovat si příjemné i nepříjemné informace. Komunikace by se mohla zlepšit prostřednictvím společných akcí, kde bude více osobní osobního kontaktu a možnost více se vzájemně poznat a zvýší se vzájemná důvěra.

**Obr. č. 21: Dotazníkové šetření 7**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Komunikace ve firmě funguje lépe mezi spolupracovníky. Předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými hodnotí jako výborné jen 29 % pracovníků, jako dobré 67 % pracovníků a 4 % dotazovaných se domnívá, že nefunguje vůbec. Jak již bylo výše uvedeno, zaměstnanci nemají ke svým nadřízeným přílišnou důvěru. Jedním z důvodů, je fakt, že na vedoucích pozicích je poměrně vysoká fluktuace. Vedení se však aktuálně rozhodlo více vyjíždět do terénu, představovat zaměstnancům své plány a zvýšit tak osobní kontakt.

Ke komunikaci ve firmě se používá převážně intranet, nicméně do budoucna chce vedení více využívat osobního kontaktu. Firma vydává také časopis, kde se dá dočíst o aktualitách. Někteří zaměstnanci do časopisu osobně přispívají. Největší množství informací se vymění během pracovních porad. Vedení má porady měsíční, poté se konají čtvrtletní porady konzultantů a vedení regionů, většina zaměstnanců se setkává na ročních konferencích. Společnost má potenciál naplnit očekávání zaměstnanců ohledně informací o budoucím dění firmy, ovšem je třeba přesvědčit střední management, aby tyto informace poskytl svým pracovníkům. Ve firmě převažuje formální komunikace.

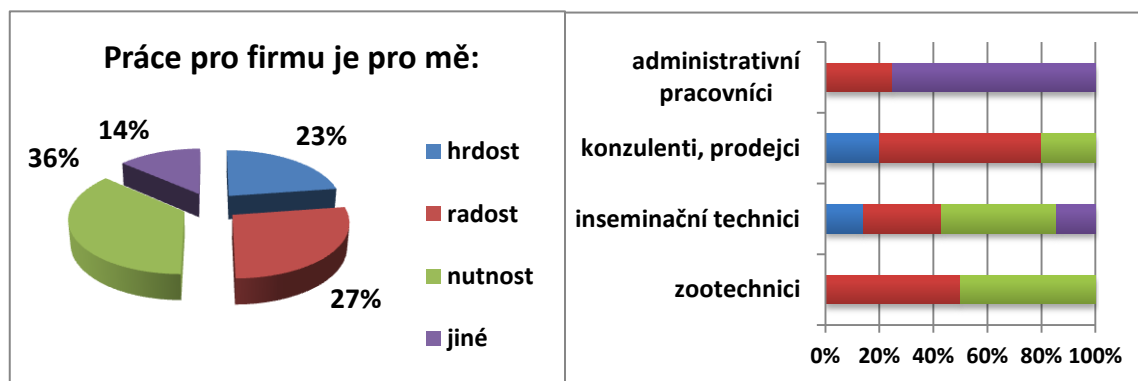
#### **4.10 Vztah zaměstnanců k firmě**

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem společnosti a firma by si toho měla být vědoma. CRV Czech Republic zaměstnává 283 zaměstnanců, z toho 15 lidí tvoří top management. Společnost zaměstnává polovinu zaměstnanců, kteří u firmy pracují více jak 20 let. Tyto zaměstnanci jsou vůči firmě velmi loajální. Avšak během svého působení mají již zažitá postupy, a proto se velmi neochotně přizpůsobují změnám.

Vyšší produktivita vyžaduje určitou míru angažovanosti a oddanosti vůči firmě. Angažovaný pracovník má zaujetí pro práci, s firmou tvoří vzájemně pozitivní vztah. Společnost má řadu zaměstnanců, kteří si váží své firmy a pracují pro ni rádi. Firma se také může pochlubit řadou loajálních zaměstnanců. Problém je však v tom, že jejich spokojenost ve firmě má klesající tendenci. Ačkoliv společnost deklaruje ve svých přesvědčeních zájem o zaměstnance, pracovníci tento zájem bohužel příliš necítí. Jedná se například o možnosti osobního rozvoje, který ve firmě není příliš podporován a další aktivity umožňující rozšiřování znalostí nad rámec pracovního výkonu. Společnosti chybí mladí, ambiciózní lidé, kteří by dokázali přinést nové nápady a mladistvý pohled na věc. Firma bojuje s problémem zaměstnávání mladých lidí, protože těch je v zemědělství velmi málo. Zároveň se společnost musí naučit pracovat se svými

pracovníky, kteří jsou velmi zkušení, stále mají co nabídnout, svému oboru velmi dobře rozumí, znají prostředí firmy a externí prostředí podniku a stále v sobě mají potenciál, který by se měl využít. Pracovníci musí mít pocit, že jsou pro firmu důležití a potřební.

**Obr. č. 22: Dotazníkové šetření 8**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu je patrné, že pro většinu zaměstnanců je práce ve firmě nutností. Jedná se převážně o zaměstnance, kteří pro firmu pracují již řadu let. Ačkoliv jsou vůči společnosti loajální, práce pro ně není již tolik naplňující. Pozitivní přístup má 27 % zaměstnanců, pro něž je práce radostí. Pracovat pro firmu vyvolává u 23 % zaměstnanců hrdost. Nutno však dodat, že pro některé pracovníky je zaměstnání ve firmě až nelibostí. Negativní postoje jsou spojeny především s častými změnami v posledních letech, které byly spojeny s holandskou mateřskou společností. Důležitou roli hraje také fakt, že společnost zaměstnává velké množství lidí nad 55 let, kteří si aktuálně nemohou dovolit přijít o práci, protože jejich šance na trhu práce by nebyly příliš vysoké. Nejspokojenější jsou se svou prací konzultanti a prodejci, naopak nejméně administrativní pracovníci.

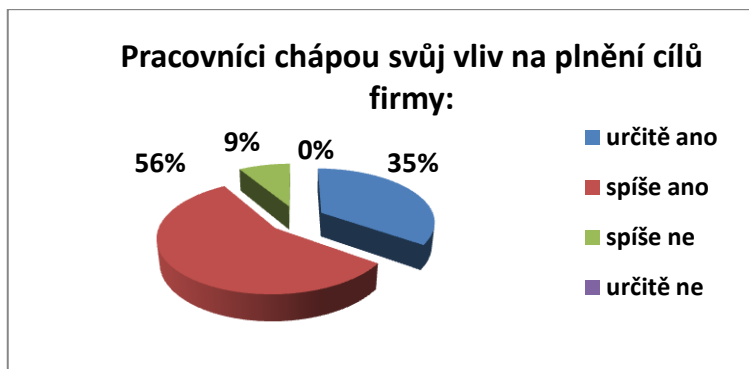
Pro budoucí vývoj společnosti je velmi důležitá identifikace zaměstnanců. Pracovníci by měli znát budoucí směřování firmy, její vizi, cíle a strategii a být s nimi ztotožnění. Každý zaměstnanec by měl znát své místo ve firmě, své pravomoci a odpovědnosti.



**Obr. č. 23: Dotazníkové šetření 9**

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina (65 %) zaměstnanců víceméně rozumí strategii a budoucímu směřování firmy. S jistotou to tvrdí 22 % pracovníků. Třináct procent dokonce uvádí, že strategii spíše nerozumí. Tento bod velmi úzce souvisí s chápáním celkového dění ve firmě. Pokud přesně nevíme, co je cílem firmy, o co v budoucnu usilujeme, pak nemusíme chápat rozhodnutí nebo nařízení, která přicházejí. Pak nemůže dojít k úplné identifikaci zaměstnanců s organizací, která je však pro úspěšnou budoucnost klíčová.

**Obr. č. 24: Dotazníkové šetření 10**

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

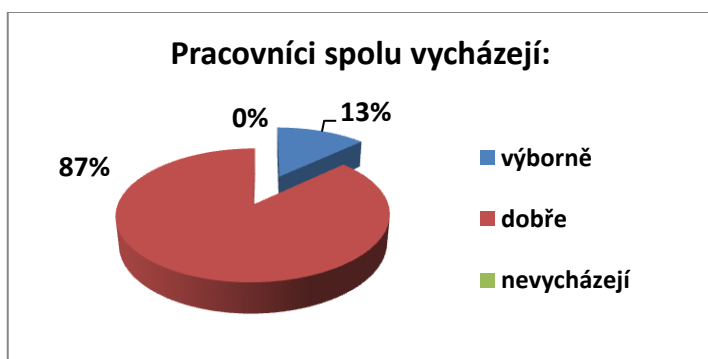
Výše uvedená otázka navazuje na otázku předcházející. Jedná se o to, zda pracovníci chápou, jak osobně ovlivňují naplnění stanovených cílů organizace. Zde jsou výsledky pozitivnější. Většina (56 %) zaměstnanců si víceméně uvědomuje své postavení a roli ve firmě, zná své úkoly a ví, jak je má plnit. Je tedy vhodné ještě přesněji zaměstnancům vysvětlit, v čem je jich osobní přínos pro budoucnost organizace,

vyzdvihnout důležitost jejich práce. Pracovníci musí mít pocit, že jsou nedílnou součástí fungujícího celku, který má jasný směr.

Oba výše uvedené grafy velice úzce souvisejí s komunikací. Komunikace je pevný základ, na kterém může být stavěno. Musí se zabránit nepřesným informacím, zlepšit vzájemná komunikace mezi vedoucími a podřízenými, více využívat neformální komunikace.

Na pracovní výkon mají vliv také vzájemné vztahy a atmosféra na pracovišti. Atmosféra ve firmě je poměrně hektická, zvláště na konci měsíce, kdy dochází k účetním závěrkám. To nastává pro většinu zaměstnanců období plné stresu. Atmosféra ve firmě by měla být motivující, lehce soutěživá, ne však stresující. Většina zaměstnanců vyžaduje při své práci klid a dobré spolupracovníky, pak je schopna podat maximální výkon.

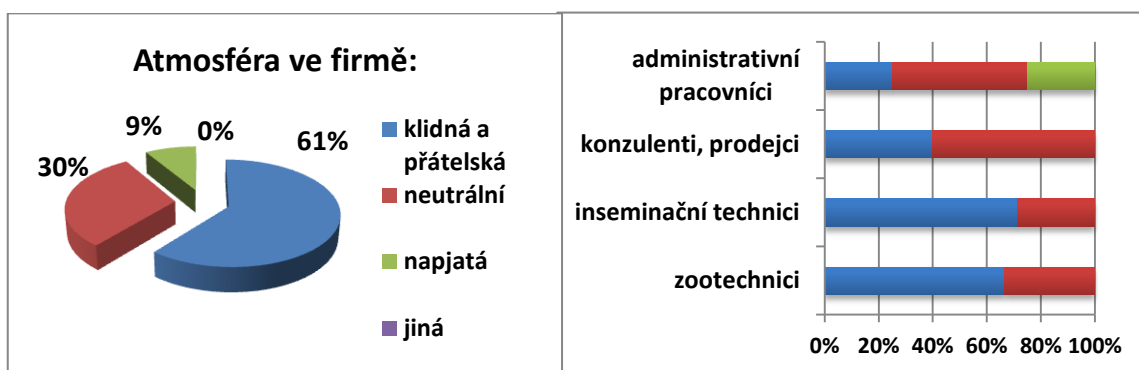
**Obr. č. 25: Dotazníkové šetření 11**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vztahy na pracovišti jsou poměrně dobré. Pracovníci spolu vycházejí dle 87 % zaměstnanců dobře, 13 % se domnívá, že výborně. Od vzájemných vztahů se samozřejmě odvíjí i míra vzájemné komunikace. Čím lepší vztahy, tím vyšší kvalita vzájemné komunikace. Nejlépe spolu vycházejí zootechnici a inseminační technici a dále pracovníci na jednotlivých odděleních ve společné kanceláři. Pracovníci, kteří se spolu častěji vidají, se lépe znají, více si důvěřují a dokážou být k sobě více upřímní a otevření. Zvýšená důvěra a soudržnost je základem pro zlepšení komunikace v rámci organizace.

Obr. č. 26: Dotazníkové šetření 12



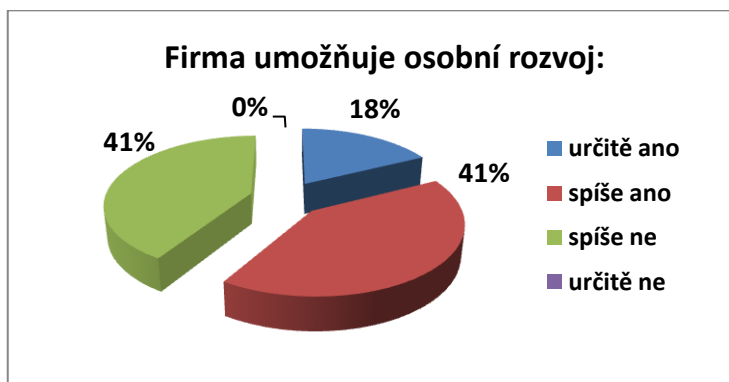
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Atmosféru ve firmě vidí většina (61 %) zaměstnanců jako klidnou a přátelskou, 30 % jako neutrální. Devět procent uvedlo, že v organizaci cítí napětí. Jedná se o administrativní pracovníky. Určitě je nutné zapátrat po napětí, které ve firmě vzniká, zda se jedná o napjaté vztahy v rámci střediska nebo mezi konkrétní skupinou pracovníků, nebo mezi vedením a podřízenými. Celková atmosféra má samozřejmě vliv na kvalitu odvedených pracovních výkonů. Zaměstnanci se ve firmě musí dobře cítit, navázat určitý vztah s organizací, musí se stát její pevnou součástí.

#### 4.11 Osobní rozvoj a přijímání změn

Pro společnost jsou kvalitní zaměstnanci důležitou součástí. Kvalifikovaní a motivovaní lidé jsou pro podnik klíčoví. Společnost usiluje o aktivní výchovu vlastních pracovníků a bude i nadále podporovat vzdělávání mladých a ambiciózních lidí, kterým nabízí uplatnění v mnoha profesích. Problémem zůstává, že mladí lidé nemají o tento obor příliš zájem. Je tedy nutné, aby byla možnost rozvoje nabízena i současným pracovníkům. Řada pracovníků pro firmu pracuje již několik let (někteří celý život). Samozřejmě řada z nich již nemá zájem o další vzdělávání, avšak pružnost společnosti se odvíjí i od pružnosti jejich zaměstnanců. Možnosti dalšího vzdělávání a kurzů by měly být patřičně komunikovány. Společnost nabízí placené firemní kurzy nebo příspěvky na vzdělávání, ale své zaměstnance příliš v jejich absolvování nepodporuje.

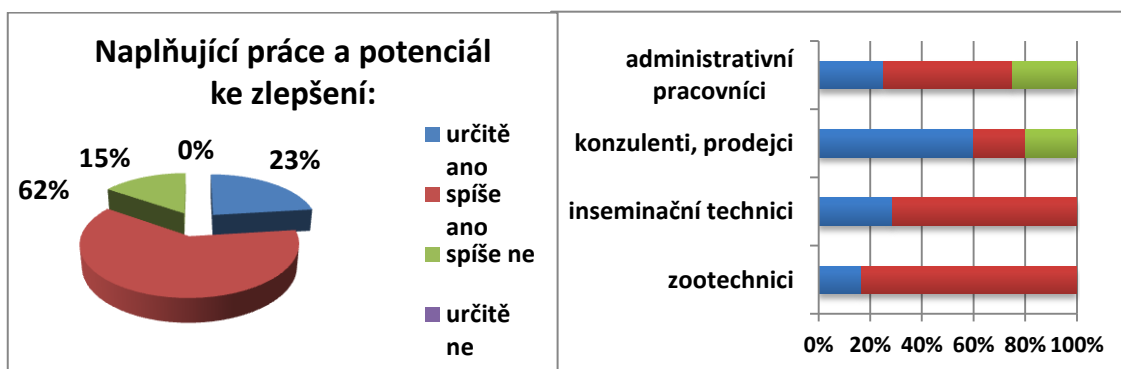
Obr. č. 27: Dotazníkové šetření 13



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V rámci šetření bylo zjištěno, že 41 % si myslí, že firma svým zaměstnancům nenabízí možnost osobního rozvoje. Řada z nich by o určité aktivity jistě měla zájem. V minulých letech byly velmi oblíbené jazykové kurzy. Možnost osobního rozvoje samozřejmě souvisí i s konkrétní profesí, nicméně každý pracovník by měl mít možnost se v rámci své profese více vzdělávat. Někteří zaměstnanci o možnostech třeba ani nevědí. Společnost aktuálně nabízí školení především pro prodejce – zvyšování obchodních dovedností a tematické zájezdy a exkurze (domácí i zahraniční). Zde je opět nutno apelovat na vedoucí pracovníky, aby poskytly svým podřízeným patřičné informace.

Obr. č. 28: Dotazníkové šetření 14



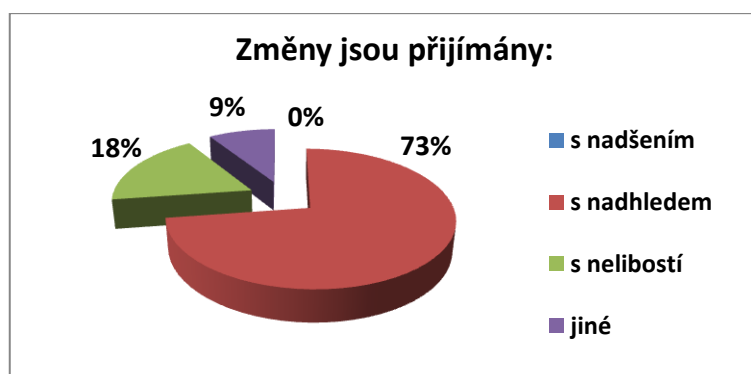
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina zaměstnanců však vidí ve své práci potenciál ke zlepšení, čehož je nutné patřičně využít. Řada zaměstnanců cítí i svůj vlastní potenciál. K tomu by měli přispět vedoucí pracovníci tak, aby dokázali tento potenciál rozvinout. Lidé, kteří jsou vůči firmě loajální již několik let, mají společnosti stále co nabídnout. Vhodné by bylo

vytvářet osobní rozvojový plán tak, aby zaměstnanec přesně věděl, čeho může dosáhnout, jak může zdokonalit své schopnosti a nabýt nové znalosti. Nejvíce negativní jsou v této otázce odpovědi administrativních pracovníků a konzultantů a prodejců.

Změny obecně jsou ve firmě přijímány s nadhledem, nikoliv s nadšením. V posledních deseti letech prošla firma řadou zásadních změn (organizace, management), které zaměstnanci přijímali neradi. Ve vztahu ke změnám proto vidím ve firmě určitou rezignaci ze strany zaměstnanců. Mají pocit, že danou situaci nemůžou ovlivnit, a proto se jí hlouběji nechtějí zabývat. Nejsou schopni poznat podstatu změny a hlavně její důvod, důležitost či nutnost. Nedůvěru budí i fakt, že dochází k poměrně častým změnám personálního obsazení ve vrcholném vedení. Opět se dostáváme k problému komunikace, kdy změny nejsou vedoucími pracovníky dostatečně vysvětleny. Změny jsou tedy spíše brány jako nařízení, které se musí splnit. Příkladem jsou nové softwary SMS a Halogen. SMS je software pro konzulenty a prodejce, kde jsou pracovníci povinni informovat o průběhu obchodu. Jedná se o reporty o aktivitě pracovníků v kontaktu s klienty. Řadě pracovníků dělalo potíže se v systému orientovat, nebo měli problém vyjádřit podstatu daného problému, celkově byl tento software přijat s nelibostí. Dokud zaměstnanci se softwarem nepracovali, tak jak měli, přicházeli o prémie. V softwaru Halogen pracují všichni zaměstnanci. Jedná se o „motivační systém“. Každému zaměstnanci je vytvořeno tři až pět úkolů, které musí během roku splnit. Vždy je tvoří nejbližší nadřízený. Každý úkol má stanovené KPI a dle jejich splnění dostávají zaměstnanci prémie. Jedná se o úkoly nad rámec běžné pracovní činnosti, např. počet prodaných dávek, ziskovost, obrátka pohledávek atd.

**Obr. č. 29: Dotazníkové šetření 15**



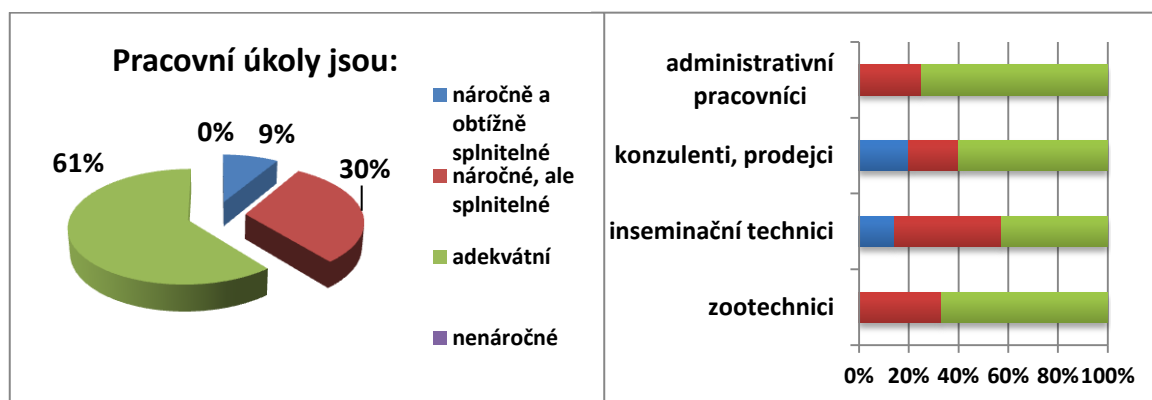
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V organizaci je patrná silná fixace na minulost. Důležité je pochopit, že tak jako se vyvíjí okolní prostředí i firma má svůj určitý vývoj. Přizpůsobení se změnám v prostředí je klíčové pro plnění strategických cílů a pro budování konkurenční pozice firmy.

#### 4.12 Pracovní úkoly a týmová práce

Jednotlivé pracovní úkoly jsou v organizaci tvořeny tak, aby vedly k dosažení žádoucího cíle. Vedoucí pracovníci se snaží o jasnou formulaci. Většina úkolů je stanovena tak, aby byla motivující ale zároveň dosažitelná. V organizaci stanovují úkoly vždy nejbližší nadřízení. V rámci softwaru Halogen se pracovníkům stanovuje tři až pět cílů ročně, které jsou nad rámec jejich běžné pracovní činnosti. V poslední době, kdy firma bojuje s vysokými pohledávkami, je častým cílem dosáhnout zaplacení konkrétní pohledávky. Zaměstnanci by měli každému svému úkolu perfektně rozumět a vědět, jak ho splnit. Každý úkol musí mít stanovenou významnost a stupeň obtížnosti. Stupeň obtížnosti souvisí se znalostmi, které jsou ke splnění daného úkolu potřebné. Díky konkrétním pracovním úkolům si může zaměstnanec lépe ověřit jeho osobní přínos pro organizaci jako celek.

**Obr. č. 30: Dotazníkové šetření 16**

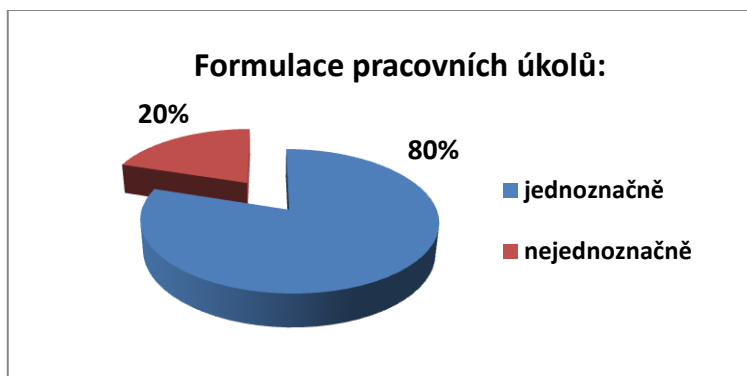


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pracovní úkoly vnímá většina (61 %) pracovníků jako přiměřené. Třetina pracovníků si myslí, že úkoly jsou příliš náročné, ale dají se splnit. Jako náročné a obtížně splnitelné vidí úkoly 9 % pracovníků, jedná se o inseminační techniky a prodejce a konzulenty. Pro firmu je pozitivní zjištění, že většina pracovníků bere úkoly jako splnitelné, i když jsou náročnější. Pak je nutné zvýšit výkonnost pracovníků, aby dokázali dané úkoly splnit. Nejprve bude nutné zjistit, proč se dané úkoly neplní, jestli jsou zaměstnanci v časové tísní nebo mají nastaveno příliš mnoho úkolů nebo si k plnění vybírají ty

snazší úkoly aj. Společnost každopádně musí svým zaměstnancům zajistit potřebné znalosti, správně je motivovat a vysvětlit, proč je splnění konkrétního cíle pro firmu důležité.

**Obr. č. 31: Dotazníkové šetření 17**

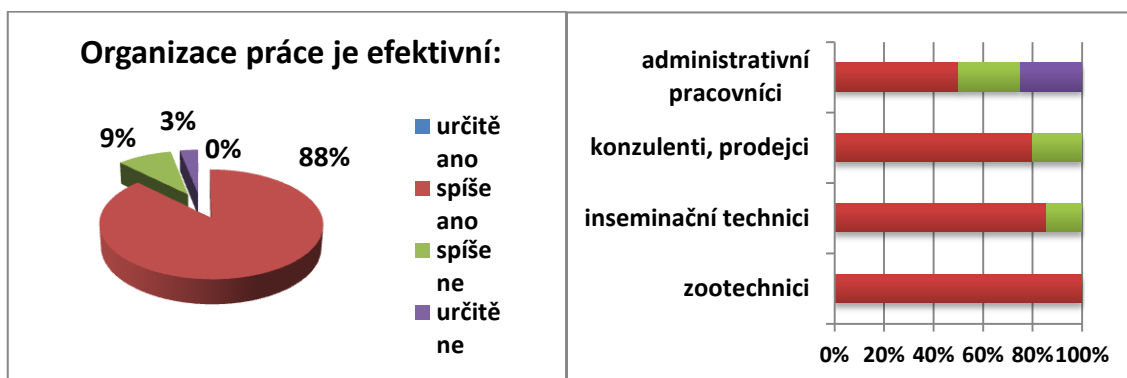


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Formulace pracovního úkolu je pro správné pochopení a úspěšnost splnění úkolu jedním z klíčových faktorů. Úkoly musí mít jeden jediný, jednoznačný význam. Ve firmě se pracovní úkoly formulují jednoznačně, což potvrdilo 80 % pracovníků.

Velmi důležité je nejen co pracovníci dělají ale také jak. Správná organizace práce vede k vyšší produktivitě práce.

**Obr. č. 32: Dotazníkové šetření 18**



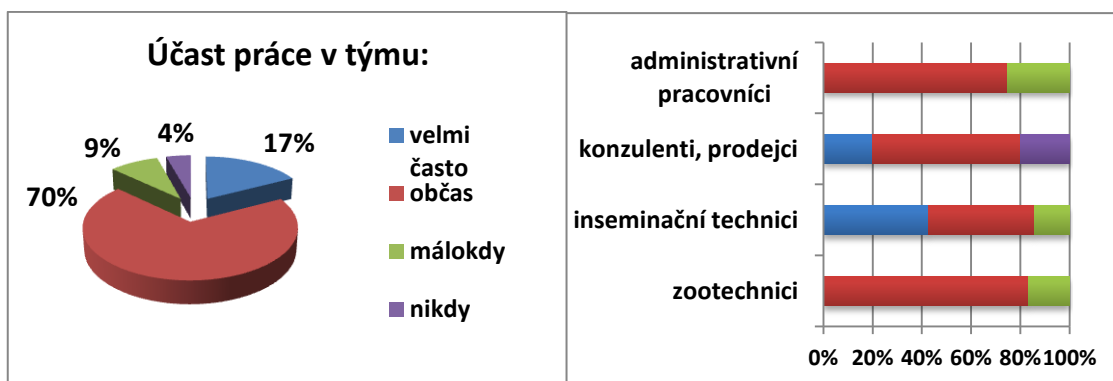
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina (88 %) zaměstnanců se domnívá, že práce je ve společnosti organizována spíše efektivně. Žádný respondent však nevedl, že organizace práce je určitě efektivní. Jsou zde patrné určité pochybnosti o správné organizaci. Devět procent dokonce uvádí, že organizace práce je spíše neefektivní a tři procenta uvádí, že určitě. Jedná se o skupinu

administrativních pracovníků. Právě v této chvíli je vhodné, dát prostor k vyjádření zaměstnancům, jaké by byly jejich návrhy, aby došlo ke zvýšení efektivity. Společnost chce samozřejmě dosáhnout maximální efektivity.

Jedním ze způsobů, jak zvýšit efektivitu práce může být účast v týmech. Týmová práce podporuje kreativitu, lidé se mohou více poznat a sblížit, tým nabízí uplatnění konkrétní znalosti. Týmy využívají kolektivního rozhodování a řešení úkolů, podporují komunikaci.

**Obr. č. 33: Dotazníkové šetření 19**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost příliš týmové práce nevyužívá. Většina (70 %) pracovníků uvedla, že se týmové práce účastní občas. Nejčastěji v týmu pracují zootechnici a inseminační technici (17 %). Práce spočívá v tom, že mají zadán společný úkol a společnými silami se ho snaží splnit. Čtyři procenta zaměstnanců dokonce uvádí, že se práce v týmu nikdy neúčastnili. Ve firmě jsou spíše jako tým chápána jednotlivá střediska.

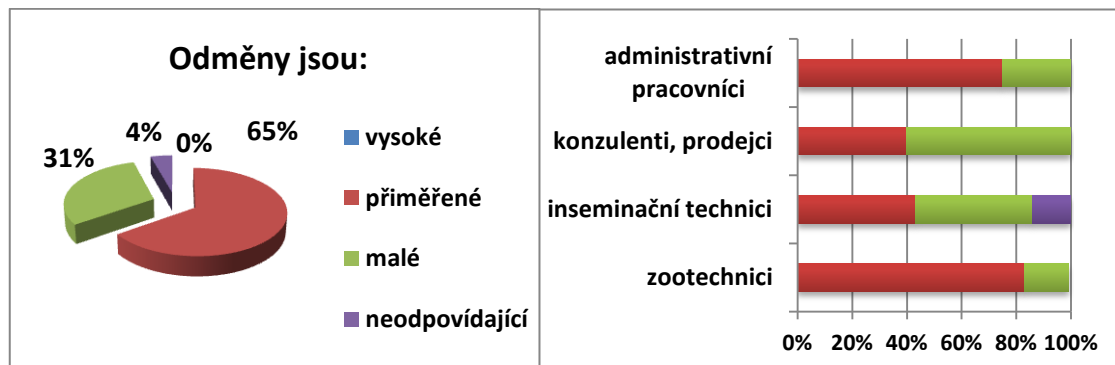
#### 4.13 Motivace a odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni dle své odvedené práce. Odměny mají převážně finanční charakter v podobě ročních příplatků. Společnost však oceňuje své úspěšné zaměstnance i na společných akcích, kdy dostávají dárkové předměty. Vedoucí zaměstnanci jsou motivováni především finančními benefity, dále možností využití služebních mobilních telefonů a služebních aut. Zaměstnanci oceňují stravenky a týden dovolené navíc. Společnost dále nabízí placené firemní kurzy nebo příspěvky na vzdělávání. Ve firmě se odměňuje také loajlnost a věrnost zaměstnance. Jsou-li pracovníci zaměstnáni u firmy více jak deset let, dostávají finanční odměnu. Aby byl



pracovník vnitřně motivován pro svůj výkon, musí se mu dostávat odezvy. Zpětná vazba je nesmírně důležitá.

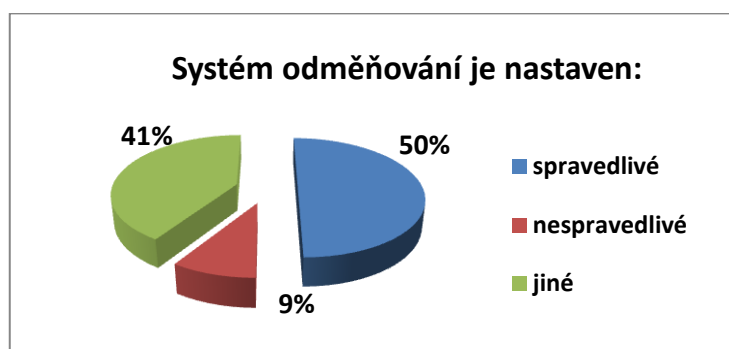
**Obr. č. 34: Dotazníkové šetření 20**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina (65 %) zaměstnanců se domnívá, že odměny ve firmě jsou adekvátní výkonu práce. Nikomu nepřijdou odměny vysoké, ale malé uvádí 31 % pracovníků. Nutno říci, že rozdíl v odměnách je také dle konkrétní profese. Zvlášť velké rozdíly jsou mezi odměnami insemináčnických techniků a konzultantů a prodejců, kteří se také nejvíce domnívají, že jsou odměny malé. Řada zaměstnanců nemá odměny vůbec žádné. Aktuálně mohou zaměstnanci získávat odměny plněním úkolů v softwaru Halogen.

**Obr. č. 35: Dotazníkové šetření 21**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Polovina pracovníků uvádí, že systém odměňování je ve firmě nastaven spravedlivě. Zaměstnanci také uvedli, že se nedá jednoznačně určit, zda je odměňování spravedlivé, někdo si myslí, že jsou rozdíly v odměnách mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Malé procento (9 %) se domnívá, že systém odměňování je nastaven

nespravedlivě. Systém odměn musí být v organizaci nastaven jednoznačně, aby každý zaměstnanec věděl, co může očekávat, dosáhne-li žádoucího pracovního výkonu.

#### **4.14 Vztah k zákazníkům**

Vzhledem k vývoji na trzích a obecně v zemědělství si společnost nemůže dovolit ztrátu zákazníka. Svým zákazníkům nabízí kvalitu za přijatelnou cenu a snaží se o své zákazníky maximálně pečovat. Výhodou společnosti je široká nabídka produktu a doplňujících služeb pro chovatele. Společnost klade důraz na dlouhodobé vztahy se zákazníky, cílem je nezklamat jejich důvěru.

Od roku 2011 společnost zavedla bonusový program pro chovatele skotu CRV Plus. Společnost pořádá přednášky a semináře především pro chovatele na aktuální témata. Firma otevřeně a transparentně informuje veřejnost o všech svých činnostech, podporuje iniciativy v tomto odvětví včetně kontrol hospodářských zvířat. Prostřednictvím svých šlechtitelských programů se snaží zajistit kvalitu potravin.

Zaměstnanci upřednostňují přímý kontakt se zákazníkem. Někdy dochází ke komunikaci přes cizí firmy, to se však firma snaží minimalizovat. Společnost využívá software SMS pro komunikaci s klienty. Zákazníci jsou rozděleni do tří kategorií: A – pravidelní zákazníci (VIP), B – zákazníci odebírající nepravidelně, C – jednorázoví zákazníci. Ke každé skupině zákazníku se volí odlišný způsob jednání. VIP zákazníci jsou pro společnost nejbonitnější klientelou. S těmito zákazníky se vede velmi osobní přístup, vztahy jsou velmi vřelé. Společnost sází na věrnostní programy, snaží se splnit individuální přání zákazníků. U zákazníků skupiny B je snaha, aby se stali pravidelnými odběrateli. Využívá se marketingových aktivit, speciálních nabídek a také rozšíření služeb. Aktuálně je velmi oblíbený Diary Management Guide. U skupiny C je cílem zanechat ten nejlepší dojem tak, aby se měli zákazníci zájem k produktu firmy vrátit.

#### **4.15 Připomínky zaměstnanců**

V následující kapitole jsou zpracovány odpovědi z dotazníků na otevřené otázky. Respondenti odpovídali na otázky typu: co je potřeba ve firmě změnit, co naopak dobře funguje, čeho si zaměstnanci nejvíce váží, co považují za největší benefit, co by firma potřebovala změnit a co je důležité, aby byli pracovníci schopni dosáhnout maximálního pracovního výkonu.

Pracovníci nejvíce oceňují zaměstnanecké benefity, především služební automobil, týden dovolené navíc a stravenky. Zootechnici a inseminační technici si váží časové flexibility, někteří oceňují, že nemají trvalé místo výkonu práce a k zákazníkům dojíždějí ze svých domovů. Někteří zaměstnanci berou svou práci jako koníček, zajímá je a baví. Pro jiné je velkým bonusem, že jsou stále u firmy zaměstnaní.

Pracovníci jsou ve firmě spokojeni s pracovním kolektivem, pracovními podmínkami a odměňováním, s náplní práce a kooperací. Zaměstnanci také oceňují pravidelnost příjmu, pestrost nabídky produktů a služeb a akce s chovateli (chovatelské dny).

Aby byli zaměstnanci schopni odvést maximální pracovní výkon, potřebují především klid na práci, podporu zaměstnavatele a dobré vztahy na pracovišti. Dalšími důležitými body jsou serióznost nadřízených, odpovídající odměny, kvalitní zboží, kvalitní pracovní pomůcky, jasně stanovené úkoly a kooperace.

Pracovníci jsou nejvíce nespokojeni s malým množstvím příležitostí dalšího vzdělávání, zkomplikovaností systému a faktem, že jsou dceřinou společností zahraniční firmy. Řada zaměstnanců vidí ve společnosti chaos a nespolečnou úseku vedení.

Dle pracovníků by firma potřebovala zvýšit pružnost rozhodování, odbornost vedení, zapojení top managementu do chodu organizace, platové podmínky a podporu zaměstnanců. Více by se měla věnovat rozboru nákladů, lépe vymáhat pohledávky a zvýšit počet zákazníků.

#### **4.16 Porovnání žádoucí a stávající firemní kultury**

K porovnání žádoucí a stávající firemní kultury jsem opět využila zpracování inspirované dotazníkem OCAI. Na základě výše uvedené analýzy stávající firemní kultury společnosti CRV Czech Republic byl jednotlivým tvrzením v sedmi obsahových komponentách přiřazen počet bodů. Čím vyšší počet bodů, tím více dané tvrzení odpovídá kultuře CRV Czech Republic.

Následující tabulka zobrazuje stávající firemní kulturu (modrá barva) a žádoucí firemní kulturu (žlutá barva), která byla definována v kapitole 3.7.3.

Tab. č. 18: Stávající firemní kultura dleOCAI

	Počet bodů	Počet bodů
<b>Dominantní rysy</b>		
Organizace klade důraz na lidské vztahy a sociální aspekty pracovních procesů.	15	25
Organizace klade důraz na flexibilitu, inovativní přístupy, rychle a pružně reaguje na nové příležitosti.	20	35
Organizace klade důraz na fungování interních procesů, zajištění hladkého chodu, stabilitu a formální pravidla.	30	15
Organizace klade důraz na naplnění stanovených cílů, produktivitu a účinnost.	35	25
<b>Vedení lidí</b>		
Organizace staví na tradici a loajalitu pracovníků. Vedoucí pracovníci jsou chápáni spíše jako mentoři, podporují týmovou práci.	20	25
Organizace staví na loajalitu a angažovanosti pracovníků. Vedoucí pracovníci podporují iniciativu, tvořivost a individuálnost. Využívají přechodných týmů.	25	20
Organizace chce vytvořit pro své pracovníky stabilní prostředí. Vedoucí pracovníci jsou koordinátoři a organizátoři, mají vysokou autoritu. Podporují týmovou práci, pokud povede k efektivitě.	35	20
Organizace vytváří soutěživé prostředí. Vedoucí pracovníci směřují zaměstnance k vysokým výkonům, působí jako konkurenti.	20	35
<b>Řízení zaměstnanců</b>		
Organizace klade důraz na vysokou morálku a soudržnost. Podporován je osobní rozvoj každého pracovníka. Převládá neformální komunikace.	20	30
Organizace klade důraz na vysokou úroveň znalostí, vývoj nových produktů a služeb. Kontrola není nutná. Převládá neformální komunikace.	15	15
Organizace klade důraz na předpisy a ověřené postupy. Vyžaduje se kontrola a respekt vůči autoritám. Převládá formální komunikace.	40	25
Organizace klade důraz na práci s informacemi a dosahování měřitelných cílů. V organizaci převládá soupeření a soutěživost. Převládá formální komunikace.	25	30
<b>Soudržnost</b>		
V organizaci převládá přátelská atmosféra, pracovníci jsou velmi loajální. Pracovníci sdílejí hodnoty a cíle, převládá vědomí „my“.	25	35
Organizaci stmeluje experimentování, inovativní myšlení, přístupy a chuť riskovat.	15	15

Organizace staví na formalizovaném a strukturovaném prostředí. Formální pravidla jsou stmelujícím prvkem.	35	20
Dlouhodobá pozornost je věnována dosahování měřitelných cílů a konkurenčním akcím. Orientace na splnění cíle a vítězství je klíčová.	25	30
<b>Strategické faktory</b>		
Pro organizaci je nejdůležitější člověk a jeho potřeby. Klíčová je spolupráce, participace, vzájemná důvěra a soudržnost.	20	30
Pro organizaci je důležitá angažovanost, anticipace, kreativita, otevřenost vůči změnám a flexibilita.	20	30
Cílem organizace je zajištění bezproblémového chodu, efektivnosti a stability. Důraz je kladen na racionalitu postupů.	30	20
Organizace usiluje o naplnění stanovených cílů s využitím informací z externího prostředí. Cílem je produktivita a účinnost.	30	20
<b>Kritéria úspěchu</b>		
Úspěch v organizaci je chápán jako podpora a rozvoj lidských zdrojů, přívětivá pracovní atmosféra, vysoká morálka a péče o lidi.	20	35
Úspěch v organizaci je chápán jako vysoká inovativnost a schopnost přizpůsobit se velkým změnám, prvenství v oblasti znalostí a vysoká míra kreativity.	15	15
Úspěch v organizaci je chápán jako hladký chod, včasnost a spolehlivost dodávek a nízké náklady.	30	20
Úspěch v organizaci je chápán jako získání vysokého tržního podílu, zvýšení prodejů, dosažení cílů a vytvoření konkurenční pozice.	35	30
<b>Vztah k zákazníkům</b>		
Organizace vnímá zákazníky jako partnery, snaží se maximálně uspokojit jejich potřeby a vyhovět jejich přáním.	35	35
Organizace vnímá zákazníka jako dobrý zdroj pro inovace, pokud cítí potenciál, snaží se vytvářet partnerství.	15	20
Organizace vnímá vztah k zákazníkovi jako jeden z prvků k zajištění stability podniku.	20	15
Organizace vnímá zákazníka jako klíčový prostředek pro dosažení stanovených cílů, neustále bojuje o přízeň zákazníků.	30	30

Zdroj: vlastní zpracování inspirováno OCAI, 2013

Ve společnosti je patrná hlavní orientace na zákazníka. Společnost se orientuje především na vytváření dlouhodobých vztahů a vzájemnou spolupráci. Spokojenost zákazníků je tedy klíčová. Všichni zaměstnanci vědí, že zákazník stojí vždy na prvním místě. Společnost se orientuje na dodržování pravidel a předpisů, na kterých staví i svoji image.

Organizace vyžaduje plnění stanovených cílů, dle pracovního výkonu probíhá hodnocení a odměňování. Cílem organizace je zvyšovat tržní podíl a uspět v konkurenčním prostředí.

Společnost má řadu loajálních zaměstnanců, kterým se snaží vytvářet stabilní prostředí. Pracovníkům chybí větší prostor pro seberealizaci, mají poměrně nízké možnosti osobního rozvoje. Vedoucí pracovníci mají snahu motivovat pracovníky k vyšším výkonům prostřednictvím odměn, cílem je dosáhnout vyšší efektivity a celkově vyšší produktivity společnosti. Firma se příliš neorientuje na týmovou práci. V týmech pracují nejčastěji konzultanti a inštruktážní technici. Pod pojmem týmová práce se spíše rozumí práce v rámci střediska.

Společnost klade důraz na ověřené postupy a předpisy. Ve firmě je patrná vysoká míra fixace na minulou zkušenost a celkově na minulost. Polovinu zaměstnanců tvoří pracovníci, kterým je více jak 55 let a nejčastěji jsou u firmy více jak 20 let. Řada z nich si nemůže zvyknout na nové postupy, které přišly s převzetím firmy holandskou společností. Ve společnosti jsou velmi obtížně přijímány změny.

Ve firmě probíhá komunikace nejčastěji shora dolů. Někdy dojde během přenosu informací k reformulaci a na nejnižší úrovni se dostávají informace nepřesné a zkreslené. Organizace vyžaduje respekt vůči vedoucím. Mezi vedoucími pracovníky a podřízenými příliš nefunguje komunikace. Zaměstnanci mají pocit, že se o ně vedení příliš nezajímá, nemají mnoho prostoru pro vyjádření svých názorů a postojů. Přípomínky jsou často ponechány bez reakce vedoucích, chybí zpětná vazba. Ve společnosti převažuje formální komunikace. Zaměstnanci nemají vůči vedení patřičnou důvěru. To je způsobeno vysokou fluktuací na vedoucích postech.

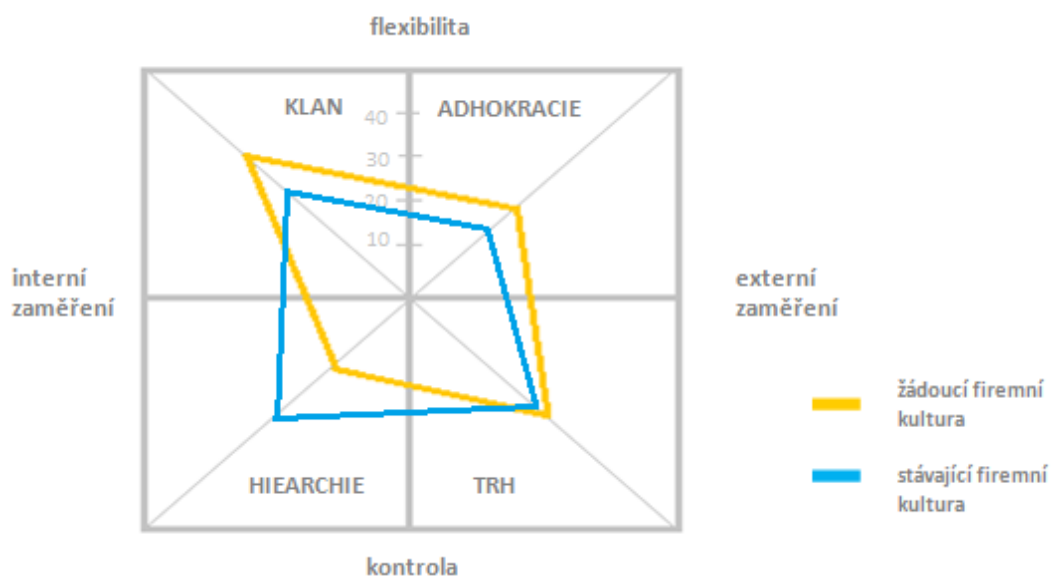
Řada pravomocí a odpovědností je delegována na střední management, který je poměrně přetížen. Právě od středního managementu se někdy informace nedostávají dál k podřízeným.

Ve firmě chybí vyšší identifikace zaměstnanců. Většina zaměstnanců přibližně chápe směřování a cíle firmy, ale nejsou si jimi příliš jistí. Mnoho nařízení a změn pak zůstává nepochopeno. Společnosti chybí mladí, ambiciózní lidé, kteří by dokázali přijít s novými nápady a vnést mladistvý pohled na věc.

### Grafické zobrazení

Grafické zobrazení porovnání žádoucí a stávající firemní kultury je patrné z následujícího obrázku. Pro vytvoření grafu jsou využity výsledky z tabulky č. 18. Celkový počet bodů jednotlivých kultur byl opět zprůměrován a jednotlivá skóre byla vynesena do grafu. Spojením jednotlivých bodů vzniká profil stávající firemní kultury společnosti CRV Czech Republic.

**Obr. č. 36: Žádoucí a stávající firemní kultura**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že největší rozdíly mezi stávající a žádoucí firemní kulturou jsou u hierarchické kultury a klanové kultury. Z toho vyplývá, že by se společnost měla více zaměřit na lidské vztahy, dát větší prostor svým zaměstnancům a dbát na jejich potřeby, což souvisí se snížením orientace na formální pravidla a postupy, které jsou základním bodem hierarchické kultury.

## 5 OPATŘENÍ K DOSAŽENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY

Správně nastavená kultura může organizaci velmi napomoci k dosažení strategických cílů. Firemní kultura by měla být jednoznačná a svým obsahem podporovat budoucí záměry organizace. Pro tvorbu žádoucí kultury je důležité zpracování strategického plánu společnosti. Cílem plánu je zpracovat takovou strategii, která s přihlédnutím k rizikovým faktorům má nejvyšší pravděpodobnost na dosažení firemního úspěchu a zajištění budoucí prosperity. Jasná firemní strategie rozpracovaná do srozumitelných cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, která je úspěšně implementována, má velký potenciál přinést firmě kýžené výsledky. Pro společnost je proto velmi důležitý soulad obsahu kultury a zamýšlené strategie, který dokáže zajistit dlouhodobou úspěšnost podniku. Nutné je však konstatovat, že cílem není dosažení stoprocentního souladu a naprosté identity. Měla by existovat určitá míra konfliktu, která vytváří prostor pro vznik nových strategií. Zdrojem konfliktů by však neměl být odpor kultury vůči strategii, ale přizpůsobivost firemní kultury vůči prostředí. Kultura je totiž nejen „produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale také určovatelem strategie budoucí“ (Williams, Dobson a Walters, 1993, dle Lukášová a kol., 2004, s. 51).

### 5.1 Změna firemní kultury

V předcházejících kapitolách byl vytvořen strategický plán společnosti CRV Czech Republic a na základě strategické analýzy byla navržena nejvhodnější strategie k dosažení cílů. Strategie byla dále rozpracována na základě metodiky Balanced Scorecard. Následně byla vytvořena žádoucí firemní kultura a analyzována kultura stávající. Poté došlo k porovnání žádoucí a stávající firemní kultury tak, aby byly zjištěny odchylky mezi oběma kulturami. Zjištěné odchylky umožňují určit, co je potřeba změnit, aby bylo dosaženo žádoucí firemní kultury.

Změna firemní kultury by měla vycházet ze zdokonalování zaměstnanců, vhodné motivace, perspektivní vize a jasně stanovených cílů. Řízení změn pak vychází z nových požadavků kladených jak na management, tak na ostatní zaměstnance. Nositeli změny jsou vždy manažeři. Impuls ke změně přichází vždy shora dolů (Dědina, Odcházal, 2007). Programy změny kultury se mohou týkat buď komplexní změny, tj. celkové transformace organizace, nebo se změna může zaměřit na konkrétní aspekty



kultury jako například motivaci, kvalitu, výkonnost, přístup k zaměstnancům a zákazníkům, týmovou práci aj. (Armstrong, 2007).

## **5.2 Silné a slabé stránky stávající firemní kultury**

Metoda, která byla využita v kapitole 4.16 k porovnání žádoucí a stávající firemní kultury, umožňuje poznat nejen, v čem jsou mezi kulturami rozdíly, ale také jak jsou velké. Výše uvedený obrázek číslo 36 tedy definuje od jaké stávající firemní kultury, k jakému typu žádoucí kultury by se měla organizace posunout. Porovnání kultur vede ke stanovení silných a slabých stránek stávající firemní kultury.

### **Silné stránky**

- orientace na naplnění stanovených měřitelných cílů
- dlouholetá tradice firmy, znalost externího prostředí
- loajálnost a věrnost zaměstnanců
- orientace na zákaznická přání a potřeby

### **Slabé stránky**

- nízká orientace na lidi – nedostatečná možnost osobního rozvoje, motivace
- soudržnost v organizaci – nedůvěra vůči vedení
- komunikace pouze shora dolů, převaha formální komunikace, zpětná vazba
- míra identifikace zaměstnanců – problém přijímání změn

Programy podpory obsahující návrhy opatření mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ve stávající kultuře funkční, tj. její silné stránky a zároveň se snaží eliminovat stránky slabé.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizace je výrazně orientována na zákazníka. Klíčové je budovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, znát zákaznická přání, plnit zákaznické potřeby. Společnost musí důkladně znát prostředí, ve kterém působí a být připravena reagovat na změny. Organizace musí být více flexibilní a naučit se přijímat změny. S přijímáním změn velmi úzce souvisí identifikace zaměstnanců. Pracovníci musí znát a rozumět hlavním cílům firmy, chápat její budoucí směřování a strategii. Cílem je využít loajálnost zaměstnanců a zvýšit jejich výkonnost. Společnost se musí více zaměřit na podporu oblasti lidských vztahů a komunikaci. Organizace chce dosáhnout vyšší soudržnosti, vzájemné důvěry, zlepšených vztahů. Cílem je také více

podporovat komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a týmovou práci. Organizace musí více podpořit rozhodování na nižších úrovních, přidělit jasné kompetence a odpovědnosti. Cílem je vyšší zapojení pracovníků na všech úrovních do řízení organizace. Společnost by se měla méně orientovat pouze na formální předpisy a pravidla, více zapojit zaměstnance, dát prostor pro kreativitu. Ve společnosti by měl být patrný posun k vyšší orientaci na lidi, snížení formálnosti, zvýšení flexibility a zároveň zachování vyšší orientace na zákazníka.

### **5.3 Návrhy opatření**

Návrhy opatření jsou stanoveny formou iniciativ. Každá iniciativa definuje žádoucí cíle a způsoby, jak daných cílů dosáhnout.

#### **INICIATIVA 1**

##### **Tvorba programu osobního rozvoje zaměstnance**

**Cíl:** Rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Využití potenciálu klíčových pracovníků. Rozšíření a obohacení práce, vyšší motivace. Zvýšení pocitu důležitosti a užitečnosti. Zlepšení pracovního výkonu.

##### **Prostředky realizace iniciativy:**

##### **A Tvorba plánu osobního rozvoje**

Prostředkem realizace iniciativy je především tvorba vlastního osobního rozvoje. Plán bude obsahovat vzdělávací aktivity, práci na projektech, rozšiřování a obohacování práce. Klíčoví pracovníci budou mít možnost převzít větší odpovědnost a rozšířit své pravomoci a role. Plán osobního rozvoje je rozdělen do 4 fází:

- analýza a zhodnocení současného stavu rozvoje – délka trvání cca 4 měsíce
- stanovení cílů rozvoje – příprava na budoucí změny – cca 2-3 měsíce
- rozpracování akcí a kroků jednotlivých činností rozvoje – cca 3-4 měsíce
- samotná realizace plánu – cca 1-2 měsíce

Délka trvání jednotlivých fází se odvíjí také od počtu zapojených zaměstnanců. Důležité je vybrat klíčové zaměstnance, kteří budou zapojeni do programu. Cílem je maximálně využít jejich potenciál, zvýšit výkonnost práce. S plánem rozvoje souvisí také jasné rozdělení odpovědnosti a pravomoci. Program je tvořen pod vedením manažerů se

zapojením návrhů samotných pracovníků. Odpovědnost za formulaci a realizaci plánu na sebe berou pracovníci, ale přitom je jim poskytována podpora ze strany vedoucích manažerů.

### **B Úprava programu hodnocení, tvorba hodnotících rozhovorů**

Dalším prostředkem je úprava programu hodnocení a odměňování. Společnost má již vytvořen motivační program Halogen. Cílem je tedy zefektivnění práce s programem a podpora neformálního hodnocení. V celkovém hodnocení by měla převládat orientace na výsledek a dosahování stanovených cílů, zároveň by ale měl být také hodnocen přístup zaměstnanců k problému, efektivní komunikace, zvládnání změny. Měl by být zvolen přístup formálního i neformálního hodnocení. Formální hodnocení vychází z plnění stanovených cílů, je podkladem pro odměňování, probíhá čtvrtletně, je pravidelně zaznamenáváno. Neformální hodnocení by mělo probíhat formou rozhovorů mezi vedoucími a podřízenými, reagovat na aktuální dění ve firmě, může mít doplňující charakter k formálnímu hodnocení, mělo by posilovat vzájemnou důvěru a vlastní pocit důležitosti zaměstnance. Efektivitu hodnocení by měla zajistit právě tvorba hodnotících rozhovorů v těchto fázích:

- sběr informací pro tvorbu hodnotících rozhovorů – cca 3 měsíce
- příprava osobních hodnotících rozhovorů – cca 1-2 měsíce
- realizace hodnotících rozhovorů – jednou za 4 měsíce

Hodnotící rozhovory musí vést kvalifikovaní vedoucí pracovníci.

### **C Úprava programu odměňování**

Odměňování musí být nastaveno tak, aby výkony stejné hodnoty byly odměňovány stejně. Odměňování velmi úzce souvisí s hodnocením a musí být nastaveno tak, aby vedlo k dosažení stanovených cílů. Větší odpovědnosti a pravomoci se musí odrazit i ve zvýšení odměn. Pracovníci musí být patřičně motivováni tak, aby dokázali využít svůj potenciál. Důležitou formou odměny je pochvala. Pochvala by měla být stručná, výstižná, konkrétní. Týká se jednání pracovníka nikoliv jeho osobnostních charakteristik. Úprava programu odměňování má tyto fáze:

- analýza hodnotícího systému – cca 3-4 měsíce
- zpracování návrhu programu odměňování – cca 3 měsíce
- schválení návrhu – cca 1 měsíc

- příprava k realizaci – cca 2-4 týdny
- realizace návrhu – cca 2 týdny

Za tvorbu programu odměňování přebírá odpovědnost vedení firmy.

Tato iniciativa se týká také top managementu. Ve vedení firmy je poměrně vysoká fluktuace, které vede k nedůvěře vůči nápadům ze strany nejužšího vedení. Vedení je nutné také pozitivně motivovat.

Celkové náklady na realizaci první iniciativy se pohybují v rozmezí 60 000-80 000 Kč.

## **INICIATIVA 2**

### **Podpora obousměrné komunikace**

**Cíl:** Zvýšená participace zaměstnanců na dění firmy. Vznik zpětné vazby na nápady a připomínky zaměstnanců. Větší důvěra k vedoucím pracovníkům. Podpora kreativního myšlení. Stálá informovanost zaměstnanců.

#### **Prostředky realizace iniciativy:**

##### **A Tvorba komunikačních týmů**

Jedním z prostředků realizace druhé iniciativy je tvorba komunikačních týmů. Do projektových komunikačních týmů budou nominováni zástupci zaměstnanců, jejichž úkolem bude navrhovat řešení pro body týkající se komunikace. Tým by měl mít zástupce jednotlivých profesí a jednotlivých úrovní řízení. Tvorba týmu bude probíhat v těchto fázích:

- identifikace problému, stanovení cíle – cca 2 měsíce
- výběr členů týmu – cca 2-4 týdny
- vznik týmu – doba trvání týmu se odvíjí od stanoveného cíle

Za vytvoření týmu přebírají odpovědnost manažeři. Poté přechází odpovědnost na vedoucího týmu, který je zvolen jeho členy.

##### **B Vytvoření hromadného adresáře**

Dalším prostředkem podpory komunikace je vytvoření hromadného adresáře. Cílem je, aby bylo zajištěno hromadné šíření informací pro všechny skupiny zaměstnanců. Zároveň je důležité posílat na emailové adresy pracovníků upozornění na nový

příspěvek. Je nutné zajistit, aby si všichni zaměstnanci aktivovali dané úpravy. Tvorba hromadného adresáře má tyto fáze:

- návrh – cca 2 měsíce
- schválení návrhu – cca 1 měsíc
- příprava k realizaci – cca 1 měsíc
- realizace návrhu – 2-4 týdny

Návrhy předkládají IT odborníci firmy. Odpovědnost za plynulý provoz přebírají vedoucí jednotlivých oblastí.

### **C Tvorba webové návštěvní knihy**

Pro podporu nejen interní komunikace ale také externí se jeví jako vhodné vytvoření návštěvní knihy na webu. Kniha by nebyla plně přístupná všem uživatelům, pouze po přihlášení. Systém by byl jedním z prostředků pro vyjádření nejen zaměstnanců, ale také zákazníků. Pracovníkům bude poskytnuta zpětná vazba od zákazníků. Kniha dává prostor pro vyjádření především pracovníkům, zaznamená jejich návrhy a připomínky. Tvorba návštěvní knihy bude probíhat v těchto fázích:

- návrh systému – cca 2 měsíce
- schválení návrhu – cca 1 měsíc
- příprava k realizaci – cca 1-2 měsíce
- testovací provoz – cca 3-4 měsíce
- provoz systému – cca 1 týden

Tvorbu systému vedou zkušení IT pracovníci. Odpovědnost za fungování systému v rámci organizace přebírá top management.

### **D Využití prostředků ostatních iniciativ**

Zaměstnanci musí mít větší prostor pro vyjádření svých názorů. Cílem je zvýšit osobní setkávání, vybudovat vyšší důvěru k vedoucím pracovníkům. Vedoucí pracovníci budou prezentovat své cíle a návrhy, vznikne prostor pro vzájemný dialog. Setkávání bude probíhat prostřednictvím konferencí, které jsou blíže popsány ve třetí iniciativě.

Manažeři se musí více zaměřit na participativní (popřípadě konzultativní) styl vedení. Vedoucí pracovníci musí brát více v potaz názor zaměstnanců, vyslechnout je, vést s nimi dialog. Důležité je projevit respekt vůči názorům pracovníků. Pokud má více jak

90 % zaměstnanců odlišný názor než vedení firmy, pak je nutné opět jednat a zajistit shodu. Vedoucí pracovníci jsou k vyšší spolupráci se zaměstnanci motivováni v rámci svých osobních plánů rozvoje.

Ve společnosti je nutné nastavit zásady efektivní interní komunikace. Interní informace by měly být tvořeny transparentně, na co nejvyšší úrovni, musí být jednoznačné, srozumitelné a jednoduché. Informace musí být jednoznačně předávány, stejné informace musí být předány stejným nebo alespoň podobným způsobem na všech úrovních.

Celkové náklady na druhou iniciativu se pohybují v rozmezí 40 000-60 000 Kč.

### **INICIATIVA 3**

#### **Vyšší míra identifikace zaměstnanců**

**Cíl:** Pochopení vize, cílů, strategie a budoucího směřování firmy. Pochopení vlastní důležitosti při naplňování strategických cílů. Zvýšení angažovanosti a oddanosti pracovníků.

Důležité je brát v potaz, že management demonstruje prostřednictvím svých rozhodnutí hodnoty a priority organizace. Management může prostřednictvím definování cílů a způsobem jejich prosazování směřovat chování v organizaci. Řízení a vedení lidí a celkové chování managementu má velký vliv na identifikaci zaměstnanců.

#### **Prostředky realizace iniciativy:**

##### **A Zavedení malých konferencí**

Společnost se musí zaměřit na podporu stylu vedení lidí s vyšší účastí pracovníka, využívání participativního, případně konzultativního stylu. Vyslechnutí názorů zaměstnanců a poskytnutí jim zpětné vazby je podmínkou. Prostředkem pro dosažení třetí iniciativy je zavedení malých konferencí. Konference budou probíhat v následujících dvou letech čtvrtletně, poté se bude jejich frekvence snižovat na půlroční. Konference mohou být také vyžádány přímo zaměstnanci, budou-li mít pocit, že se musí akutně řešit stávající situace. Jinak bude řízení a vedení konference v kompetenci manažerů, kteří vždy vyberou aktuální téma a zvolí hlavního vedoucího dané konference. Sami vedoucí a pracovníci pak přicházejí se svými nápady a návrhy, které mají možnost vzájemně konzultovat. Konference vedou k podpoře osobního

kontaktu a lepšímu uvědomění si své vlastní role v organizaci. Tvorba konference bude probíhat v těchto fázích:

- analýza aktuálních problémů, sběr informací k diskutovaným tématům – cca 2 měsíce
- stanovení hlavních témat diskuze – cca 2 týdny
- zvolení vedoucího + výběr pracovníků účastnících se konference – cca 2 týdny
- stanovení termínu konference a doby trvání – cca 1 týden
- realizace konference – v prvních dvou letech každé 3 měsíce, poté každých 6 měsíců

### **B Exkurze a školení**

Dalším prostředkem je poskytnout prostřednictvím exkurzí a školení pohled na firmu z jiného pohledu, než ji vidí zaměstnanec pouze ze své pozice. Společnost bude vytvářet týmy, které se budou moci zúčastnit exkurze. Exkurze bude fungovat i jako forma odměny pro pracovníky s dobrými výsledky. Bude se dbát na to, aby v týmech byly zastoupeny různé profese a zaměstnanci měli možnost vzájemně poznávat pracovní náplň svých kolegů. Společnost plánuje maximálně dvě exkurze za rok. Plán exkurze probíhá v těchto fázích:

- příprava exkurze, výběr tématu a termínu – cca 2 měsíce
- výběr pracovníků – cca 4-6 měsíců
- realizace exkurze – ročně

Výběr pracovníků je v kompetenci vedoucích zaměstnanců. Střední management se také účastní a je vybírán top managementem. Mezi manažery jsou přísnější kritéria výběru.

### **C Využití prostředků ostatních iniciativ**

K vyšší míře identifikace přispívají i výše uvedené programy osobního rozvoje. Zaměstnanec má jasně stanovené úkoly, přidělené kompetence a odpovědnosti. Přispívá využitím svého vlastního potenciálu k dosažení svých cílů a k naplnění budoucích záměrů organizace. Velmi důležité je také zajistit plnou informovanost zaměstnanců, které se věnuje druhá iniciativa.

Z nákladů na realizaci třetí iniciativy lze přesněji vyčíslit prostředky potřebné k zajišťování konferencí. Jedná se o částku cca 60 000 Kč. Exkurze mohou být různě finančně nákladné, společnost si však stanovila limit do 120 000 Kč za rok.

## **INICIATIVA 4**

### **Menší rezistence vůči změnám**

**Cíl:** Pochopení a přijetí změny. Zapojení pracovníků do procesu změny. Menší fixace na minulou zkušenost. Zvýšení flexibility organizace.

#### **Prostředky realizace iniciativy:**

##### **A Tvorba informačního centra**

Ve vztahu ke změně hraje nezastupitelnou roli informovanost a vzájemná komunikace. Možností pro zvýšení informovanosti o problému vedoucím k plánované změně by byla tvorba informačních center. Informační centra by nefungovala celoročně, ale vždy by se formovala, chystala-li by se organizace k významné změně. Informační centra by vedli zkušení pracovníci, kteří jsou seznámeni s veškerými detaily plánované změny. Centra by byla určena především pro zaměstnance, kterých se změna přímo týká, a budou do procesu změny zapojeni. Zaměstnanci by měli být seznámeni se svou rolí v procesu změny, měli by se naučit vyhodnocovat a monitorovat proces změny.

Tvorba informačních center má tyto fáze:

- identifikace potřeby změny, příprava na změnu – cca 4-6 měsíců
- sběr potřebných informací pro vytvoření informačního centra – cca 3 měsíce
- výběr pracovníků pro informační centrum + zajištění jejich plné informovanosti – cca 2-3 měsíce
- realizace centra – působení dle potřeby, max. 6 měsíců

Odpovědnost za informační centra přebírá top management.

##### **B Plán řízení změny**

V literatuře se objevuje řada modelů řízení změny. Nejznámějším modelem je Lewinův model. Model popisuje řízení změny ve třech fázích:

- rozmrazení – jedná se o demontáž současné rovnováhy, snaha motivovat pracovníky, kterých se změna týká, vytvoření atmosféry naléhavosti a důležitosti změny, využívání pádných a přesvědčivých argumentů
- změna – tvorba vlastní změny, vytváření nových reakcí založených na nových informacích, zásadní intervence k provedení změny, klíčová fáze



- zmrazení – fixace nových reakcí, stabilizování změny, zakořenění nových přesvědčení, nových hodnot, užívání nových postupů a vzorců chování (Ashkanasy, 2011).

Za tvorbu plánu řízení změny přebírá odpovědnost vrcholový management.

### **C Využití prostředků ostatních iniciativ**

K menší rezistenci vůči změnám přispívá zajištění větší informovanosti zaměstnanců, častější setkávání se zaměstnanci a nadřízenými. Pracovníci mají možnost projevit svůj názor, jsou svými nadřízenými vyslechnuti, hledá se společné řešení. Díky participativnímu (případně konzultativnímu) stylu vedení jsou pracovníci více zapojeni do chodu a řízení organizace. Vyšší identifikace zaměstnanců přispívá k lepšímu pochopení významu plánované změny. Opatření vedoucí k výše uvedeným změnám byla uvedena v předcházejících iniciativách.

Náklady na realizaci čtvrté fáze se pohybují v rozmezí od 50 000-80 000 Kč.

## **INICIATIVA 5**

### **Zvýšení spolupráce**

**Cíl:** Častější práce v týmech. Podpora kolektivního rozhodování. Zvýšení komunikace mezi jednotlivými odděleními. Zvýšení vzájemné důvěry, sblížení zaměstnanců. Podpora neformální komunikace.

### **Prostředky realizace iniciativy:**

#### **A Tvorba pracovních týmů**

Podpora spolupráce je důležitá mezi spolupracovníky i jednotlivými odděleními společnosti. Spolupráce by měla být zajištěna prostřednictvím tvorby pracovních týmů. Pracovní týmy podporují kreativní myšlení, spojují dovednosti a schopnosti několika lidí, pracovníci se učí spolupracovat a kolektivně rozhodovat. Přednost týmu spočívá v jejich pružnosti, dokážou se lépe přizpůsobovat novým úkolům a informacím. Společnost chce zachovat týmovou práci u zootekniků a konzultantů a rozšířit ji i mezi ostatní pracovníky. Počítá se také s vytvářením dočasných týmů vznikajících za účelem splnění daného cíle.

Tvorba pracovních týmů má tyto fáze:

- vznik potřeby, stanovení cíle – cca 2 měsíce
- schválení cíle, návrh týmu – cca 1 měsíc
- výběr týmových pracovníků – cca 2-4 týdny
- vznik týmu – tým prochází několika vývojovými fázemi (formování, bouření, normování, optimální výkon a ukončení činnosti) – doba trvání dle daného úkolu

Za vytvoření týmu je zodpovědný manažer. Samotné týmy pak mají vlastní pravomoci a odpovědnosti.

### B Využití prostředků ostatních iniciativ

Ke zvýšení vzájemné spolupráce napomůže styl vedení s větší účastí a zapojením zaměstnanců, kde pracovníci mají podíl na rozhodování. Velmi účinné mohou být malé konference s možností dialogu mezi pracovníky a vedoucími zmíněné ve třetí iniciativě. Zaměstnanci jsou více zainteresováni do řízení firmy, zvyšuje se tak spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými. Dalším prostředkem je zvýšení počtu neformálních společenských akcí, kde by docházelo k setkávání zaměstnanců a vzájemnému bližšímu poznávání. Cílem je zvýšení vzájemné důvěry a posílení soudržnosti v organizaci.

Náklady na realizaci páté fáze se pohybují v rozmezí 50 000-70 000 Kč.

#### 5.3.1 Souhrnný přehled návrhů opatření

Přehled opatření, která jsou definována prostřednictvím jednotlivých iniciativ, zobrazuje následující tabulka.

**Tab. č. 19: Přehled opatření**

INICIATIVA	HLAVNÍ CÍLE	PROSTŘEDKY
<b>INICIATIVA 1: Tvorba programu osobního rozvoje zaměstnance</b>	Rozvoj znalostí, dovedností, schopností, vyšší motivace, využití potenciálu klíčových pracovníků, zlepšení pracovního výkonu	A Tvorba plánu osobního rozvoje B Úprava programu hodnocení, tvorba hodnotících rozhovorů C Úprava programu odměňování
<b>INICIATIVA 2: Podpora obousměrné komunikace</b>	Zvýšená participace pracovníků, zpětná vazba, větší vzájemná důvěra, zajištění stálé	A Tvorba komunikačních týmů B Vytvoření hromadného

	informovanosti	adresáře C Tvorba webové návštěvní knihy D Využití prostředků ostatních iniciativ
<b>INICIATIVA 3: Vyšší míra identifikace zaměstnanců</b>	Pochopení vize, cílů, strategie, budoucího směřování firmy, vlastní důležitosti, zvýšení angažovanosti a oddanosti pracovníků	A Zavedení malých konferencí B Exkurze a školení C Využití prostředků ostatních iniciativ
<b>INICIATIVA 4: Menší rezistence vůči změnám</b>	Pochopení a přijetí změny, zapojení pracovníků do procesu změny, zvýšení flexibility organizace	A Tvorba informačního centra B Plán řízení změny C Využití prostředků ostatních iniciativ
<b>INICIATIVA 5: Zvýšení spolupráce</b>	Práce v týmech, podpora kolektivního rozhodování, neformální komunikace, zvýšení vzájemné důvěry	A Tvorba pracovních týmů B Využití prostředků ostatních iniciativ

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Iniciativy jsou vzájemně velmi propojené. Jedná se o provázanost jednotlivých cílů ve všech iniciativách a s tím souvisí i provázanost prostředků, jak dosáhnout jednotlivých iniciativ. Například styl vedení lidí je velmi důležitý jak pro identifikaci zaměstnanců, tak pro obousměrnou komunikaci a také souvisí se zvýšením spolupráce a účastí zaměstnanců na řízení. Opatření týkající se komunikace se objevují napříč všemi iniciativami. Správná komunikace je základem pro dobrý chod organizace.

#### 5.4 Rizika spojená s tvorbou opatření

Každá opatření v sobě skrývají řadu rizik. Důležité pro společnost je, aby si existenci těchto rizik uvědomila a vyhodnotila, zda jsou pro naplnění cílů klíčová a mohou ohrozit efektivitu stanovených opatření (změn). Pokud by rizika měla vysokou intenzitu dopadu a jejich výskyt by byl velmi pravděpodobný, pak je třeba zvážit a zvolit vhodná opatření k ošetření těchto rizik.

V rámci výše uvedených opatření jsem identifikovala rizikové faktory v podobě nedostatku finančních prostředků pro realizaci návrhů, negativní postoj pracovníků vůči návrhům, neadekvátní osobnostní charakteristiky pracovníků a fixaci na minulou

zkušenost. Nedostatek finančních prostředků může být způsoben nenadálou situací, která si bude žádat vyšší čerpání financí, než bylo plánováno. Pak bude muset být pečlivě zváženo, na jaká opatření budou zbývající peněžní prostředky použity. Velké množství pracovníků je u firmy zaměstnáno již několik let a mají spoustu zažitých návyků. Problémem při formování opatření může být právě jejich silná fixace na minulou zkušenost. Pracovníci obecně nemají příliš rádi změny a tak mohou být vůči navrhovaným opatřením nedůvěřiví a skeptičtí. Každý pracovník je jedinečná osobnost. Může tedy dojít k nerovnováze mezi jednotlivými návrhy vedoucími k určité kultuře a osobnostními charakteristikami pracovníků. Chápání pracovníků by mohlo být v rozporu s chápáním organizace. Takový stav by mohl vytvořit zásadní problém mezi pracovníkem a organizací.

Rizikovým faktorům byla přiřazena intenzita dopadu a pravděpodobnost výskytu na základě expertních odhadů po konzultaci se zaměstnanci společnosti. Byla stanovena tříbodová škála: 1 (malá pravděpodobnost výskytu, nízká intenzita dopadu), 2 (střední pravděpodobnost výskytu, střední intenzita dopadu) a 3 (velká pravděpodobnost výskytu, vysoká intenzita dopadu). Následující tabulka zobrazuje ohodnocení rizikových faktorů.

**Tab. č. 20: Ohodnocení rizikových faktorů**

rizikový faktor	pst výskytu	intenzita dopadu
nedostatek finančních prostředků	střední	vysoká
negativní postoj pracovníků	střední	střední
neadekvátní osobnostní charakteristiky pracovníků	malá	vysoká
fixace na minulou zkušenost	vysoká	střední

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky vyplývá, že pro společnost je největším nebezpečím nedostatek finančních prostředků, který má vysokou intenzitu dopadu a střední pravděpodobnost výskytu. Druhým významným rizikovým faktorem je fixace na minulou zkušenost, která má vysokou pravděpodobnost výskytu a střední intenzitu dopadu.

#### **5.4.1 Opatření pro snížení rizika**

Nedostatek finančních prostředků může výrazně zamezit naplnění cílů, nedojde-li k tvorbě navržených iniciativ. Pro společnost je tedy důležité stanovit si priority, tj. jednotlivé iniciativy seřadit dle důležitosti a nutnosti realizace. Na nejdůležitější iniciativy si poté společnost vyčlení finanční rezervu. Tyto finanční prostředky by měly zůstat v pohotovosti výhradně na realizaci iniciativ.

Společnost se musí snažit odstranit zažité postupy, které již nejsou aktuální. Nutné je zaměstnancům vysvětlit, proč již nelze tímto způsobem pracovat, zdůraznit vývoj společnosti, její budoucí směřování. Důležité je nepodceňovat systém řízení změn a pečlivě se zaměřit na všechny tři fáze (rozmrazení, změna, zmrazení). Cílem je dosáhnout identifikace zaměstnance s organizací.

#### **5.5 Závěrečné zhodnocení**

Společnost může stavět na dlouholeté tradici a svých znalostech z oboru. Firma má mnoho loajálních zaměstnanců, kteří do oboru vstupovali se zájmem. Společnost musí využít potenciál všech svých zaměstnanců a věnovat jim potřebnou pozornost. Vedoucí pracovníci se musí naučit naslouchat, dát zaměstnancům prostor pro vyjádření jejich názorů, více je zapojit do dění ve společnosti. Do budoucna bych firmě doporučila více otevřenosti, individuálního přístupu a vzájemné důvěry. Toho lze dosáhnout za předpokladu trvalé vzájemné komunikace a kooperace, která přináší šanci na pozitivní změnu a budoucí prosperitu celé organizace.

## ZÁVĚR

Práce se zabývá firemní kulturou a její rolí při implementaci strategie konkrétní firmy. V práci je objasněn význam firemní kultury, vzájemný vztah kultury a strategie a vazba organizační kultury na výkonnost. Práce definuje kulturu prostřednictvím prvků. Základními prvky firemní kultury jsou základní přesvědčení, hodnoty, normy chování a artefakty. Práce se věnuje společnosti CRV Czech Republic.

V první části práce je vytvořen strategický plán společnosti. Plán obsahuje poslání firmy, vizi, strategické cíle a naznačuje vhodnou strategii k dosažení vytyčených cílů. Společnost CRV Czech Republic chce v plánovaných letech dosáhnout zvýšení tržeb, udržet si svou konkurenční pozici na trhu, chce získávat nové zákazníky a udržovat si stávající, klíčová je pro firmu spokojenost a věrnost zákazníků. Společnost chce být stabilní firmou pro své zaměstnance a vyhledávaným obchodním partnerem. Pro výběr nejvhodnější firemní strategie je využita strategická analýza, která vychází především z poznatků analýzy prostředí (makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí). Společnost CRV Czech Republic se opírá o středně silnou interní pozici a vykazuje nadprůměrnou citlivost na externí prostředí. Pro firmu je tedy velmi důležité mapovat vývoj prostředí a sledovat trendy. Při výběru nejvhodnější firemní strategie je využita matice QSPM. Za pomoci provedených analýz se jako vhodná jeví strategie penetrace trhu, doplněná marketingovou strategií zaměřenou na minimalizaci nákladů.

Firemní strategie je v další části práce implementována za pomoci metodiky Balanced Scorecard. Strategické cíle jsou definovány a rozpracovány do čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růst). Mezi jednotlivými cíli je vytvořena vazba pomocí vztahů příčin a následků a vytvořena strategická mapa. Každému cíli je přiřazeno měřítko, cílová hodnota a strategické akce, které vedou k jeho dosažení. Cílem Balanced Scorecard je vytvoření sdíleného porozumění a obrazu vize celé společnosti.

Třetí kapitola práce se věnuje firemní kultuře. Byly využity teoretické poznatky z oblasti firemní kultury, které byly posléze převedeny do praxe. V rámci této kapitoly jsou objasňovány souvislosti mezi strategií a kulturou a význam kultury při implementaci strategie. Mezi strategií a kulturou existuje vzájemně determinující vztah. Tvorba strategie, která je ovlivněna kulturou, je v podstatě i jakási forma tvorby

samotné kultury organizace. Z uvedeného vyplývá, že chce-li firma úspěšně operovat se strategií, měla by zohlednit význam firemní kultury. V práci je definována žádoucí firemní kultura společnosti CRV Czech Republic. Jedná se o kulturu, která svým obsahem podporuje kroky společnosti vedoucí k naplnění vytyčených strategických cílů. Při sestavení žádoucí firemní kultury je využito modelu soupeřících hodnot a struktury dotazníku OCAI. Žadoucí firemní kultura společnosti je zaměřena především na zákazníka a jeho potřeby a zároveň by měla směřovat k prvkům klanové kultury (podpora a rozvoj lidí, neformální komunikace) a také využívat prvky tržní kultury (zejména dosahování měřitelných cílů a žádoucích výsledků, udržení tržního podílu).

K analýze stávající firemní kultury společnosti CRV Czech Republic je využita kombinace výzkumných metod. Jedná se o pozorování, analýzy podnikových dokumentů, rozhovory a dotazník. Stávající kultura organizace je orientována na zákazníka, formální pravidla a předpisy, stabilitu a prosperitu, na plnění cílů a udržení tržního podílu. Ve firmě patří mezi problémové oblasti komunikace, přijímání změn a orientace na pracovníky.

Porovnání žádoucí a stávající firemní kultury vede k vymezení oblastí potřebné změny. Závěrečná kapitola práce definuje opatření, která mají přispět k tvorbě žádoucí firemní kultury. Návrhy opatření jsou stanoveny formou pěti iniciativ (tvorba programu osobního rozvoje zaměstnance, podpora obousměrné komunikace, vyšší míra identifikace zaměstnanců, menší rezistence vůči změnám a zvýšení spolupráce). Každá iniciativa definuje žádoucí cíle a způsoby, jak daných cílů dosáhnout. Ve společnosti by měl být patrný posun k vyšší orientaci na lidi, snížení formálnosti, zvýšení flexibility a zároveň zachování vyšší orientace na zákazníka. V závěru jsou diskutována případná rizika spojená s danými opatřeními.

Význam firemní kultury pro organizaci je zřejmý. Jasná firemní strategie rozpracovaná do srozumitelných cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, která je úspěšně implementována, má velký potenciál přinést firmě kýžené výsledky. Pro společnost je proto velmi důležitý soulad obsahu kultury a zamýšlené strategie. Firemní kultura je velmi citlivý a mocný nástroj, který může rozhodovat o budoucí úspěšnosti a prosperitě organizace.

**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1: Vývoj zemědělské půdy a chovu skotu .....	16
Tab. č. 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2013-2016 .....	17
Tab. č. 3: Ukazatele rentability .....	24
Tab. č. 4: Oborové hodnoty ukazatelů rentability .....	25
Tab. č. 5: Ukazatele aktivity .....	25
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti .....	26
Tab. č. 7: Rozdílové ukazatele.....	26
Tab. č. 8: Ukazatele likvidity.....	26
Tab. č. 9: Matice EFE .....	28
Tab. č. 10: Matice IFE .....	29
Tab. č. 11: Matice QSPM .....	33
Tab. č. 12: Cíle finanční perspektivy .....	38
Tab. č. 13: Cíle zákaznické perspektivy .....	38
Tab. č. 14: Cíle perspektivy interních procesů .....	39
Tab. č. 15: Cíle perspektivy učení se a růstu .....	40
Tab. č. 16: Cíle, měřítka, strategické akce.....	43
Tab. č. 17: Žádoucí firemní kultura dle OCAI .....	57
Tab. č. 18: Stávající firemní kultura dle OCAI.....	85
Tab. č. 19: Přehled opatření .....	99
Tab. č. 20: Ohodnocení rizikových faktorů .....	101



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Gendrové zastoupení zaměstnanců.....	21
Obr. č. 2: Profese zaměstnanců I. ....	21
Obr. č. 3: Profese zaměstnanců II. ....	22
Obr. č. 4: Vzdělání zaměstnanců .....	22
Obr. č. 5: Věková struktura zaměstnanců .....	23
Obr. č. 6: Matice IE .....	30
Obr. č. 7: Strategie matice TOWS .....	30
Obr. č. 8: Matice TOWS .....	31
Obr. č. 9: Schéma rámce BSC .....	36
Obr. č. 10: Strategická mapa CRV Czech Republic .....	42
Obr. č. 11: The linkage research model .....	51
Obr. č. 12: Model soupeřících hodnot .....	54
Obr. č. 13: Žádoucí firemní kultura .....	61
Obr. č. 14: Logo společnosti .....	64
Obr. č. 15: Dotazníkové šetření 1 .....	66
Obr. č. 16: Dotazníkové šetření 2 .....	67
Obr. č. 17: Dotazníkové šetření 3 .....	68
Obr. č. 18: Dotazníkové šetření 4 .....	69
Obr. č. 19: Dotazníkové šetření 5 .....	70
Obr. č. 20: Dotazníkové šetření 6 .....	71
Obr. č. 21: Dotazníkové šetření 7 .....	71
Obr. č. 22: Dotazníkové šetření 8 .....	73
Obr. č. 23: Dotazníkové šetření 9 .....	74
Obr. č. 24: Dotazníkové šetření 10 .....	74
Obr. č. 25: Dotazníkové šetření 11 .....	75
Obr. č. 26: Dotazníkové šetření 12 .....	76
Obr. č. 27: Dotazníkové šetření 13 .....	77
Obr. č. 28: Dotazníkové šetření 14 .....	77
Obr. č. 29: Dotazníkové šetření 15 .....	78
Obr. č. 30: Dotazníkové šetření 16 .....	79
Obr. č. 31: Dotazníkové šetření 17 .....	80

---

Obr. č. 32: Dotazníkové šetření 18 .....	80
Obr. č. 33: Dotazníkové šetření 19 .....	81
Obr. č. 34: Dotazníkové šetření 20 .....	82
Obr. č. 35: Dotazníkové šetření 21 .....	82
Obr. č. 36: Žádoucí a stávající firemní kultura .....	88

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- ASHKANASY, Neal M. *Handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. London: SAGE, 2011, 629 p., ISBN 978-1-4129-7482-0
- BLAHA, Zdeněk S. a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006, 195 s., ISBN 80-7261-145-3
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Brno: CP Books, 2005, 284 s., ISBN 80-251-0374-9.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9. s. 221
- CRV Czech Republic [online]. Vestec: CRV Czech Republic, 2013, Aktualizace 18.11.2013, [cit.10.11.2013] Dostupné z: <<http://www.crv.cz/>>
- Českomoravská společnost chovatelů [online]. Hradištko: ČSMCH, 2013, Aktualizace 30.11.2013, [cit.10.10.2013] Dostupné z: <<http://www.cmsch.cz/>>
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 328 s., ISBN 978-80-247-2149-1
- FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vydání. Praha: Grada, 1999, 216 s., ISBN 80-7169-812-1
- FOTR, Jiří a VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- Hospodářská komora České republiky [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2013, Aktualizace 28.11.2013, [cit.19.10.2013] Dostupné z: <<http://www.komora.cz/>>
- HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, 204 s., ISBN 80-247-1389-6
- JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 157 s., ISBN 978-80-261-0147-5

- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0
- KOTLER, Philip a KELLER Kevin L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2
- Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: MFČR, 2013, Aktualizace 25.11.2013, [cit.20.10.2013] Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/>>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. Praha: MPOČR, 2013, Aktualizace 22.11.2013, [cit.30.10.2013] Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/>>
- Ministerstvo zemědělství České republiky* [online]. Praha: MZeČR, 2013, Aktualizace 20.11.2013, [cit.10.10.2013] Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/>>
- OCAI [online]. Wordpress, 2010, Aktualizace 10.5.2010, [cit.11.11.2013] Dostupné z: <<http://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>>
- SCHEIN, Edgar H. *The Corporate culture – survival guide*. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 2009, 256 p., ISBN 978-0-470-29371-3
- ŠULÁK, Milan a 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, 2004, 168 s., ISBN 8024704056
- Zootechnika* [online]. Praha: Zootechnika, 2013, Aktualizace 30.11.2013, [cit.15.10.2013] Dostupné z: <<http://www.zootechnika.cz/>>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Organigram CRV Czech Republic

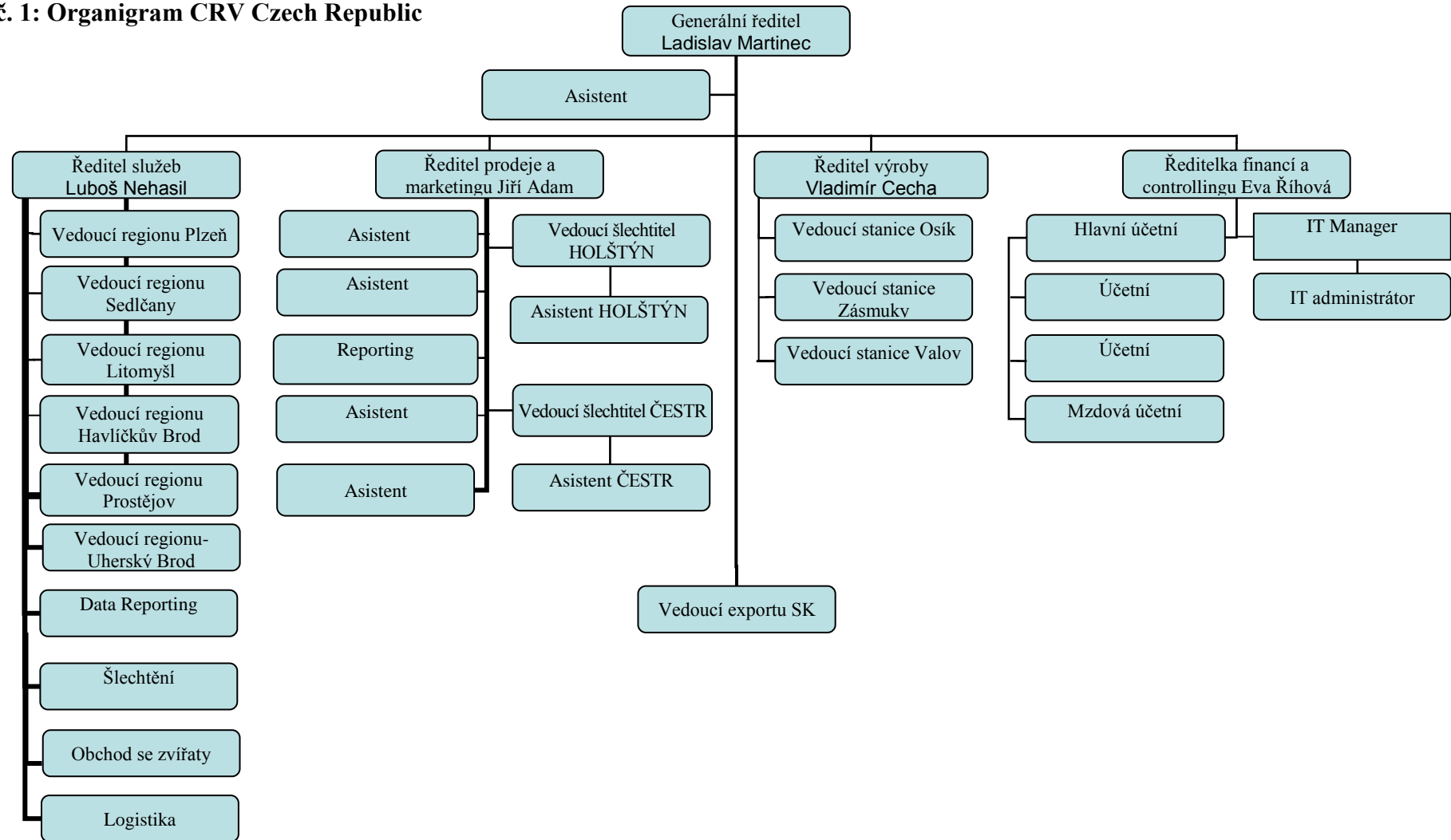
Příloha B: Dotazník: Firemní kultura

Příloha C: Rozdělení pracovníků dle profese

Příloha D: Dotazníkové šetření

## Příloha A:

Obr. č. 1: Organigram CRV Czech Republic



Zdroj: CRV Czech Republic, 2013

**Příloha B:****Dotazník: Firemní kultura**

Funkce:

Počet let u firmy:

**Naše organizace je vnímána jako:**

- firma s dlouholetou tradicí
- jednička na trhu
- úspěšná firma v porovnání s konkurencí
- jiné \_\_\_\_\_

**Pracovní úkoly jsou:**

- náročné a obtížně splnitelné
- náročné, ale splnitelné
- adekvátní
- nenáročné

**Pracovní úkoly jsou formulované:**

- jednoznačně
- nejednoznačně
- jiné \_\_\_\_\_

**Pokyny nadřízených pracovníků jsou:**

- jednoznačná a snadno pochopitelná
- nejednoznačná
- nejednoznačná a nepochopitelná

**Pracovní nařízení ve firmě jsou:**

- včasná a velmi přesná
- včasná ale nepřesná
- pozdní ale velmi přesná
- pozdní a nepřesná

**Pracovníci v organizaci spolu vzájemně vycházejí:**

- výborně
- dobře
- příliš nevycházejí

**Práce ve firmě je organizována efektivně:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**Organizační změny jsou v organizaci přijímány:**

- s nadšením
- s nadhledem
- s nelibostí
- jiné \_\_\_\_\_

**Práce v organizaci je naplňující a je zde potenciál ke zlepšení:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**Firma umožňuje osobní rozvoj svým zaměstnancům:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**Pracovat pro firmu CRV Czech Republic ve mně vyvolává:**

- hrdost
- radost
- nutnost
- jiné \_\_\_\_\_

**Spolupráce mezi jednotlivými odděleními je aktivně podporována:**

- ano
- občas
- ne

**Zaměstnanci se účastní práce v týmu:**

- velmi často
- občas
- málokdy
- nikdy



**Pracovníci plně chápou strategii a budoucí směřování firmy:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**Pracovníci chápou, jak ovlivňují dosahování cílů firmy:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**Atmosféra ve firmě je:**

- klidná a přátelská
- neutrální
- napjatá
- jiné \_\_\_\_\_

**Předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými funguje:**

- výborně
- dobře
- příliš nefunguje
- vůbec nefunguje

**Předávání informací mezi spolupracovníky funguje:**

- výborně
- dobře
- příliš nefunguje
- vůbec nefunguje

**Pokud se objeví pochybnosti o provedené práci, situace se řeší:**

- s nadřízeným
- s kolegou
- s týmem
- s nikým

**Odměny za provedenou práci jsou:**

- vysoké
- přiměřené
- malé
- neodpovídající \_\_\_\_\_

**Systém odměňování je v organizaci nastaven:**

- spravedlivě
- nespravedlivě
- jiné \_\_\_\_\_

**Největším bonusem se jeví:** \_\_\_\_\_

**Co je pro zaměstnance důležité, aby byli schopni odvést maximální pracovní výkon?**

---

---

**S čím jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni?**

---

---

**Co zaměstnancům na této firmě vadí?**

---

---

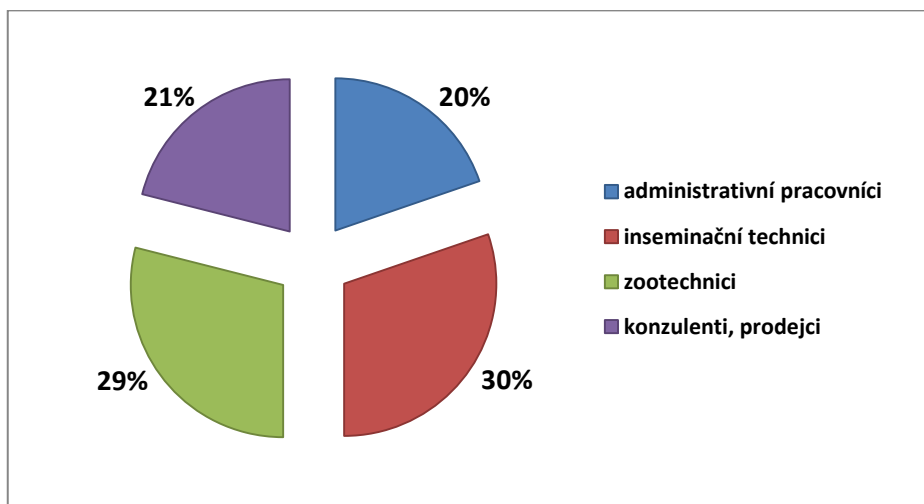
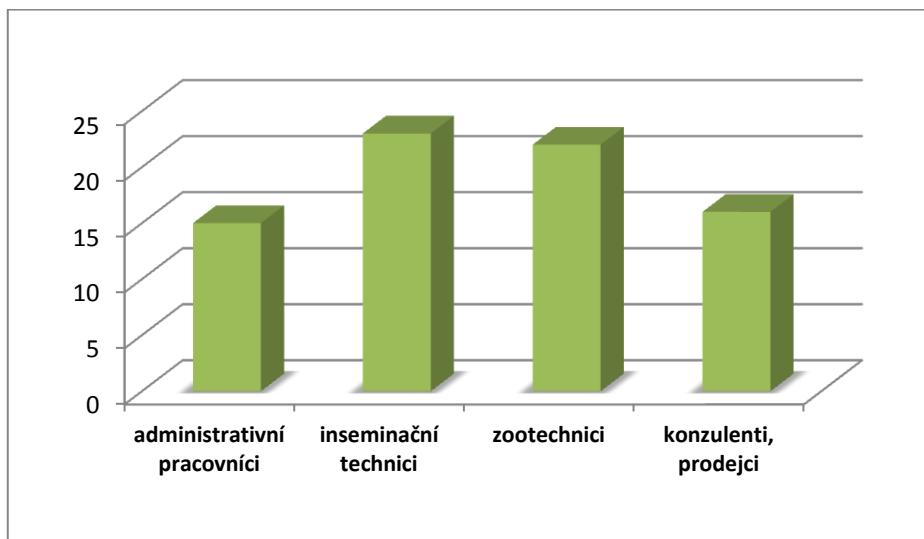
**Co by firma potřebovala změnit?**

---

---

## Příloha C:

Obr. č. 2: Rozdělení pracovníků dle profese



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## Příloha D:

Tab. č. 1: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření	celkem	zoo technici	insemináčn technici	konzulenti, prodejci	administrativní pracovníci
<b>Organizace je vnímána jako:</b>					
firma s dlouholetou tradicí	69%	50%	86%	40%	50%
jednička na trhu	13%	33%	0%	20%	25%
úspěšná konkurenční firma	9%	17%	0%	40%	25%
jiné	9%	0%	14%	0%	0%
<b>Pracovní úkoly jsou:</b>					
náročně a obtížně splnitelné	9%	0%	14%	20%	0%
náročné, ale splnitelné	30%	33%	43%	20%	25%
adekvátní	61%	67%	43%	60%	75%
nenáročné	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Pracovní úkoly jsou formulované:</b>					
jednoznačně	80%	83%	100%	60%	75%
nejednoznačně	20%	17%	0%	20%	25%
<b>Pokyny nadřízených jsou:</b>					
jednoznačná a pochopitelná	91%	83%	100%	100%	75%
nejednoznačná	9%	17%	0%	0%	25%
nejednoznačná a nepochopitelná	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Pracovní nařízení jsou:</b>					
včasná a přesná	48%	67%	71%	40%	25%
včasná ale nepřesná	26%	33%	0%	20%	0%
pozdní ale přesná	13%	0%	0%	20%	25%
pozdní a nepřesná	13%	0%	29%	20%	50%
<b>Pracovníci spolu vycházejí:</b>					
výborně	13%	33%	29%	0%	0%
dobře	87%	67%	71%	100%	100%
nevycházejí	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Práce je organizována efektivně:</b>					
určitě ano	0%	0%	0%	0%	0%
spíše ano	88%	100%	86%	80%	50%
spíše ne	9%	0%	14%	20%	25%
určitě ne	3%	0%	0%	0%	25%
<b>Práce je naplňující:</b>					
určitě ano	23%	17%	29%	60%	25%
spíše ano	62%	83%	71%	20%	50%
spíše ne	15%	0%	0%	20%	25%
určitě ne	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Společnost umožňuje osobní rozvoj:</b>					
určitě ano	18%	33%	14%	40%	25%
spíše ano	41%	67%	86%	60%	25%
spíše ne	41%	0%	0%	0%	50%
určitě ne	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Změny jsou přijímány:</b>					
s nadšením	0%	0%	0%	0%	0%
s nadhledem	73%	67%	100%	80%	50%
s nelibostí	18%	0%	0%	20%	50%
jiné	9%	33%	0%	0%	0%

<b>Práce pro společnost je pro mě:</b>					
hrdost	23%	0%	14%	20%	0%
radost	27%	50%	29%	60%	25%
nutnost	36%	50%	43%	20%	0%
jiné	14%	0%	14%	0%	75%
<b>Spolupráce mezi oddělení je podporována:</b>					
ano	48%	33%	71%	60%	25%
občas	48%	67%	29%	40%	50%
ne	4%	0%	0%	0%	25%
<b>Pracovníci se účastní práce v týmu:</b>					
velmi často	17%	0%	43%	20%	0%
občas	70%	83%	43%	60%	75%
málokdy	9%	17%	14%	0%	25%
nikdy	0%	0%	0%	20%	0%
<b>Pracovníci chápou strategii a směřování:</b>					
určitě ano	22%	17%	14%	40%	25%
spíše ano	65%	67%	71%	40%	50%
spíše ne	13%	17%	14%	20%	25%
určitě ne	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Pracovníci chápou, jak ovlivňují dosahování cílů:</b>					
určitě ano	35%	17%	14%	60%	25%
spíše ano	56%	67%	86%	40%	25%
spíše ne	9%	17%	0%	0%	50%
určitě ne	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Atmosféra ve společnosti je:</b>					
klidná a přátelská	61%	67%	71%	40%	25%
neutrální	30%	33%	29%	60%	50%
napjatá	9%	0%	0%	0%	25%
jiná	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Předávání informací mezi spolupracovníky funguje:</b>					
výborně	50%	33%	42%	60%	25%
dobře	45%	50%	58%	40%	50%
příliš nefunguje	5%	17%	0%	0%	25%
vůbec nefunguje	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými funguje:</b>					
výborně	29%	33%	43%	20%	25%
dobře	67%	50%	57%	80%	50%
příliš nefunguje	4%	17%	0%	0%	25%
vůbec nefunguje	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Pochybnosti o provedené práci se řeší:</b>					
s nadřízeným	52%	50%	58%	60%	25%
s kolegy	43%	33%	28%	40%	75%
s týmem	5%	17%	14%	0%	0%
s nikým	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Odměny za provedenou práci jsou:</b>					
vyšší	0%	0%	0%	0%	0%
přiměřené	65%	83%	43%	40%	75%
malé	31%	16%	43%	60%	25%
neodpovídající	4%	0%	14%	0%	0%
<b>Systém odměňování je nastaven:</b>					
spravedlivě	50%	50%	58%	20%	25%
nespravedlivě	9%	0%	14%	0%	25%
jiné	41%	50%	28%	80%	50%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **ABSTRAKT**

**MUSILOVÁ, Michaela. *Firemní kultura – její role v implementaci strategie*.  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 110 s., 2013**

**Klíčová slova:** firemní kultura, Balanced Scorecard, implementace strategie, žádoucí firemní kultura

Předložená práce se zabývá firemní kulturou a její rolí při implementaci strategie konkrétní firmy (CRV Czech Republic). Na začátku práce byl vytvořen strategický plán společnosti CRV Czech Republic obsahující poslání, vizi a strategické cíle. Byly provedeny analýzy směřující ke zvolení nejvhodnější strategie k naplnění stanovených strategických cílů. Strategie byla implementována pomocí metodiky Balanced Scorecard. Dále se práce zabývá firemní kulturou jako takovou a diskutuje význam kultury při implementaci strategie. Je stanovena žádoucí firemní kultura, která svým obsahem podporuje naplnění strategických cílů. Žadoucí firemní kultura je konfrontována se stávající kulturou společnosti CRV Czech Republic. Závěrem práce jsou prostřednictvím iniciativ definována opatření vedoucí k tvorbě žádoucí firemní kultury a jsou diskutována případná rizika. V budoucnosti je možné dále sledovat a analyzovat vývoj společnosti, reflektovat účinnost zvolených opatření a upravovat nebo zpracovávat nové návrhy.

## **ABSTRACT**

**MUSILOVÁ, Michaela. *Corporate culture – its role in the implementation strategy.* Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics of West Bohemia in Pilsen, 110 p., 2013**

**Key words:** corporate culture, Balanced Scorecard, implementation strategy, preferred corporate culture

This work is focused on the corporate culture and its role in the implementation strategy of the specific company (CRV Czech Republic). In the first part the work deals with the strategic plan of the company CRV Czech Republic. The plan contains mission, vision and strategic objectives. There were made a lot of analyses in this thesis to choose the most possible strategies, thank to the objectives could be achieved. The method of Balanced Scorecard is used for the implementation strategy. In the following part the work deals with a corporate culture itself and discusses an importance of culture in the implementation strategy. The work describes a preferred culture, which supports an achievement of the objectives. The preferred culture is compared with the current culture. There were defined actions to the preferred culture creation in the final part of the work and potential risks were discussed. It is possible to notice and analyze a development of the company, efficiency of the actions and set or make new suggestions in the future.