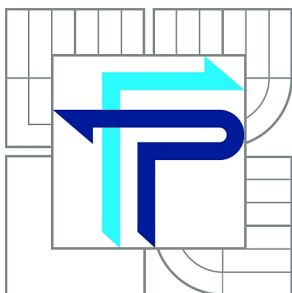


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZMĚNA SYSTÉMU ŘÍZENÍ MALÉHO PODNIKU

THE CHANGE OF MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARIE SLAVÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Slavíková Marie, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Změna systému řízení malého podniku

v anglickém jazyce:

The Change of Management System in Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. PRAHA: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. PRAHA: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. PRAHA: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. PRAHA: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 06.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá základními pojmy z oblasti řízení podniku a manažerských funkcí. Zaměřuje se na analýzu konkrétní společnosti, s jejíž pomocí lze nalézt nedostatky, které se v daném podniku vyskytují. Tyto nedostatky pak ovlivňují návrh nové strategie a návrh manažerských funkcí. Změny jsou pak zavedeny pomocí Lewinova modelu změn, ke kterému je vytvořen i harmonogram implementace.

Abstract

This thesis deals with basic concepts of corporate governance and management functions. It focuses on an analysis of a specific company, through which it is possible to identify deficiencies that occur within the firm. These weaknesses then affect the design of a new strategy and proposal for management functions. The changes are later implemented through Lewin's Change Management Model to which an implementation schedule is formed.

Klíčová slova

Podnikání, Podnikatel, Manažerské funkce, Lewinův model změn, PEST analýza, Analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza.

Keywords

Business, Entrepreneur, Management functions, Lewin's Change Management Model, PEST analysis, 7S framework analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

Bibliografická citace

SLAVÍKOVÁ, M. *Změna systému řízení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 67 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2014

.....

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce, panu profesoru Korábovi, za důležité a cenné rady, ochotu a důsledné vedení.

Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi Václavu Slavíkovi, mé rodině a mým kamarádům za každodenní psychickou podporu a pomoc, kterou mi poskytli nejen v průběhu mého studia, ale také při psaní této diplomové práce.

A rovněž bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti LENZA, kteří mi ochotně vyšli vstříc při analýze společnosti, a také majiteli společnosti, který mi neodmítl možnost uplatnit své poznatky, získané studiem v jeho podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	12
1.2 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
1.3 POUŽITÁ METODOLOGIE.....	14
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....	15
2.1 DEFINICE PODNIKU	15
2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	16
2.2.1 <i>Rozhodování</i>	17
2.2.2 <i>Plánování</i>	18
2.2.3 <i>Řízení implementace</i>	18
2.2.4 <i>Kontrola</i>	19
2.2.5 <i>Komunikace</i>	20
2.2.6 <i>Řízení lidí</i>	21
2.3 LEWINŮV MODEL ZMĚNY	21
2.3.1 <i>Klíčové otázky v Lewinově modelu</i>	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	23
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	24
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	25
3.2.1 <i>Analýza PEST</i>	25
3.2.2 <i>Porterova analýza pěti sil</i>	29
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	32
3.3.1 <i>Šetření pomocí náhodného dotazování</i>	32
3.3.2 <i>Dotazníkové šetření</i>	33
3.3.3 <i>Šetření pomocí interview</i>	35
3.3.4 <i>Analýza 7S</i>	39
3.4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	42
3.4.1 <i>SWOT analýza</i>	43

4	NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU	47
4.1	NÁVRH STRATEGIE.....	48
4.1.1	<i>Návrh organizační struktury</i>	50
4.2	NÁVRH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	52
4.2.1	<i>Zásady správného manažera</i>	54
4.3	VLASTNÍ MODEL	56
4.4	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ ZMĚNY SYSTÉMU ŘÍZENÍ	59
5	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu společnosti LENZA, spol. s r.o. a obsahuje následná doporučení a rozbor výsledků analýzy. Práce je rozdělena do 5 základních kapitol, obsahujících vymezení problému a cíl diplomové práce, teoretický základ, analýzu současného stavu podniku, návrh změn systému řízení podniku a harmonogram implementace.

Kapitola vymezení problému, cíl diplomové práce je důležitou úvodní částí, seznamující čtenáře s problematikou a určující cíle, kterých by mělo být v průběhu práce dosaženo. Dále se tato část práce zaměřuje na vymezení problému, kterým se bude zabývat a definuje, proč je práce věnovaná právě tomuto tématu a co je špatné na stávajícím systému řízení společnosti LENZA.

V následující kapitole s názvem Teoretický přístup k řešení je zahrnut informativní teoretický základ, který je posléze prakticky využit v navazujících kapitolách a který by méně informovanému čtenáři, měl poskytnout dostatečné informace pro porozumění a pochopení praktické části. Největší část této kapitoly bude obsahovat Lewinův model změn, který bude prakticky využit v návrhové části. Dále tato kapitola definuje podnik a také se zaměřuje na manažerské funkce jako rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrolu, komunikaci a řízení personálu.

Analýza současného stavu podniku již obsahuje praktický přístup. Nejprve dopodrobna seznamuje čtenáře s analyzovanou firmou, aby bylo možné přesněji definovat jednotlivé zkoumané části. Dále obsahuje strategickou analýzu vnějšího prostředí pomocí analýzy PEST (politické, ekonomické, společenské a technologické) a Porterovy analýzy pěti sil (vliv dodavatelů, vliv odběratelů, stávající konkurence, nová konkurence a substituční produkty) a strategickou analýzu vnitřního prostředí dle 7S (struktura, strategie, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci a styl). Součástí práce je také dotazníkové šetření uvnitř firmy a jeho následné vyhodnocení. Celá tato třetí část je shrnutá v podkapitole Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části, kde je zpracovaná podrobná SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Další neméně důležitá část pod názvem Návrh změny systému řízení podniku vychází z předešlé analytické části a navrhuje strategii, manažerské funkce a za použití Lewinova modelu vytváří i vlastní model změn. Tato část práce obsahuje velice důležité závěry a doporučení, které jsou zpracované tak, aby je firma mohla hned použít pro změnu systému řízení. Podrobný harmonogram implementace, který je rozvrhnut v časovém horizontu jednoho roku, je stěžejní pro zavádění změn ve společnosti a je zde přesně definovaný postup- provedení těchto změn.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

*„Ne ti nejsilnější, ani ti nejinteligentnější přežijí;
jsou to ti, kteří se nejlépe přizpůsobí změně.“*

Charles Darwin

Tento citát možná neměl charakterizovat podnikání, avšak z mého hlediska to krásně vystihuje ekonomickou situaci dnešní doby. Dnes již nelze ponechat vše náhodě, je potřeba v každé, i dobře prosperující společnosti se zamyslet, zda zde není něco, co by bylo možné zlepšit, nebo změnit. Stejně jako se vyvíjí ekonomika na světovém i domácím trhu, stejně jak lidstvo stárne, stejně tak jako se objevují nové trendy, musí se i každá společnost vyvíjet a posouvat. Dnes už existuje spousta různých metod a analýz, které hodnotí podniky ze všech stran a ohledů. Provádí se přehodnocování stanovených cílů, zda byly či nebyly splněny, nebo dokonce překonány. Podniky, které se těmito analýzami pravidelně nikdy nezabývali, si postupně začaly uvědomovat, že v konkurenci dnešního přesyceného trhu je třeba nejen bojovat o udržení pozice, ale i hledat slabiny uvnitř podniku.

Společnost, kterou v této semestrální práci budu představovat a která mi poslouží jako předmět mých analýz, je vyrábí a prodává nábytek nejen v Česku, ale také v zahraničí. Jedná se o malou společnost do třiceti zaměstnanců, která se z mého hlediska až nedostatečně zabývá analýzou prostředí vně i uvnitř firmy.

Společnost LENZA jsem si vybrala z důvodu, že již 5 let v této společnosti pracuji na částečný úvazek a vždy mě zajímalo, zda firma, ve které pracuji, obстоjí u analýz, a pokud ne, tak proč.

1.1 Vymezení problému

Po revoluci v roce 1989 bylo jedno, s čím se začne podnikat, jak, kde a zda k tomu má „podnikatel“ nějaké vlohy. Stačilo přijít s nápadem a trh, který nebyl dostatečně nasycen, pohltit vše, co se na něj dostalo. Od této doby již uplynulo necelých 25 let a časy se změnilly. Jednou z příčin bylo přesycení trhu, aneb žádná slánka není bezedná, a mnohé zapříčinila také světová finanční krize z roku 2008, které předcházela krach na

americké burze v roce 2007. Tyto a další důvody zabrzdily rozvoj podnikatelské sféry. Vydržet mohli jen ti, kteří byli schopni se rychle přizpůsobit všem změnám.

1.2 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je pomocí různých metod prozkoumat řízení společnosti LENZA a pomocí zjištěných faktů najít alternativní řešení pro systém řízení, které by vedlo k dalšímu rozvoji společnosti.

Pro dosažení tohoto cíle je zapotřebí dosáhnout dílčích cílů, konkrétně se jedná o provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, vytvoření vhodné strategie pro rozvoj podniku, třetím dílčím cílem je návrh implementace strategie podniku.

K dosažení prvního dílčího cíle použiji několik analýz, které budou společnost zkoumat dle vnějších a vnitřních faktorů. Vnější faktory bude zachycovat analýza PEST a Porterova analýza pěti sil, která zkoumá stav konkurence v odvětví. Pro vnitřní analýzu společnosti mi poslouží rozbor 7S a také dotazníkové šetření. Závěr této kapitoly bude obsahovat SWOT analýzu, která bude obsahovat výčet silných a slabých stránek uvnitř podniku – příležitostí a hrozeb zvenčí.

Pro dosažení druhého dílčího cíle, vytvoření a navrhnutí vhodné strategie, je zapotřebí všechny analýzy vyhodnotit a v případě potřeby navrhnout změny, které by podpořily pozitivní stránku společnosti a odstranily její negativní část. Vlastní model strategie změny pak bude navrhnut pomocí Lewinova modelu.

Na závěr, jako třetí dílčí cíl, bude navržena implementace strategie podniku, kde bude podrobně zpracován plán s časovým harmonogramem, který bude obsahovat přesný výčet jednotlivých změn, a také zde bude časový plán provedení těchto jednotlivých změn. Cílem bude přesně stanovit jednotlivé změny, aby nevznikl chaos, nebo popřípadě rychlé zavedení, které by mohlo způsobit větší rozruch.

1.3 Použitá metodologie

Řízení změn v systému je důležitá činnost, s jejíž pomocí lze usnadnit průběh změny v řízení podniku tak, aby efekt z realizované strategie byl co nejvyšší. K tomu, aby řízení změny v systému bylo co nejefektivnější, je zapotřebí obstarat si data a informace, které pomohou správně a ze všech pohledů analyzovat společnost LENZA.

Z tohoto důvodu je v práci využito několik metod sběru dat, a to data primární a sekundární. Jako primární data poslouží vyhodnocení dotazníků, které poskytují informace naskrz celou společností od manažerských pozic po pozice řidičů a truhlářů. Taktéž rozhovor s vlastníkem společnosti a s jím pověřeným ředitelem poskytne zásadní pohled na podstatu problému. Zajímavé bude i jeho porovnání s názory zaměstnanců, kteří se na celý systém ve společnosti dívají z jiného pohledu než majitel a ředitel společnosti. Sekundární data poskytnou informace z veřejně dostupných materiálů a také z interních materiálů firmy.

Zdrojem těchto dat jsou jednak interní dokumenty a databáze, získané přímo z podniku, jako je organizační struktura podniku, výkaz zisku a ztrát a účetní závěrka, a taktéž data externí, poskytující veškeré podklady získané z jiných zdrojů než od analyzované společnosti, jako například z tisku, z Českého statistického úřadu, internetu atd.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V této kapitole je obsažen výklad základních pojmů a poznatků, týkajících se existence malých a středních firem. Také jsou tu definované manažerské funkce, jako je rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola a komunikace. Poslední podkapitola je věnovaná Lewinovu modelu změn, který bude využit v návrhové části, a proto je v této kapitole teoretický podklad pro jeho praktické využití.

2.1 Definice podniku

Dříve než se dostaneme k samotné definici podniku, ráda bych udělala historický exkurz k výrazu **podnikatel**. Toto slovo francouzského původu ve svém původním středověkém významu označovalo prostředníka, či zprostředkovatele. Podnikatel tehdejší doby se podílel především na zprostředkování obchodů. Již v 18. století bylo zřejmé, že s typem podnikání je spojeno také riziko, a tak se podnikatel oddělil od rentiéra, a zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úrok), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu, nebo neúspěchu (1).

Některé společné charakteristické rysy, které vychází z vymezení pojmu **podnikatel** (1):

- umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání),
- podstupování rizika,
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učit se ze zkušeností apod.

Interpretace samotného pojmu **podnikání** není tak jednoduché, neboť je třeba na ni nahlížet ze všech možných hledisek, jako je ekonomické, psychologické, sociologické a právní (1).

V této diplomové práci budou pro nás stěžejní pouze dvě pojetí (1):

- **Ekonomické** – podnikání odpovídá činnosti zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

- **Právnícké** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku¹.

Tato pojetí nejsou vyčerpávající definicí pojmu „podnikání“, v literatuře se setkáme ještě s mnoha dalšími, ale ve své podstatě můžeme ve všech najít obecné rysy jako je (1):

- cílevědomá činnost s iniciativním a kreativním přístupem;
- organizování a řízení transformačních procesů;
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota;
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu;
- opakování, cyklický proces.

Nyní, kdy už jsou pojmy jako podnikatel a podnikání osvětleny, je jen malý krůček k pojmu „**podnik**“, neboli **firma**. Pro vymezení tohoto pojmu existuje opět řada výkladů, které závisí na hledisku, ze kterého je tento pojem interpretován. Nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji se tento pojem vymezuje jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Z právního hlediska se jedná o soubor hmotných, nehmotných, jakož i osobních složek podnikání (1).

2.2 Manažerské funkce

Za manažera lze považovat vedoucího pracovníka, který zodpovídá za chod dané organizace, nebo její části. Manažer musí mít určité odborné znalosti, praktické dovednosti a musí dosahovat sociální zralosti. K tomu, abychom se stali schopnými manažery, jsou třeba určité vrozené předpoklady, které jsou při uplatňování v průběhu života rozvíjeny ve schopnosti (2).

¹ Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění

Technické znalosti zahrnují používání specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Tyto znalosti jsou používány především na úrovni kontroly, nebo pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě (3).

Smyslem manažerské práce není vytvářet produkty, ale zařídit, aby byly vytvořeny pomocí svých podřízených (2 str. 23). K tomu, aby mohl manažer zvládat svoje „řemeslo“, je potřeba ovládat základní manažerské funkce (4).

2.2.1 Rozhodování

*„Rozhodování bez alternativ,
je zoufalým tahem hazardního hráče“*

(P. F. Drucker)

Každý se musí dnes a denně rozhodovat a následky si každý nese sám, avšak v případě chybného rozhodnutí v roli manažera to může mít fatální následky pro celou firmu (4).

Význam rozhodování se projeví především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací (4).

Rozhodování je proces volby, alespoň mezi dvěma možnostmi. Při manažerském rozhodování se snoubí vědecký přístup s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice (4).

ROZHODOVÁNÍ ZA RIZIKA A NEJISTOTY

Riziko a nejistota je nedílnou součástí většiny rozhodovacích procesů. Výsledky mnoha rozhodnutí závisí na budoucím vývoji určitých faktorů, které přesně neznáme. Patří mezi ně například očekávaná poptávka, výše prodejních a nákupních cen surovin, vývoj mezd, vývoj měnových kurzů a úrokových sazeb, legislativní změny, živelné katastrofy a další. Při hodnocení varianty tedy vycházíme pouze z určitých předpokladů, které se nemusí splnit, a tak se stávají zdrojem nejistoty v rozhodování (4).

Při rozhodování za rizika a nejistoty hraje významnou roli postoj „rozhodovatele“ k riziku. Ten se odráží nejen v rozhodnutí, ale i při volbě metod a nástrojů, které k tomuto rozhodování využívá (4).

Vztahy k riziku můžou být (4):

- a) **Averze** – kdy se „rozhodovatel“ snaží vyhnout volbě značně rizikových variant a vyhledává naopak varianty málo rizikové.
- b) **Sklon k riziku** – kdy na rozdíl od averze se „rozhodovatel“ snaží vyhledávat varianty, které jsou značně rizikové, avšak s vyšší nadějí na dosažení zvláště dobrých výsledků.
- c) **Neutrální postoj** – kdy averze a sklon k riziku jsou ve vzájemné rovnováze. Jedná se o základní předpoklad většiny metod využívaných při rizikovém rozhodování.

2.2.2 Plánování

*„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme,
a tím, kam chceme jít (4 str. 100).“*

Jak již naznačuje citát autora knihy, plánování je stěžejní činnost, neboli lépe řečeno výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Plánování totiž zahrnuje také vymezení cílů, kterých má být dosaženo, a naznačení způsobů, jimiž se tento cíl má dosáhnout (4).

2.2.3 Řízení implementace

Po plánování je další důležitou úlohou manažera zajistit splnění řídicích záměrů, což od manažera vyžaduje široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům (4).

Implementace záleží na lidech, jejich zájmu, nasazení a iniciativě, proto úlohou manažera je způsobit aktivitu a mobilitu pracovníků pomocí ovlivňování, usměrňování, motivování, řízení a podobně (4).

V této kapitole bych ráda zahrnula Maslowovu teorii potřeb, která vychází z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky (viz obr. 1). Z této pyramidy je patrné, že člověk se nejprve snaží uspokojovat vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny, a jsou-li tyto potřeby uspokojeny, potom má teprve zájem uspokojovat potřeby vyšší. Nejvyšší postavení

mezi potřebami dle Maslowa je potřeba seberealizace, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka (4).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle (4))

2.2.4 Kontrola

Kontrolní činnost využívají manažeři na všech úrovních řízení jako formu zpětné vazby, jejímž prostřednictvím se snaží získat objektivní představu o řízené realitě. Pomocí kontroly je možné popřípadě pozměnit cestu k dosažení cílů, která by byla pro kolektiv a společnost méně náročná (4).

Kontrola může probíhat jako interní (vnitřní) kontrola, která je iniciovaná vnitřní strukturou organizace a realizována ve většině případech řídicími pracovníky nebo jejich zmocněnci, ale i jako externí kontrola. Ta je i přesto, že organizace vystupuje jako samostatný suverénní subjekt, realizována subjekty stojícími mimo organizaci. Externí kontrola může být realizována ze dvou hledisek, a to dle smluvních požadavků, kdy se společnost např. z důvodu žádosti o úvěr podrobí dobrovolné kontrole ze strany banky, nebo dle zákonných požadavků (4).

2.2.5 Komunikace

Dle mého názoru je jedním z nejdůležitějších faktorů ve společnosti. Čím větší jsou komunikační dovednosti uvnitř podniku, tím lépe a hladčeji funguje společnost. Komunikační bariéry způsobují trhlinky, které ztěžují hladký průchod informací od zákazníka skrz organizaci a zpět k zákazníkovi.

V rámci organizace je taktéž důležité, aby byly zodpovězeny všechny otázky, které z pohledu komunikace vznikají: Kdo je komu povinen předávat zprávy? Jakým způsobem k tomuto předávání má docházet? Pokud dochází k přímému kontaktu více pracovníků, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována (4)?

Cílem komunikace může být taktéž přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora. Ten se snaží vytvořit určitý obraz v jejich mysli, který pak ovlivňuje jejich jednání. K vytvoření tohoto obrazu může dojít i v případě, kdy o to iniciátor neusiluje, proto je nutno v zájmu organizace ke komunikaci přistupovat aktivně (4).

Komunikaci stejně jako kontrolu můžeme rozlišovat z vnitřní a vnější strany, kdy externí (vnější) komunikace představuje komunikaci s vnějším okolím, a interní (vnitřní) komunikace představuje komunikaci uvnitř organizace, tzn. komunikaci se spolupracovníky (4).

Tři roviny sdělování (4):

- a) **Verbální vyjadřování** – základním stavebním kamenem v tomto případě jsou věty, ne slova. Teprve slovo dané do kontextu nám umožní vyjádřit se co nejpřesněji a nezáleží na tom, jestli se jedná o slovo mluvené, nebo psané.
- b) **Neverbální vyjadřování** – obsahuje řadu složek (mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky komunikace a její změny, pohledy, tóny řeči...) Význam nemá jen každý prvek mimoslovního vyjádření, je třeba si všimnout celku, zda je mimoslovní vyjádření v souladu jak samo se sebou, tak i se slovním vyjádřením a s ostatními aktivitami sdělovacího subjektu, aneb nikdy nesdělujeme jen „holá fakta“.
- c) **Činy** – i ty je potřeba sledovat v souvislosti s verbální i neverbální komunikací.

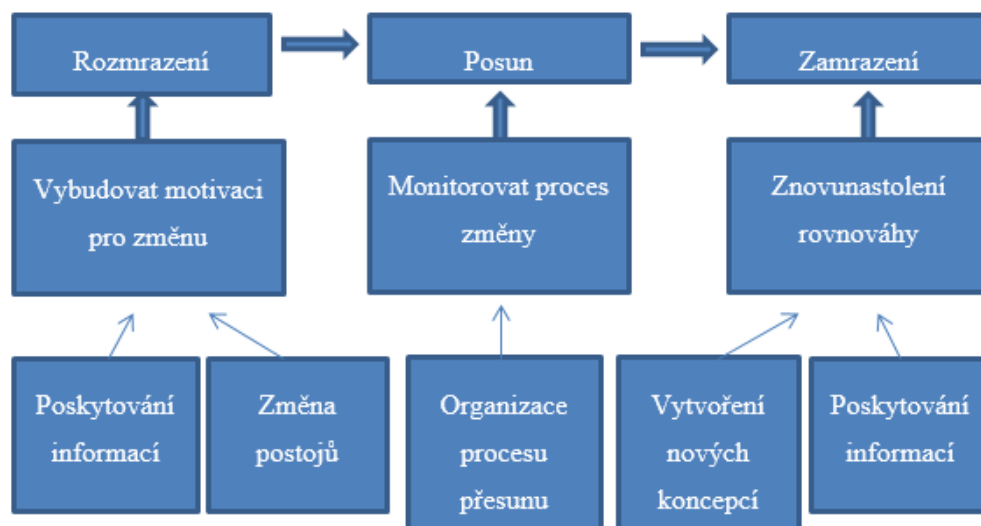
2.2.6 Řízení lidí

Nehledě na fakt, že cíle manažerského usilování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak těchto cílů dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěšné fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastní lidský potenciál. To jednoznačně prokazuje i analýza zaměřená na fungování firem, která prokazuje, že základním faktorem úspěšnosti je schopnost získat lidské zdroje a využívat je takovým způsobem, zabezpečujícím plnění cílů organizace. Z tohoto důvodu nemůže být problematika lidských zdrojů chápána jako ohraničená funkční oblast spadající do pravomoci personálních útvarů, ale je třeba na ni pohlížet jako na nedílnou součást řídicích aktivit na všech úrovních řízení (4).

2.3 Lewinův model změny

Lewinův třístupňový model změny patří mezi nejstarší a nejvíce používané modely změny v organizaci. Autorem tohoto modelu je americký sociální psycholog Kurt Lewin (5).

Tyto tři fáze Lewin charakterizoval jako: rozmrazení, změnu a opětovné zmrazení (5):



Obrázek 2: Levin-Scheinův model procesu změny (6)

Tento model vychází z předpokladu, že každá změna vyžaduje posun od jednoho statického stavu k dalšímu statickému stavu pomocí realizované aktivity (6).

PRVNÍ STUPEŇ

V této fázi je nejprve potřeba vytvořit „stav nespokojenosti“, který generuje podmínky k uskutečnění změny, a také připravit vlastní změnový proces, což prakticky znamená zahájit a vést informační kampaň mezi zaměstnanci s cílem minimalizace jejich odporu ke změně, a analyzovat všechny aspekty nutné k provedení změny, včetně disponibilních zdrojů, působení externích a interních faktorů atd. (6).

DRUHÝ STUPEŇ

Tato fáze představuje samotné provedení plánované změny. Vyžaduje organizaci a mobilizaci zdrojů, které byly analyzovány a naplánovány v první fázi. Určený agent (nositel) změny pak provede zásahy v jednotlivých intervenčních oblastech (personalistika, komunikace, technologie atd.) (6).

TŘETÍ STUPEŇ

Třetí stupeň pak zahrnuje ukotvení a stabilizaci nových způsobů práce v podniku. Manažeři by měli být schopni zavádět a řídit změny tak, aby odpovídaly podnikovým cílům, což se neobejde bez angažovanosti spolupracovníků během i po realizaci změny (6).

2.3.1 Klíčové otázky v Lewinově modelu

Před zahájení vlastního procesu řízení změny, bychom vždy měli nejprve odpovědět na následující otázky (7):

- **Proč?** Proč jsou tyto síly realizovány prostřednictvím tzv. agenta změny?
- **Kdo?** Na základě těchto sil a jejich agentů je použita určitá intervenční strategie.
- **Co?** Intervenční strategie je implementována určitým způsobem.
- **Kdy? Jak?** Implementovaná změna musí být vhodně ohodnocena.
- **Jak? Za kolik?**

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

LENZA spol. s r.o. se od roku 1998 specializuje na výrobu, nákup a prodej kancelářského nábytku, nicméně dnes najdeme v její nabídce i nábytek pro vybavení hotelů a domácností. Všechny nábytkové kolekce vynikají svým kvalitním zpracováním, moderním designem a zejména cenou, která je přístupná opravdu širokému spektru zákazníků a je nepochybně nejvítanější devízou značky LENZA. Veškerý nábytek se přitom vyrábí z certifikované laminované dřevotřísky renomovaných domácích a zahraničních producentů, použité jsou ochranné ABS hrany, síla stolových desek se pohybuje od 22 do 38 mm. V nabídce jsou nejrůznější typy stolů, kontejnerů, skříní, polic, postelí, komod, přídatných dělicích prvků a také nejrůznějších doplňků. Rovněž všechno kování a mechanické prvky pocházejí z dílen předních evropských výrobců, čím je zaručena jejich vysoká spolehlivost a funkčnost. Pro náročné zákazníky je určen nábytek vyráběný z MDF desek s tvarovanými hranami. Kromě tohoto širokého sortimentu umí firma dodat také nejrůznější atypické prvky na míru, což umožňuje účelné a praktické vybavení jakékoliv kanceláře.

V současné době má společnost LENZA v nabídce celkem čtrnáct produktových řad určených pro vytváření jak standardních, tak reprezentativních pracovišť. Dělí se tak na dvě skupiny speciálně designované a konstruované podle nároků a potřeb svých uživatelů, přičemž každá řada, ať už patří do toho či onoho typu, má svůj specifický osobitý styl.

V provozovně společnosti v Hnanicích u Znojma se nachází pouze atypická výroba a výroba na zakázku, všechny ostatní nabízené výrobky jsou nakupovány od dvou velkých akciových společností vyrábějících nábytek v Bělorusku ze stejných surovin a se stejnou kvalitou zpracování.

V minulém roce vznikla u společnosti LENZA dceřiná společnost se sídlem v Itálii pod obchodním jménem Lenza Design Srl. Tato dceřiná společnost se zabývá výrobou a prodejem lakovaného nábytku a nábytku z dýhy. Tímto společnost LENZA doplňuje svůj sortiment a rozšiřuje trh se zákazníky. Díky tomu také mohla otevřít vlastní první prodejnu v Brně, kde tento nábytek nabízí. Tato dceřiná společnost však nebude předmětem analýz mé diplomové práce.

3.1 Základní údaje o společnosti

Dle obchodního rejstříku krajského soudu v Brně²:

SPISOVÁ ZNAČKA:	C 31730
IČ:	60468726
OBCHODNÍ FIRMA:	LENZA spol. s r.o.
PRÁVNÍ FORMA:	Společnost s ručením omezeným
SÍDLO:	Resslova 7, Znojmo, okres: Znojmo
STAV SUBJEKTU:	aktivní subjekt
DATUM ZÁPISU:	28. 12. 1993
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	100 000,- Kč zapsán 28. prosince 1993

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:

Silniční motorová doprava nákladní:

- vnitrostátní, provozovaná vozidly do 3, 5 t největší povolené hmotnosti,
- vnitrostátní, provozovaná vozidly nad 3, 5 t největší povolené hmotnosti,
- mezinárodní, provozovaná vozidly do 3, 5 t největší povolené hmotnosti,
- mezinárodní, provozovaná vozidly nad 3, 5 t největší povolené hmotnosti

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží uvedeného v přílohách č. 1 až 3 zákona č. 455/91Sb.

Truhlářství

² Viz. Příloha č. 1 Výpis z obchodního rejstříku

3.2 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy

Pro analýzu vnějších faktorů jsem použila analýzu PEST a Porterovu analýzu pěti sil. V této analýze je zachycena společnost zvenčí, jak na ni působí tlak uvnitř odvětví, a také právní ekonomické, politické, společenské a technologické faktory.

3.2.1 Analýza PEST

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí společnosti z pohledu politicko-právního, ekonomického, společenského a technického (technologické faktory).

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY

Dotace – možnost získání dotací společnost LENZA využila a postavila nové sklady a přebudovala celý areál, vytvořila tím tak krásné, kvalitní a moderní prostředí pro výrobu a nákup nábytku. Tím, že využila dotací, jí náklady na tuto přestavbu příliš nezvýšily reálnou zadluženost. Nové prostory nyní využívá pro rozšíření množství zboží na skladě, což uvítali především stálí odběratelé a jejich zákazníci. Dodací lhůta se tedy u vybraných řad nábytku snížila až na 48h.

Daňová politika – nejprve z hlediska sazby DPH, která se pro rok 2013 zvedla z 14% na 15% a z 20% na 21%. Toto jednocentní zvýšení sazby DPH ovlivnilo zvýšení ceny výrobku pro konečného zákazníka právě o 1%. Daň z příjmu právnických osob se již po 4 roky drží na hranici 19%. Případné snížení této daně by bylo pro podniky přínosem, avšak v dnešní době budme rádi, že se tato daň nezvyšuje.

Regulace v oblasti zahraničního obchodu – vzhledem tomu, že se společnost zaměřuje pouze na atypickou výrobu, zbytek sortimentu nakupuje u výrobce z Běloruska, vstupuje výše cla do konečné ceny výrobku jako náklad na jeho pořízení společně s pořizovací cenou. Kdyby společnost obchodovala s jinou společností, avšak v rámci Evropské Unie, pořizovací náklady by nenavyšovalo clo a mohla by tak ještě lépe konkurovat s nižší cenou na trhu, neboť v případě obchodování mezi zeměmi Evropské unie se nejedná o dovoz nebo vývoz, ale funguje zde jednotný vnitřní trh, tedy volný pohyb zboží. Dodávky se neproclívají, pro výrobky nebo služby platí jednotné normy. Neexistují ani žádné technické, hygienické nebo veterinární bariéry. Jak můžeme vidět v *Tabulka 1* nejvíce je procentuálně zatížena sazba za nezarámovaná

zrcadla, což ovlivňuje konečnou cenu výrobku, která je méně konkurenceschopná a zákazníci z tohoto důvodu o tento prvek nemají takový zájem.

Tabulka 1: Celní sazby (Zdroj: vlastní zpracování)

Psací stoly do 80 cm	94033011 00 - celní sazba 0%
Kontejnery a skříně do 80 cm	94033019 00 - celní sazba 0%
Skříně nad 80 cm s dveřmi	94033091 00 - celní sazba 0%
Skříně nad 80 cm bez dveří	94033099 00 - celní sazba 0%
Části a součásti - dřevo (stolové desky, dveře, horní a boční desky skříní)	94039030 90 - celní sazba 2,7%
Části a součásti - sklo (dveře), nožky ke skříním (plast)	94039090 90 - celní sazba 2,7%
Ostatní dřevěný nábytek (skříně, stoly, komody)	94036090 00- celní sazba 0%
Dřevěný ložnicový nábytek (postele)	94035000 00 - celní sazba 0%
Zrcadla nezarámovaná	70099100 00 - celní sazba 4%

Pracovní právo – dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a souvisejících předpisů se upravují právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Dle tohoto zákona existuje zkušební doba, po kterou může být bezdůvodně ukončen pracovní poměr jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Tato doba se pohybuje od 3 do 6 měsíců v případě zaměstnanců pracujících na vedoucí pozici (managementu). Pro zkoumanou společnost je 3 měsíční zkušební lhůta výhodou, neboť každý přijímaný zaměstnanec dostane adekvátní příležitost k tomu, aby ukázal, zda se na danou pozici hodí či nikoliv.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Nezaměstnanost – pro rok 2013 se míra nezaměstnanosti pohybuje mezi 7 – 8%. Tento ukazatel ovlivní společnost nepřímo tím, že pokud se bude míra nezaměstnanosti zvyšovat, bude klesat průměrný příjem domácností, což ovlivní jejich spotřebitelské chování tím, že budou méně nakupovat nábytek (nebo se zaměří spíše na méně kvalitní levnější zboží). Naopak, při snižující se míře nezaměstnanosti bude růst průměrný příjem domácností, a tím bude i vyšší relativní zájem o kvalitnější nábytek.

Průměrná mzda – průměrná měsíční mzda každý rok roste přibližně o 1 000,- Kč. Pro rok 2013 se drží těsně pod hranicí 25 000,- korun českých. Tento na první pohled příznivě vyhlížející faktor však nezahrnuje procentuální nárůst spotřebitelských cen. V prvním čtvrtletí 2013 byla průměrná změna meziroční mzdy – 0,4% a reálná změna meziroční mzdy – 2,2%. Ve druhém čtvrtletí díky snižující se tendenci inflace a nárůstu průměrné měsíční mzdy se průměrná změna meziroční mzdy vyšplhala až na 1,2 % a reálná změna meziroční mzdy stoupla na – 0,3%, což je z hlediska spotřebitelů relativně příznivé.

Inflace – v České republice se inflace od ledna 2013 prozatím snižuj z 3,2% až na 1,6% (údaj z října 2013). To je známkou toho, že ceny zboží a služeb rostou oproti začátku roku 2013 pomaleji.

Cena vstupů – pokud dodavatel prodává materiál za vyšší ceny na vstupu, negativně to ovlivní ceny upraveného materiálu či zboží na výstupu. Ceny se zvýší a přenáší riziko na obchodování naší firmy. Pokud jsou ceny na vstupu nižší, platí to obráceně.

Ceny energií – velice důležitý faktor, který ovlivňuje ceny vstupu. Pokud ceny energií porostou, společnost LENZA jako výrobní firma bude tímto faktorem ovlivněna, neboť náklady, které musí vynaložit na výrobu jednoho kusu nábytku, budou vyšší. Společnost tedy bude muset upravovat ceny svých výrobků, což může negativně ovlivnit i zájem odběratelů. Prozatím je tendence vývoje ceny elektrické energie klesající, zemní plyn se po růstu v roce 2012 udržuje pro rok 2013 ± na stejné pozici.

SPOLEČENSKÉ (SOCIÁLNÍ) FAKTORY

Vzdělanost zaměstnanců – společnost zaměstnává lidi na pozici manažerů, obchodních asistentek až do úrovně truhláře a řidiče. Vzdělávání svých zaměstnanců se

příliš nevěnuje, jediný pravidelný seminář, který pravidelně zajišťuje, je školení řidičů, jehož se účastní všichni zaměstnanci, kteří mají k dispozici firemní vozidlo.

Přístup k práci a volnému času – ve všech zemích na celém světě je přístup k oběma faktorům rozdílný. Velmi podstatné pro investora je, aby firma, ve které zaměstnanci pracují, měla vysokou produktivitu práce. Pokud ne, investované prostředky jsou neefektivní. Přístup k práci v České republice patří k těm nadprůměrným.

Věk zaměstnanců – v České republice ve všech firmách převládá nízký věk zaměstnanců. Mladí lidé jsou dnes velmi průbojní a chtějí vydělat co nejvíce peněz. Avšak nemají tolik zkušeností a profesionálního přístupu jako lidé staršího věku.

TECHNICKÉ (TECHNICKO-TECHNOLOGICKÉ) FAKTORY

Celkový stav technologie – společnost LENZA se i přes stále se vyvíjející technologie na trhu se spotřební elektronikou nevěnuje obnově počítačů, tiskáren a notebooků, a získávání programů pro práci příliš velkou pozornost. Obnova elektroniky je sice finančně náročná, ale také nepřímo ovlivňuje produktivitu práce, usnadňuje a zrychluje proces objednávek zboží a komunikaci se zákazníky. Oproti tomu se mobilní telefony a automobily obměňují pravidelně, a to jednou za 3 – 4 roky co se týče automobilů a každé 2 roky mobilních telefonů, do nichž společnost investuje v průměru 6 000 – 7 000 Kč za jeden telefon. Z hlediska výrobních strojů je obnova finančně velice náročná a vždy je nejprve potřeba, aby stroj, který se pro výrobu právě používá, vyrobil alespoň danou normu, aby se jeho obnova vůbec vyplatila.

Rychlost zastarávání – u spotřební elektroniky je rychlost zastarávání poměrně rychlá, průměrná doba obnovy by měla být přibližně 2 – 3 roky. Z hlediska hardware tu existuje hrozba ve smyslu opotřebení, záleží tedy na kvalitě. U software záleží na update a podpoře.

Nové objevy – zde mohou hrát významnou roli nové objevy, týkající se urychlení, zlepšení, zjednodušení procesů, a to ne pouze vytvořením programu na míru, ale i odstraněním přebytečných kroků v procesu, což může celý systém výrazně urychlit.

Moderní vybavení – tento faktor má vliv nejen v podobě podpůrných prostředků pro výkon práce, ale taktéž by měl být brán ohled na pohodlí zaměstnanců a na jejich zdravotní stav.

3.2.2 Porterova analýza pěti sil

Mezi nejvýznamnější nástroje analýzy konkurenčního prostředí společnosti dle vnějších faktorů patří Porterova analýza pěti sil. Pomocí této analýzy se zkoumá konkurenční prostředí v odvětví, ve kterém se daná společnost nachází.

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

LENZA jako výrobce a prodejce nábytku má 3 největší konkurenty na úrovni kvality, designu a ceny. Jedná se o společnosti HOBIS, Interier Říčany a Vital.

Tabulka 2: Porovnání konkurentů se společností LENZA (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Kritéria</i>	LENZA	HOBIS	<i>Interiér Říčany</i>
<i>Cena</i>	1	O něco vyšší	Stejná, avšak jsou vyšší marže pro obchodníky
<i>Kvalita</i>	1	O něco vyšší	Stejná
<i>Množství barev</i>	35	8	4
<i>Dodání</i>	2 řady skladem 4 – 5 týdnů z výroby na Softformu 5 – 7 týdnů z výroby z Involuxu	Výrobky skladem 2 - 3 týdny	Výrobky skladem
<i>Doprava</i>	Vlastní – dle domluvy	Vlastní – dopravní síť	Cizí – nemají dopravu
<i>Počet řad</i>	14	4	5
<i>Výroba</i>	5% v ČR 95% dovoz ze zahraničí	100% v ČR	100% v ČR
<i>Sortiment</i>	Kancelářský nábytek Domácí nábytek Hotelový nábytek + Recepce	Kancelářský nábytek Recepce Kuchyně	Kancelářský nábytek Kovové podnože

HOBIS se řadí mezi nejdéle fungujícího českého výrobce kancelářského nábytku, který vyniká dobrou kvalitou, flexibilní distribucí a, díky výrobě v ČR, i rychlou reakcí na poptávku zákazníků. Oproti LENZE je vyráběný nábytek nepatrně kvalitnější, ale i dražší, distribuční síť je velice dobře rozvinutá, čímž šetří náklady na dopravu, avšak v případě potřeby prodejce změnit termín nebo urychlit dodávku je tato pravidelná síť málo flexibilní. LENZA se oproti HOBISU zaměřuje na individuální potřeby odběratelů, což mnohé prodejny hodnotí jako výhodu. Další nevýhodou tohoto výrobce je užší škála řad a méně barev. Tuto nevýhodu vyvažuje skutečnost, že jedna barva, kterou společnost LENZA nenabízí, se řadí mezi nejvíce prodávanou barvu kancelářského nábytku v ČR. Manažeři, kteří mají barvu tohoto nábytku ve svých kancelářích, budou nakupovat opět od výrobce HOBIS tak, aby zachovali stejnou barevnou variaci, čemuž nemůže společnost LENZA konkurovat. Další nevýhodou HOBISU je, že není prodejcem tohoto nábytku. Prodej zprostředkovává společnost „Office pro“, která k výrobním cenám přidává i ceny za zprostředkování služby. Samotná společnost HOBIS, nesmí prodávat nábytek jinak než přes tohoto prostředníka, což zbytečně navyšuje cenu výrobků, a to je další výhoda pro společnost LENZA. Vzhledem k rozšířenosti jejich sortimentu v kancelářích je v ČR již poněkud „přehobisováno“, a tak se zvýšil zájem i o sortiment jiných výrobců, což společnosti LENZA poskytlo příležitost na trhu, které se samozřejmě snaží chopit.

Interiér Říčany je nadnárodní společnost, zabývá se nejen výrobou kancelářského nábytku, ale také výrobou kovových podnoží. Mají pouze 5 řad, z toho jedna řada jsou pouze skříně. Výhodou je jednoduchost, možnost mít vyšší zásoby, nevýhodou je, že není z čeho vybírat, takže pokud zákazník nenajde to, co by od nábytku očekával, bude hledat u konkurence, což je opět výhodné pro LENZU. Výroba, stejně tak jako u HOBISU, se nachází v ČR, kvalita stejná, jak u výrobků společnosti LENZA. Jejich výhodou jsou vyšší marže pro prodejny, které si LENZA nemůže dovolit, aniž by navyšovala ceny výrobků. Naopak velkou nevýhodou je, že nevyrábějí atypické výrobky a nemají vlastní dopravu. Další slabou stránkou této společnosti je její účast ve výběrových řízeních, kdy tímto způsobem podráždí své obchodní partnery, kteří nikdy nemohou nabídnout nižší cenu než výrobci, a proto obchodníci často ztrácí zájem o jejich sortiment.

Vital se řadil mezi největší výrobce kancelářského nábytku na Slovensku, avšak po krizi v roce 2008 byl moc drahý a tržby začaly výrazně klesat, proto se začal orientovat spíše na francouzské a německé trhy. Aby alespoň částečně udržel své postavení na Slovenském trhu, začal od LENZY nakupovat a prodávat kancelářskou řadu Wels. V dnešní době se jedná o zanedbatelného konkurenta. Jedná se však o odběratele, kterému vzhledem k jeho finanční situaci hrozí insolvence.

VLIV ODBĚRATELŮ

LENZA má přibližně 100 odběratelů, z toho 15 – 20 patří mezi stěžejní, avšak vzhledem k jejich postavení na trhu a široké nabídce nemá vliv odběratelů veliký význam. Procentuální marže je vždy dle individuální dohody a také závisí na velikosti celkové zakázky. Možnost, že by se větší část odběratelů domluvila a chtěla vyjednávat o ceně je velmi málo pravděpodobná, neboť odběratelé jsou rozmístěni po celé ČR a na Slovensku.

VLIV DODAVATELŮ

Vyjednávací síla dodavatelů je oproti tomu poměrně vysoká, neboť LENZA má 2 hlavní dodavatele, kteří se řadí mezi 2 největší výrobce a prodejce nábytku v celém Rusku a Bělorusku. LENZA od nich odebírá malé procento výrobků, znamená pro tyto společnosti zanedbatelnou tržbu, proto se vždy musíme přizpůsobovat cenovým, výrobním i dopravním požadavkům, což mnohdy představuje pro naši společnost hrozbu a nespokojené odběratele. Co se týče dodávaného materiálu pro výrobu, zde nejsou žádné větší problémy ze stran dodavatelů, neboť většina dodavatelů je z Rakouska a Německa.

SUBSTITUČNÍ PRODUKTY

Existují malé firmy, které se zabývají pouze jedním výrobkem podobného charakteru, ale vzhledem k ceně, která je díky nákupu z Běloruska nízká, nejsou schopni vyrobit substituční produkt levněji, a tak od LENZY nakupují jednotlivé části nábytku a prodávají je.

3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Tato kapitola je věnovaná analýze uvnitř společnosti. Analýza bude rozdělena do 4 částí, dle způsobu provedení. Nejprve začnu šetřením pomocí náhodného dotazování, poté využiji dotazníkové šetření a pro upřesnění informací, které jsem získala, ještě poprosím zaměstnance o krátké interview. Na závěr zpracuji strategickou analýzu vnitřního prostředí firmy, pro kterou jsem zvolila rozbor 7S faktorů jako jsou struktura, strategie, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci a styl.

3.3.1 Šetření pomocí náhodného dotazování

Tento druh šetření byl velice nenásilný a přátelský, nikdo z dotazovaných nezaznamenal jakýkoli důvod, proč by měl své názory upravovat, nebo dokonce zamlčovat. Díky tomuto šetření jsem dostala jasné a přesvědčivé informace o tom, jak to v dané společnosti funguje, jaké jsou její klady i nedostatky, a co by bylo třeba zlepšit pro zlepšení chodu celého podniku.

Dotazovaných jsem se ptala na jejich spokojenost, co se týče jejich pracovní pozice a kolektivu, ve kterém pracují. Ptala jsem se také na pracovní pomůcky, jako jsou počítače, automobily, telefony, výrobní linky a tomu podobná zařízení. Velice mě zajímal jejich názor na styl řízení jejich nadřízených a na způsob fungování svých spolupracovníků, a tím jsem se dostala také ke sdíleným hodnotám firmy.

Jejich odpovědi se v určitých věcech shodovaly, v jiných poněkud lišily v závislosti na tom, jak dlouho pro společnost LENZA pracují, avšak většina se shodovala na nedostatečné pracovní morálce, nejistém postavení a mnohdy nevyhovujících pracovních podmínkách spojených s nezodpovědností svých kolegů. Vedoucí pracovníci si stěžovali na nedostatečné rozhodovací pravomoci proto, aby mohli své podřízené více motivovat a někteří zaměstnanci nebyli vůbec spokojeni s organizační strukturou, která se ve společnosti dodržuje, nebo spíše nedodržuje.

Styl řízení ředitele společnosti přirovnávali spíše k volnému, avšak jakákoliv aktivita z jejich strany byla vždy omezena jeho rozhodnutím. Jejich zaběhnutý režim vyrušovaly právě nečekané požadavky ředitele, který potřebuje urgentně zpracovat zakázku, jež se sice nevyznačovala urgentností ze strany odběratele, avšak ředitel mnohdy jen zneužívá své pravomoci. Pro porovnání s ostatními obchodními zástupci, jejichž zakázky bývají

opravdu urgentní, nikdy k takovému porušení nedojde, ba naopak, z důvodu špatné organizace mnohdy není možné zákazníkovi vyjít vstříc.

Často se zaměstnanci zmiňovali o nedostatečné pracovní morálce svých kolegů při společném projektu, kdy práce závisí jednoho na druhém, a v takových chvílích není úplně zřejmé, na koho mají vznášet připomínky, neboť konzultovat takové „maličkosti“ s ředitelem společnosti znova a znova by bylo spíše kontraproduktivní a stálo by hodně času a úsilí.

3.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je na rozdíl od náhodného dotazování již přesně definované. Respondentům, tedy zaměstnancům společnosti LENZA, jsou kladeny konkrétní otázky, na které se musí odpovídat buď písemně, nebo pouze zaškrtnout správnou variantu. Rozdíl v těchto šetřeních není jenom v tom, jestli se jedná o ústní, nebo písemné dotazování, ale také v tom, zda si respondenti uvědomují fakt, že nějaké šetření probíhá.

O pomoc pro své dotazníkové šetření jsem požádala společnost Survio. Jedná se o společnost s ručením omezeným nabízející různá šetření v elektronické podobě s vygenerováním výsledků. Dotazník jsem pohodlně vytvořila pomocí jejich internetového prohlížeče, který mi vygeneroval odpovědní arch pro ty zaměstnance, kteří vyplňovali dotazník písemně, a elektronickou adresu, na které bylo možné dotazník vyplnit v elektronické podobě. Po odeslání všech dotazníků, které respondenti vyplnili, mně společnost Survio pomocí své webové stránky vygenerovala výsledky.

Na dotazník odpovědělo 14 respondentů z různých pracovních pozic, jak z pozic manažerů a obchodních zástupců, tak z pozic skladníků a truhlářů. Vygenerovaný výsledek dotazníkového šetření se nachází v příloze této práce i se vzorem samotného dotazníku.

I přesto, že se jednalo o anonymní dotazování a respondenti byli požádáni, aby se snažili dotazník vyplnit dle jejich představ, se výsledky v porovnání s namátkovým dotazováním velmi lišily. Někteří respondenti dokonce začali mluvit i tom, že příští papír bude jejich výpověď, což poukazovalo na jistou nervozitu při zjištění, že probíhá ve společnosti nějaké šetření. Výsledky celého šetření dopadly z hlediska systému řízení

ve společnosti nadprůměrně dobře, což si protiřečí s náhodným dotazováním. Možností, proč tomu tak je, je hned několik. Za prvé to, že otázky byly položeny nesprávným způsobem. Za druhé, respondenti měli obavu, že jejich názor podložený jejich odpověďmi ohrozí jejich pracovní pozici. Za třetí, náhodné dotazování způsobilo to, že si svůj názor nemohli hlouběji rozmyslet a při větším zamyšlení při vyplňování dotazníku neshledávali tolik problémů, na kolik upozorňovali v případě náhodného dotazování.

Jeden z dotazovaných dokonce namítl, jestli má cenu označit to, že by změnu uvítal, když si vlastně v daném „systému“, za tu dobu co zde pracuje, už zvykl úplně na vše.

VÝSLEDKY ŠETŘENÍ POMOCÍ DOTAZNÍKU JSOU NÁSLEDUJÍCÍ³:

Celkem odpovědělo 14 respondentů z různých pracovních pozic. Všichni jsou s prací pro společnost spokojeni, nebo spíše spokojeni. Pouze jednomu respondentovi nevyhovuje jeho pracovní pozice, a to z důvodu špatného platového ohodnocení a z důvodů vyšších ambicí, které má. Všichni respondenti jsou, nebo spíše jsou spokojeni s kolektivem, ve kterém pracují a s kolegy vychází výborně bez sebemenších problémů anebo si jen prostě vychází vstříc. Pouze jeden respondent se musí přizpůsobovat kulturnímu prostředí, které je ve společnosti LENZA, 4 respondenti své chování přizpůsobují tomu, že se nachází v práci. U ostatních respondentů je působení ve společnosti přirozené.

Co se týká kladných stránek ve společnosti LENZA, hned 11 respondentů označilo dobrý kolektiv, 7 pak dobré pracovní podmínky, jeden dobré platební podmínky. 9 z respondentů taky uvedlo, že jim LENZA přináší příležitosti pro nové zkušenosti, 4 respondenti uvedli kvalitní zázemí a pouze 2 respondentům se líbí vedení ze strany ředitele společnosti. Je zajímavé, že záporné stránky nenavazují na nezaplněné kladné stránky, neboť pouze 3 zaměstnanci uvedli, že jim nevyhovují platební podmínky, 6 respondentům si myslí, že jim společnost nenabízí karierní růst, pro jednoho respondenta nepředstavuje společnost žádné příležitosti pro nové zkušenosti. Pouze jeden respondent si stěžoval na malou zodpovědnost svých kolegů.

³ Viz. Příloha č. 3. Výsledky dotazníkového šetření

Z hlediska organizační struktury se našel pouze jeden respondent, který s ní nebyl obeznámen a při znázornění organizační struktury, dle ředitele společnosti, dva respondenti s touto strukturou nesouhlasili. Jeden označil danou strukturu jako špatně zakreslenou a druhý označil danou strukturu za špatně zakreslenou, která se takto ovšem dodržuje.

Dále byli respondenti táženi, zda jim vyhovuje elektronika, kterou využívají pro svou práci a zda popřípadě nezpomaluje jejich pracovní výkon. To se prokázalo pouze u jednoho zaměstnance, ostatní jsou se stávajícím stavem spokojeni, nebo to alespoň ujde.

Předposlední otázku týkající se stylu řízení ze strany ředitele, byly všichni spokojeni, nebo spíše spokojeni až na jednoho respondenta, což si opět protirečí s náhodným dotazováním. A pouze 2 respondenti by uvítali změnu systému řízení ve společnosti. 7 zaměstnanců by změnu spíše neuvítalo a pěti zaměstnancům vyhovuje stávající stav.

3.3.3 Šetření pomocí interview

Kvůli protikladným výsledkům, které byly zjištěny pomocí náhodného dotazování, a šetření pomocí dotazníků, jsem se rozhodla provést do třetice ještě šetření pomocí interview. Vybrala jsem si náhodně pár zaměstnanců, pokaždé z jiné pracovní pozice a zadala jim doplňující otázky, které souvisí s jejich pracovní pozicí. Zajímaly mě jejich názory na chod společnosti, na nedostatky, které jim z jejich hlediska neumožňují pracovat v plném nasazení, a také na motivaci k jejich práci a motivaci jejich podřízených.

1. MANAŽER OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ – PAN VÁCLAV SLAVÍK

Jako prvního jsem pro interview zvolila pana **Václava Slavíka**, který zastává funkci manažera obchodních zástupců a má pod svým vedením také otevření první prodejní pobočky v Brně. Tento velice zajímavý a charakterní muž si na mě udělal čas i přes své velké časové vypětí. Mým hlavním úkolem bylo zjistit, jak velkou pravomocí doopravdy disponuje, jak mu vyhovuje styl řízení ředitele společnosti a jaké změny by on uvítal pro lepší chod společnosti. Z pohledu pana Slavíka panuje ve společnosti nedostatečná disciplína zaměstnanců. Zaměstnanci nepracují jako jeden tým, ale každý se snaží jen udělat svou práci. Pan Slavík jako prostředník mezi zákazníkem a podnikem nepocituje dostatečnou motivaci ostatních zaměstnanců k tomu, aby

upřednostňováno přání zákazníků. Z jeho pracovní pozice taktéž nemá pravomoc vést zaměstnance k efektivnější práci. Ba naopak, jako manažer obchodních zástupců (tedy v dnešní době jednoho obchodního zástupce) dostal hranice obrátů, které by jeho podřízení měli plnit, přitom se jedná o naprosto nereálné a astronomické částky při počtu 2 obchodních zástupců na celou ČR a Slovensko. On sám pak nemá žádnou možnost nějakým způsobem danou situaci změnit a upravit reálněji hranice obrátů tak, aby tento nástroj sloužil pro motivaci jeho podřízených. Dalším problémem, který shledává, je, že vedení si neuvědomuje, že on a jeho podřízený vytvářejí komunikační most mezi odběrateli a společností. Pokud nebudou odběratelé odebírat výrobky, podnik nebude fungovat. Přesto nemá možnost požadovat od zaměstnanců z ostatních pracovišť lepší, rychlejší a efektivnější práci. Z jeho pohledu to celý průběh zakázky jenom zpomaluje a chyby, kterých se dopouští ostatní zaměstnanci, pak musí řešit, což mu zabírá čas místo toho, aby se věnoval novým zákazníkům, anebo jiným zakázkám.

Další bariéry vznikají, když po konzultaci s majitelem společnosti dostane úkol, jako např. přibírat nové obchodní zástupce, nebo zajistit otevření nového pobočky. Tyto zdánlivě jednoduché a jasné úkoly však stěžuje fakt, že když se snaží v jakémkoli směru něco podniknout, nemá pro to dostatečné kompetence, a tak po měsíci, ve kterém usilovně pracoval na nové prodejně, mu bylo ředitelem řečeno, že na otevření nové pobočky nejsou finance, stejně tak jako na přijetí nového obchodního zástupce. Takže limit, který mají splnit 3 obchodní zástupci, plní pouze dva, motivace žádná a veškeré snahy realizovat se na své pracovní pozici končí nezmarem. Otázkou je, proč majitel zasahuje do vedení společnosti, avšak neinformuje se o finanční stránce podniku a proč změny, o které usiluje, neprojednává s ředitelem, a pokud projednává, proč je ředitel společnosti neakceptuje a nesnaží se táhnout za jeden provaz.

2. OBCHODNÍ ZÁSTUPCE – PAN LUBOŠ ZBYTEK

Další zaměstnanec, jehož názor by mohl být velice důležitý, je nový obchodní zástupce, který pracuje pro LENZU necelý rok. U něj mě především zajímalo, jaké měl pocity, když do společnosti přišel pracovat, jak na něho společnost ze začátku působila a jaký pohled má dnes. Vzhledem k tomu, že pozici obchodního zástupce vykonává již 25 let, zajímal mě také názor na LENZU v porovnání s ostatními společnostmi, kde pracoval. Pan **Zbytek** byl při interview velice otevřený a přátelský. Jeho mínění o společnosti

bych charakterizovala jako neutrální i z toho pohledu, že často vyjadřoval fakt, že se společnost teprve rozrůstá a jeho pozice obchodního zástupce zde nikdy nebyla dostatečně specifikovaná. Kolektiv zaměstnanců si musí zvyknout a snažit se flexibilněji reagovat na požadavky, neboť obchodní zástupce je ten, který tvoří most mezi podnikem a zákazníkem (z mého pohledu tak představují tu nejdůležitější vazbu). Když začal pro společnost pracovat, přišel mu kolektiv jako velice mdlý, cítil malý zájem ze strany ostatních zaměstnanců přijmout mezi sebe nového člověka. Ne že by byli nepřijemní, ale ani neměli snahu se více seznámit. Společnost LENZA mu připadala jako zabrzděná, ospalá. Podle jeho názoru by bylo potřeba do ni napumpovat energii, promazat závity, aby tak nedřely o sebe. V porovnání s ostatními podniky, ve kterých pracoval, vidí malý zájem o zákazníka, ne že by se mu nesnažili vyjít vstříc, ale vše je pomalé a bez energie. Další kritika se týkala motivace z hlediska finančních odměn pro obchodní zástupce, které jsou nastavené způsobem, že spíše demotivují pracovníky, než aby je motivovaly. Limity pro dosažení jsou nastavené tak vysoko, že i při 100% nasazení pracovníka není reálné v nejbližších 2 letech po nastoupení je vůbec plnit a také po těchto dvou letech je malá pravděpodobnost, že jich dosáhnete. Jak na závěr udává, myslí si, že kolektiv zaměstnanců by pracoval lépe a živěji, pokud by existovaly dostatečné motivační stimuly, jež by zvýšily zapojit se do práce s větší chutí. Majitel společnosti také často přichází s nápady a inovacemi, které z jeho pohledu často tento špatně fungující stroj ještě více zanáší a zpomalují.

3. VEDOUcí LOGISTIKY A VÝROBY – PAN DAVID MACURA

Dalším dotazovaným byl pan **David Macura**, vedoucí logistiky, který již ve společnosti pracuje velice dlouhou dobu, a tak má možnost posoudit i samotný vývoj celé situace v podniku. Mé otázky směřovaly nejdříve k jeho podřízeným, a to zda považuje výkon svých podřízených pracovníků za dostačující a zda se mu líbí způsob jejich práce. Pan Macura mi nejprve vysvětlil vývoj daného problému v průběhu několika let a poté konstatoval, že po nástupu nového zaměstnance, pana Vladimír Cidlinský, jako jeho zástupce mu ubylo mnoho povinností, neboť tato pozice byla nezaplněna dlouhou dobu a s jeho další pracovní náplní se to nedalo vše skloubit dohromady. V dnešní době je způsob vedení následující. Pan Cidlinský má na starost zaměstnance na skladu a řidiče, kterým zajišťuje práci tak, aby zajistil plynulou pracovní dobu. Kontroluje vychystané zboží a organizuje chod skladů. Nevýhodou tohoto rozdělení je malá možnost motivace

nebo penalizace nepozornosti zaměstnanců. Jak sám pan Macura naznačil, je zapotřebí větší finanční rozpětí, které by zaměstnance více motivovalo k větší pracovní morálce. 500,- Kč není dle jeho názoru dostačující penalizace za pochybení. Dle jeho názoru by takto pohyblivá složka platu měla činit alespoň 1500,- - 2000,- korun a měl by mít plnou pravomoc tyto finanční sankce nebo odměny udělovat.

4. ZÁSTUPCE VEDOUcíHO LOGISTIKY A VÝROBY – PAN VLADIMÍR CIDLINSKÝ

Pan Cidlinský pracuje u společnosti LENZA již rok a půl. Na podzim roku 2013 byl povýšen a stal se zástupcem vedoucího logistiky. Dle jeho slov je jeho náplní práce zajišťovat a organizovat práci pro zaměstnance na skladu. Nemá žádné kompetence k tomu, aby zaměstnance motivoval pro aktivnější pracovní nasazení a ani postihoval v případě jejich pracovního selhání. Při odpovědi na otázku, zda by bylo možné jeho práci zjednodušit nebo zefektivnit, poukázal na nedostatek počítače se skladním programem, což by mu umožnilo přesně vědět kde, a kolik kusů se daného zboží nachází.

5. EKONOMICKO-FAKTURAČNÍ ODDĚLENÍ – PANÍ LINDA SOVJAKOVÁ

Paní Sovjakové jsem se zeptala na to, jak vnímá rozdělení jejího oddělení dle stávající organizační struktury na vedoucí pozici a pozici obchodní asistentky. Komu je za svou práci odpovědná a zda toto oddělení funguje hladce a bez jakýchkoli komunikačních, nebo jiných problémů.

Na první otázku ohledně rozdělení jejího oddělení mi jednoznačně řekla, že z jejího pohledu není třeba při kapacitě dvou zaměstnanců toto oddělení dělit i proto, že ona a její kolegyně mají jasně stanovené pracovní povinnosti, které určil ředitel společnosti, nebo vyplynuli ze situace. Osobně je podřízena přímo řediteli společnosti, i když se snaží vyhovět především obchodním zástupcům, neboť ona a její kolegyně vyřizují zakázky a objednávky zboží a u dlouhodobých klientů již přebírají práci za obchodní zástupce, tedy objednávky zboží a jejich vyřizování mají také na starost ony. Z celého rozhovoru jsem měla dojem, že toto oddělení je ve velice dobrém stavu, každý zná své povinnosti a dokáže se dostatečně dobře a rychle přizpůsobit změnám, které v podniku vznikají.

6. VÝROBA – PAN ONDŘEJ SVOBODA

Po rozhovoru s panem Svobodou mi připadaly problémy ostatních oddělení nebo zaměstnanců jako naprosté banality. Z jeho slov jsem měla pocit, že je společnost rozdělena na dvě půlky, a to na „výrobu“ a „zbytek“. Podle organizační struktury by měla výroba spadat pod pana Aleše Růžičku, který je na pozici projekt manažera, avšak když jsem se pana Svobody zeptala, komu jsou odpovědni za svou práci a kdo jim říká, co mají vyrábět, dostala jsem dosti znepokojující informaci. Zaměstnanci z výroby se pokud se jedná o reklamace, dovolené, rozvozy a montáže zodpovídají panu Davidu Macurovi, vedoucímu logistiky, a pokud jde o nové zakázky, ty jim nosí pan Aleš Růžička, projekt manažer, pod kterého by měli z hlediska stávající organizační struktury spadat. Práci si rozdělují mezi sebou dle domluvy, nikdy nemá pocit, že by byl někomu nadřazen nebo podřazen a tento stav jim na dílně vyhovuje. Všichni pracují stejným dílem a rozdělují si práci tak, aby každý měl co dělat. Co se týče toho, jestli pracují dostatečně efektivně, nebo pokud je třeba upřednostnit nějakou zakázku, tak v tomto ohledu se necítí mít nějakého vedoucího. Pan Svoboda je se situací na firmě nespokojený, nelíbí se mu, že vedení chce zasahovat tam, kde to funguje, místo toho aby zasahovalo tam, kde to nefunguje. Z rozhovoru bylo zřejmé, že komunikace mezi výrobou a vedením vážně a situace se již dostala do stavu, kdy není ochotna ustoupit ani jedna, ani druhá strana, prý jen v případě, že by ze společnosti LENZA odešel.

3.3.4 Analýza 7S

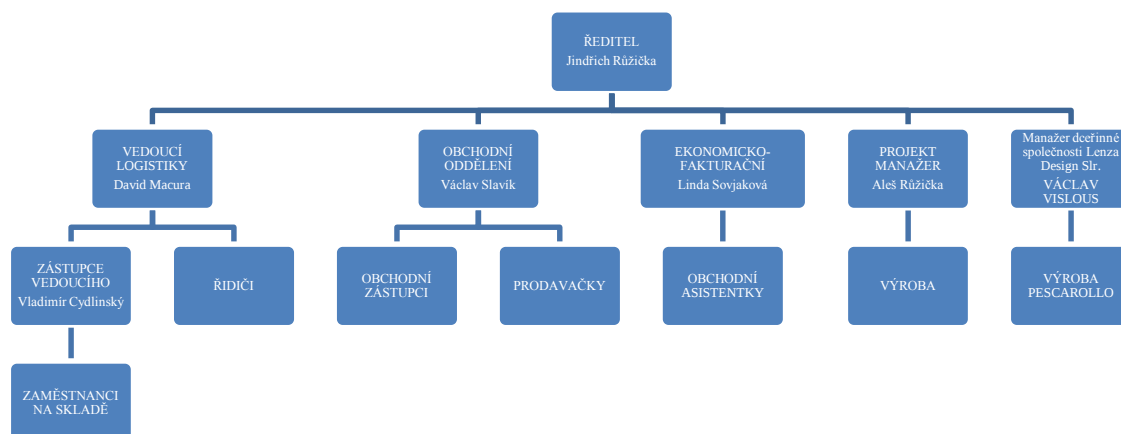
Tato metoda je jedním ze způsobů, který nám umožňuje určit klíčové faktory úspěchu, faktory, které podmiňují úspěšnost realizace firemní strategie. Klíčovými faktory úspěchu této strategie nalézáme ve vzájemném harmonickém souladu všech těchto 7 faktorů.

STRATEGIE FIRMY

Pro rok 2014 je strategie společnosti následující: zřídít výrobu nejvíce objednávaného nábytku, aby byla možnost pružněji a rychleji reagovat na přání zákazníka, snížit tak závislost na dodavatelích. Výhoda této poloautomatické výroby by měla spočívat také v možnosti vstoupit do výběrových řízení, kde je třeba rychle jednat podle přání zákazníků.

Další plánem do budoucna je proniknout na rakouský a německý trh a najít nové potenciální zákazníky, což by umožnilo rozšiřovat výrobu. Od března roku 2014 se plánuje otevřít první vlastní prodejnu v Brně. V tomto městě chybí zatím odběratel, který by nábytek společnosti LENZA nabízel.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI LENZA:



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti LENZA (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je patrné z Obrázek 3, všichni zaměstnanci jsou rovnocenně podřízeni řediteli společnosti. Tato struktura vypadá na první pohled přehledně a naprosto jasně, avšak reálné fungování v ní odhaluje veliké množství nedostatků. Důležité také je upozornit na to, že tato struktura je sice ve společnosti daná, avšak se spíše nedodrжуje. Proto v souvislosti s tímto problémem vzniká často organizační chaos, nejvíce v případě zodpovědnosti a podřízenosti. Problémy vznikají také proto, že rozhodující slovo ve všech směrech má pouze ředitel společnosti, aktivita ostatních manažerů a zaměstnanců bývá mnohdy potlačena z důvodu nedostatku času, neochoty, popřípadě nedostatku pravomocí přímých nadřízených.

INFORMAČNÍ SYSTÉM

Společnost využívá informační systémy při plánování objednávek, evidenci zboží na skladě a také je využívá ke zpracování objednávek a faktur. Informační systém je na LENZE poněkud zastaralý, avšak stále funkční, proto se prozatím vedení společnosti nerozhodlo pro jeho změnu.

STYL ŘÍZENÍ

Styl řízení ve společnosti odpovídá stylu laissez – faire (volný průběh), neboť vedení ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina sice má možnost si sama řídit a rozdělovat práci, avšak ve chvíli, kdy je potřeba něco konkrétního udělat, je problém najít osobu, která by byla schopná danou věc vyřešit a která by za celý projekt nesla odpovědnost. Tento styl řízení je poněkud chaotický, neboť nikdo neví, komu přesně odpovídá za svoji práci a kdo jeho práci, kromě ředitele společnosti, řídí. Organizační struktura je ve firmě nastavená, avšak nijak zvlášť se nedodrhuje, navíc se vedení snaží zaujmout přátelský postoj ke svým zaměstnancům, což je z pozice ředitele mnohdy nevhodné.

SPOLUPRACOVNÍCI

Vzhledem ke stylu řízení, který ve společnosti funguje, se není čemu divit, že komunikace se spolupracovníky není vždy taková, jaká by měla být. Zaměstnanci ve skladu a ve výrobě jsou zvyklí si práci určovat sami, nejsou zvyklí poslouchat a reagovat na přání vedení, sami si plánují, kolik vyrobí za den a jakou objednávku vyřídí dřív a kterou až později. Toto je problém především při komunikaci mezi obchodními zástupci a výrobou, kdy obchodní zástupci potřebují pružně reagovat na potřeby zákazníků, avšak pracovníci ve výrobě k tomu nejsou nijak motivováni.

Pracovníci na skladě nesou malou odpovědnost při vychystávání zboží do dodávek, a vedoucí logistiky tak musí trávit čas, který by mohl využít efektivněji, kontrolováním každé vychystané dodávky.

Situace v kanceláři je velice obdobná, neboť ředitel společnosti na jednu stranu zastává slyt laissez – faire, avšak na druhou stranu má potřebu o všem vědět a mnohdy zasahuje do věcí, kterým nerozumí, svým jednáním dělá situaci daleko složitější a nepřehlednější. Taktéž když ředitel potřebuje cokoli zařídit, všichni musí přestat pracovat na tom, co právě dělají, a musí nejprve vyjít vstříc řediteli. Když potom v ten samý okamžik je potřeba nutně něco udělat pro obchodní zástupce, není na to čas a nejen obchodní zástupci, ale také zákazníci musí čekat, což nevrhá na společnost dobré světlo.

Dalším velice slabým článkem je komunikace mezi obchodním oddělením a podporou prodeje, kdy je vždy potřeba velice často a nahlas upozorňovat na potřebu vypracování

projektů a další práce. Pro obchodní oddělení je poměrně závažné mít včas vypracované podklady pro zákazníky, avšak nemají možnost pracovníka nijak ovlivnit, neboť je podřízený řediteli a musí tak pokaždé informovat pana ředitele o jeho nečinnosti.

SDÍLENÉ HODNOTY (KULTURA) FIRMY

Společnost LENZA začínala jako malý podnik zaměstnávající převážně kamarády a jejich rodinné příslušníky. Někdy čas tedy na firmě převládala přátelská nálada, všichni si velice rádi vycházeli vstříc a nebyl žádný problém s komunikací. Postupem času však někteří zaměstnanci začali těchto vztahů zneužívat a v podniku se vytvořil pracující kolektiv, každý začal pracovat sám za sebe, což způsobilo komunikační bariéry.

V dnešní době se do řad pracovníků přijímají cizí lidé, kteří již toto prostředí nepřetváří a pouze zapadají, což situaci nijak nezlepšuje.

SCHOPNOSTI

Jak již bylo dříve řečeno, LENZA je společnost, zabývající se výrobou a prodejem. Zaměstnanci na pozici truhlářů mají dovednosti s prací se dřevem, dále skladníci a řidiči mají řidičská oprávnění k automobilům a kamionům, a zaměstnanci v kancelářích mají kvalifikaci pro práci na počítačích s různými programy.

Žádné schopnosti a dovednosti nejsou v průběhu jejich funkce zlepšovány kurzy, což zpomaluje jejich vývoj a využitelnost.

3.4 Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části

Z ekonomického, politického, či sociálního hlediska nehrozí společnosti žádná větší hrozba. S ekonomickou krizí se k dnešnímu dni společnost již velice dobře vypořádala, neboť obraty z letošního roku převýšili obraty před krizí. Pochopitelně, kdyby ekonomická krize nikdy nezasáhla, mohla by být pozice společnosti na trhu úplně jiná, ale výhodou této krize bylo vyčištění trhu, na kterém se udržely pouze stabilní společnosti.

Nezaměstnanost, která způsobuje menší příjem domácností, se drží přibližně na stejné úrovni a v nejbližší době nenasvědčuje nic tomu, že by se měla výrazněji zvyšovat, nebo snižovat. Kdyby se nezaměstnanost podařilo snížit, což není v kompetenci

společnosti, pak by lidé dávali přednost kvalitě před cenou tak, jak to bylo před krizí, a LENZA by nemusela přicházet o tržby z důvodu levnější konkurence jako je Ikea, Kika a podobně.

Postavení společnosti v konkurenčním prostředí je velice dobré. Nejen že nabízí o mnoho více produktových řad a barevných variací, ze kterých si může zákazník vybírat, ale také umožňuje individuální přístup ke každému zákazníkovi, co se týče dopravy a montáže, což mnoho odběratelů ocenilo. Vzhledem k nízké ceně dováženého nábytku se konkurenti stali odběrateli nábytku, neboť nebyly schopni pokrýt poptávku svých zákazníků. Jediným nedostatkem je tlak ze strany dodavatelů nábytku z Běloruska, který díky svému jedinečnému postavení na ruském a běloruském trhu může ovlivňovat cenu zboží, pravidelnost dodávek a také výrobní sortiment.

Výhody, které jsou patrné z vnějšího okolí společnosti, vyvažují reálné nevýhody, které jsem vypožorovala uvnitř podniku. Analýza 7S a dotazníkové šetření pomohly odhalit rozpory mezi zaměstnanci, komunikační bariéry a špatnou organizační strukturu. Tento záporný vztah uvnitř podniku nepřímo ovlivňuje odběratele, kteří se kvůli špatné komunikaci uvnitř podniku setkávají s nepřesnostmi v objednávkách, dodávkách a delší dodací lhůtou.

3.4.1 SWOT analýza

Nyní, když byla provedena analýza společnosti z vnější i vnitřní strany, je zapotřebí veškeré získané informace zpracovat tak, aby bylo zřejmé, co je pro společnost přínosem a jaké hrozby by mohly ovlivnit její fungování. Z tohoto důvodu jsem využila analýzu SWOT, která přesně shrnuje vše, co je za potřebí k tomu, abychom mohli vyvodit závěry z celé analytické části.

Tato analýza nám shrnuje předešlé části 3. kapitoly a v přehledné Tabulka 3 zachycuje příležitosti a hrozby, které společnosti hrozí z vnějšího prostředí, a shrnuje silné a slabé stránky které se nachází uvnitř společnosti.

Dále využijeme takto zpracovanou tabulku k tomu, abychom mohli vytvořit strategie pro eliminaci hrozeb a slabých stránek a naopak pro maximalizaci příležitostí a silných stránek, což nám pomůže zachytit Tabulka 4.

Tabulka 3: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	P O M O C N É	Š K O D L I V É
V N I T Ř N Í	Silné stránky	Slabé stránky
	▪ Deset let na trhu ▪ Velké množství nábytkových řad ▪ Velké množství barevných variant ▪ Cena ▪ Doprava dle individuální domluvy a přání zákazníka ▪ Finanční stabilita ▪ Možnost potenciálního rozšiřování (růstu)	▪ Nepravidelnost školení ▪ Delší dodací lhůty ▪ Menší marže pro obchodníky než má konkurence ▪ Nedostatky ze strany vedení ▪ Organizační struktura ▪ Styl řízení ▪ Kolektiv a spolupráce uvnitř společnosti ▪ Nedostatečná prezentace společnosti (nepřehledné internetové stránky) ▪ Špatně nastavený systém odměn ▪ Malá motivace zaměstnanců ▪ Zastaralý informační systém ▪ Málo obchodních zástupců
V N Ě J Š Í	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	▪ Dotace z EU na rozšíření a opravu skladovacích prostor, zavedení výroby ▪ Možnost rozšířit prodej i do jiných zemích EU z důvodu bezcelní zóny ▪ Geografická pozice firmy z hlediska možnosti vývozu do Rakouska	▪ Zvyšující se nezaměstnanost ▪ Konkurence v odvětví – společnost nemůže konkurovat řetězcům jako je Ikea a Kika ▪ Závislost na dodavateli z Běloruska

Nyní si na základě určení jednotlivých částí SWOT analýzy vytvořím jednotlivé strategie za účelem eliminace hrozeb a slabých stránek, maximalizace příležitostí a silných stránek. K vytvoření těchto strategií mě pomůže Tabulka 4, kde jsou zakreslená minima a maxima, aneb co je potřeba snížit a co naopak zvýšit.

Tabulka 4: Pomocná tabulka pro vytvoření strategií (Zdroj: Vlastní zpracování dle (8))

	P Ř Í L E Ž I T O S T I		H R O Z B Y
S S I T L R N Á É N K Y	Je nutné maximalizovat silné stránky a tím maximalizovat příležitosti. Strategie MAXI - MAXI	M A X I	Je nutné maximalizovat silné str. a tím minimalizovat hrozby. Strategie MAXI - MINI
	M A X I	+	M I N I
S S L T A R B Á É N K Y	Je nutné minimalizovat slabé stránky a tím maximalizovat příležitosti. Strategie MINI - MAXI	M I N I	Je nutné minimalizovat slabé str. a tím minimalizovat hrozby. Strategie MINI - MINI

Tabulka 4 znázorňuje čtyři možné strategie, které je nutné v návaznosti na výsledky aplikovat. Pro odstranění slabých stránek a posílení silných stránek nám stačí aplikovat vždy krajní strategie – MINI-MINI a MAXI-MAXI. Díky interpretaci SWOT analýzy pomocí SWOT matice jsou jasně vidět tržní výzvy a hlavně mezery nedostatečnosti, na které je nutné se v co nejkratší době zaměřit a eliminovat jejich možný vliv na chod firmy (8).

MAXI – MAXI

LENZA již na tuzemském trhu působí přes deset let a je tedy potřeba se pokusit o rozšíření i na zahraniční trh v rámci EU. Díky dobré geografické pozici by bylo nejvhodnější se pokusit proniknout na rakouský trh, neboť sklady se nachází na česko – rakouských hranicích, což umožní rychle a včas reagovat na přání zákazníka. K tomu přispívá i skutečnost, že díky dotacím z EU se vybudovaly sklady, které pojmu více zásob, a tak v případě nového trhu a poptávky nevznikne problém se skladovacími prostory. Dotace z EU by taktéž mohly zajistit vybudování výrobní linky, která dostatečnou velikost skladů taktéž uvítá. Další, co by měla společnost využít, je relativně mladý kolektiv, který však potřebuje vzpružit, rekvalifikovat a lépe motivovat, protože to, co dělá podnik funkčním podnikem, jsou právě jeho zaměstnanci.

Proto, aby bylo možné ještě intenzivněji pracovat a věnovat se zákazníkům by bylo vhodné přibrat dalšího obchodního zástupce, který by převzal část povinností manažera, jenž by se mohl tak věnovat těm nejlepším klientům, kteří by to určitě velice ocenili.

STRATEGIE MINI – MINI

V této strategii je zapotřebí se alespoň z části osamostatnit od dodavatele nábytku z Běloruska. Pomohlo by to jak dodacím lhůtám, tak i ceně. Společnost by potom mohla dávat vyšší marže svým odběratelům a ti by projevíli větší zájem nabízet právě nábytek společnosti LENZA.

Zlepšení prezentace samotné společnosti, rozšíření a zlepšení webu by mohlo pomoci přilákat i koncové zákazníky, seznámit je s tím, jak je potřeba nábytek vybírat a proč je důležitá kvalita, a ne cena. To by mohlo pomoci v boji s konkurencí prodejců levného nábytku, jako např. již zmiňovaná Kina a Ikea.

Také by bylo vhodné minimalizovat ty náklady, které se minimalizovat dají bez postihů pro samotného zákazníka. Lépe kontrolovat služební vozy, služební telefony a zvýšit i samotnou pracovní morálku. Lépe rozdělit odpovědnost za jednotlivé pracovní vozy a jinou techniku, tak aby se zamezilo zbytečnému opotřebení.

4 NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

Celá tato pátá kapitola bude věnovaná návrhům na změnu systému řízení v podniku. Při návrhu změn budu vycházet z kapitoly 4 Analýza současného stavu podniku, ze které vyberu nejkritičtější části, jež je třeba změnit. Tuto změnu bude obsahovat podkapitola Návrh strategie, kde se pokusím nastínit, o jakou změnu se bude jednat, co by po této změně mělo nastat a jak velkým způsobem tato změna poznamená naši společnost.

Při analýze společnosti LENZA byly zjištěny nedostatky především v organizační struktuře, ve vedení a motivaci zaměstnanců, v špatném delegování a rozdělování pravomocí, nedostatečném přizpůsobení se zákazníkovi a nedostatečné flexibilitě celého podniku.

Všechny tyto nedostatky, které se v této společnosti projeví, krásně vystihuje a popisuje pan Tomáš Baťa. Možná právě proto bych zde chtěla využít jeho nadčasové myšlenky a řídit se při návrhu strategie jeho slovy, neboť právě Baťa celý svůj podnik vybudoval tak, že vybudoval napřed sebe: „*Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe* (9 str. 21).“ Podle něj může vytvořit velký podnik jen velký člověk a každý (opravdový) podnikatel vyrábí tři věci: sebe⁴, podnik⁵ a výrobek⁶ – v tomto pořadí důležitosti (9).

Proto, aby výrobní podnik mohl úspěšně vyrábět zboží, je dle Bati zapotřebí vybudovat člověka: „*Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod* (9 str. 32).“ Neboť hlavní úlohou organizátora by mělo být, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet. Toto je hlavní rozdíl mezi Tomášem Baťou a Henry Fordem, který dával přednost starostlivosti o výrobu a zdokonalování strojů, zatímco Baťa budoval člověka (9).

„*Budovat člověka*“, vytvářet spolupodnikatele, vzbuzovat zájem u pracovníků o dosahování žádaných výsledků, to byl základní kámen jeho podnikatelské filozofie. A k tomu, aby mohl splést jednotlivé pavučinky do velké a pevné sítě, se snažil motivovat

⁴ Hodnoty, přesvědčení, vizi, charakter, vytrvalost, znalosti, schopnosti

⁵ Schopnost vyrábět a poskytovat služby, umět dělat věci správně a hlavně – dělat správné věci

⁶ Musí uspokojit zákazníka než kdokoli jiný. Nejít jen za penězi.

zaměstnance tím, že pokud oni svou práci budou odvádět, jak nejlépe dovedou, a takto udělanou práci předají dál, pak z toho vznikne něco smysluplného a potřebného, hodnoty, které jim přinesou uspokojení z jejich práce z hlediska finančních odměn: „*Musí pochopit každý z nás, že blahobyť jednoho závisí od toho, zda každý dělá svoji práci tak, aby ji druhý mohl potřebovat* (9 str. 44).“

Baťa považoval za důležité také schopnost motivovat lidi. Úplnou novinkou byl podíl na zisku, který dostávali zaměstnanci podle hospodářských výsledků svých dílen. Tento způsob nepřinesl očekávané výsledky, proto zavedl později také podíl na ztrátě: „*Neposkytujeme zaměstnancům účast na zisku proto, že bychom cítili potřebu vydat peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem úplně jiné cíle. Chceme tak ještě víc snížit výrobní náklady. Chceme dosáhnout toho, aby topánky byly ještě lacinější a aby zaměstnanci vyráběli ještě víc* (9 str. 31).“

Zásadou jeho podnikání bylo učinit ze svých zaměstnanců kapitalisty. Jen tak se dá dosáhnout, aby zaměstnanci záleželo na výsledku jeho práce stejně, jako kdyby byl sám majitel. Od spolupracovníků vyžadoval úplnou poslušnost. Pracoval jen s těmi, kteří se dokázali jeho příkazům a metodám absolutně podříditi. Ve firmě se Baťa choval jako ostatní, chodil na sedmou jako dělníci, cvakal si stejně lístek a jedl ve stejné jídelně jako zaměstnanci. Zastával názor, že jako majitel a šéf musí být pro ostatní podřízené osobním příkladem (9).

4.1 Návrh strategie

Strategie, kterou chci pro fungování ve společnosti LENZA navrhnout bude vycházet ze strategie pana Tomáši Bati, která i přesto, že je poměrně „stará“, je stále plně funkční a reálná. Z mého pohledu by společnost potřebovala právě takovou osobnost, jenž by pozvedla morálku a zájem všech těch zaměstnanců, kteří budou ochotni pracovat na změně a na lepší budoucnosti jak z finančního hlediska, tak z hlediska funkčního. Ostatní zaměstnanci, kteří se nebudou moci změnám přizpůsobit, budou dělat problémy a naschvály i po tom, co se jim vysvětlí celý problém a změny, které se plánují a proč se plánují, bude lepší propustit. Nikdo není nenahraditelný a zaměstnanec, který jde proti proudu a netáhne za jeden provaz s ostatními, není pro společnost přínosný.

Cílem nové strategie bude oživit kolektiv, vybudovat fungující celek, který se bude rychleji přizpůsobovat přáním a potřebám zákazníka. Nutností bude zavedení motivačních odměn a penále, které by mělo přimět zaměstnance k vyšší aktivitě a zápalu pro jejich práci. Dále chci klást důraz na vzdělávání manažerů a zaměstnanců, pracujících na vedoucích pozicích, protože to, co zainvestujeme do našich lidí, se nám vrátí v podobě většího pracovního využití, efektivnější práce, která povede ke snižování nákladů a růstu zisku, z čehož budou pracovníci odměňováni.

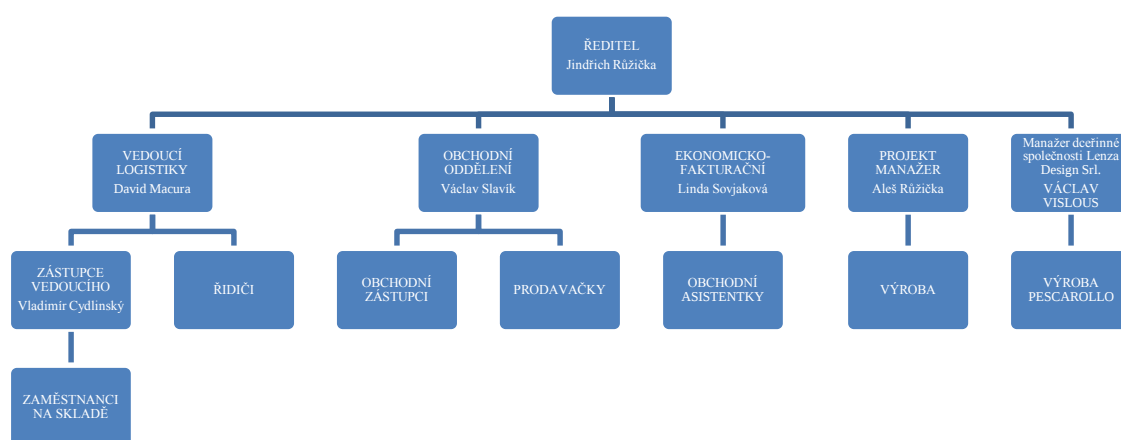
Problémem celé společnosti je dle analýzy především zadržování v jeho fungujícím celku. Na vině je tomu ne zcela přesně sestavená a definovaná organizační struktura, nespolehlivost některých zaměstnanců, neochota přizpůsobit se změnám a chybějící vedoucí pozice. Dalším problémem, který je ve společnosti, jsou chybně a v nedostatečném měřítku delegované pravomoci z vedoucích pozic počínaje ředitelem společnosti až po zástupce vedoucích. Zdálo by se, že u takto malé společnosti to nebude žádný problém, avšak v této společnosti dle analýz, které jsem provedla, se jedná o velice závažný problém, díky kterému by se dalo odstranit spousta chyb a nedorozumění. Špatný je taky průchod komunikace od ředitele společnosti po řadové zaměstnance, z čehož opět vzniká nedorozumění a odpor k práci. Pokud mám tedy shrnout problematiku jednou větou, vypadalo by to asi následovně: většina problémů vzniká z nedostatečného respektu nadřízených, špatné komunikace a ze špatně rozvržené organizační struktury s nedostačující delegovanou pravomocí.

Ke zlepšení celé situace ve společnosti by došlo ve chvíli, kdy by se upřesnily a zpřehlednily organizační struktura, a při správném delegování pravomocí od ředitele směrem k manažerům a jejich podřízeným nebo zástupcům. Vždyť kdo by měl nejlépe znát maximální a minimální hranice zaměstnanců na různých pozicích, než jejich nadřízený. Když by každý manažer a vedoucí měl pravomoc řídit a organizovat své podřízené sám, bylo by to jistě efektivnější, než přímé vedení ředitelem, který o dané pozici nejen nemá ponětí, ale má své další starosti a některé problémy řadových zaměstnanců mu připadají jako maličkosti, které nemá čas řešit. Pro někoho maličkosti, pro někoho důležité záležitosti, které překáží lepšímu a výkonnějšímu pracovnímu nasazení.

Jako motivační složku bych doporučila formu finančních odměn, které budou z jedné části záviset na správném výkonu pracovníka, druhá část bude záviset na obratu a zisku společnosti, jenž závisí nejen na správném fungování celku, ale také na spokojených odběratelích, kteří jsou v kontaktu s obchodními zástupci a obchodní zástupci jsou závislí na zaměstnancích z výroby, skladu a řidičích.

4.1.1 Návrh organizační struktury

Nyní bych ráda připomněla stávající organizační strukturu, proto, aby bylo lépe vidět, kterých oblastí se změna dotkla.



Obrázek 4: Původní organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle LENZA)

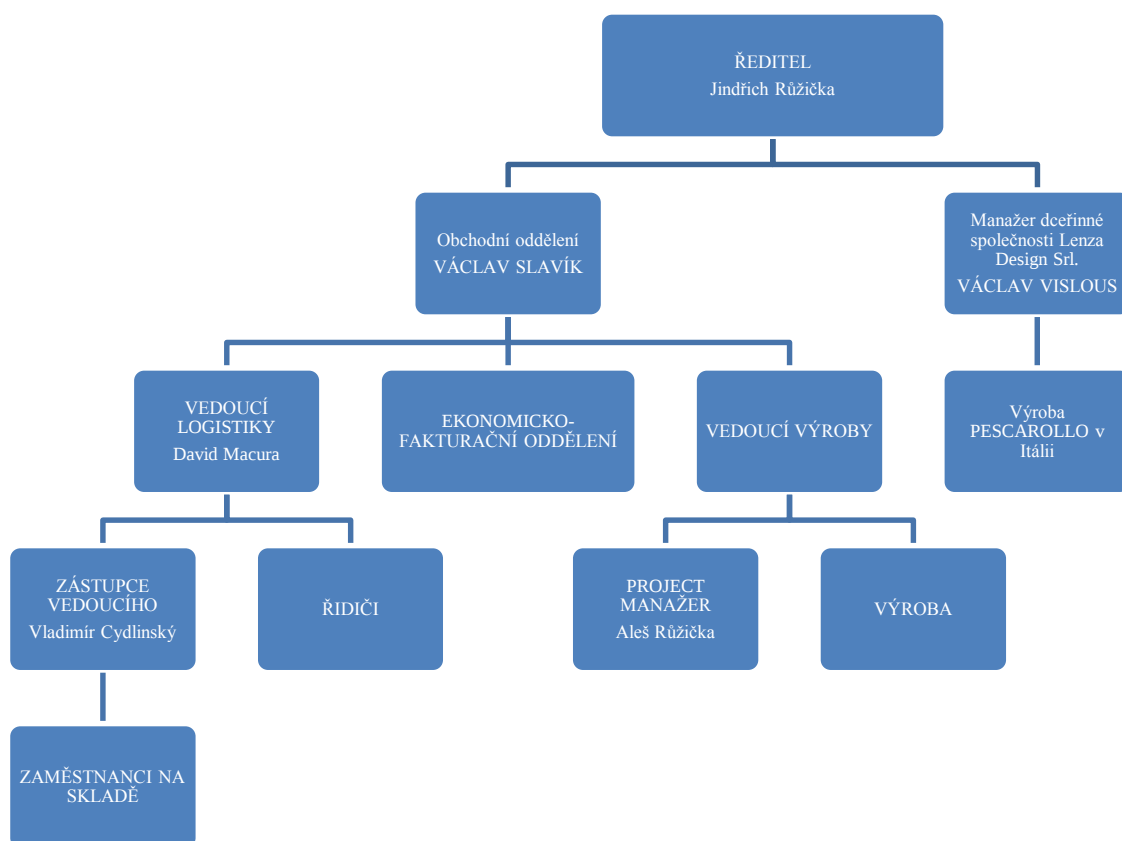
Tato stávající struktura má dle analýzy nedostatky, kterým se pokusím předejít při vytvoření nové. Vzhledem k tomu, že každá hlava by měla mít krk, na kterém se hýbe, navrhla bych i já vytvoření ve stávající organizační struktuře pozici „krku“, pro kterou bych navrhla obchodní oddělení v čele s manažera panem Václavem Slavíkem, neboť právě obchodní oddělení tvoří spojovací most podniku s odběrateli. Pro tuto pozici jsem pana Slavíka navrhla také pro jeho schopnosti vést a organizovat lidi, kterou dle mého názoru a názoru ostatních zaměstnanců postrádá ředitel společnosti.

Další změnu, kterou bych v této struktuře navrhla, je vytvoření pozice vedoucího výroby, který by měl na starosti oddělení výroby, a pozici projekt manažera bych také zařadila pod tuto nově vytvořenou pozici. Na návrh nové pozice mě přivedl fakt, že i přesto, že má výroba spadat pod projekt manažera pana Aleše Růžičku, po interview se

zaměstnancem z výroby bylo zřejmé, že tento ze své pozice pouze dodává projekty, které je nutno vyrobit, nevystupuje zde však jako vedoucí, jehož nahrazuje pan David Macura i přes to, že to nemá být náplní jeho práce. Toto přetěžování se potom projevuje stresem v zaměstnání, odráží se na ostatních zaměstnancích v jeho neochotě vyjít vstříc i přes to, že se jinak jedná o velice dobrého, pracovitého a ochotného zaměstnance.

Rozdělené ekonomicko-fakturační oddělení na vedoucí část a na část obchodní asistentky jsem sjednotila, neboť obě pracovnice, které na těchto pozicích fungují, tvoří jeden celek, a povinnosti mají rozdělené dle přání ředitele společnosti, proto není třeba strukturu zbytečně větvit a dělat ji složitější. Jediná další změna, která vznikne se spojitostí s přesunutím obchodního oddělení na místo „krku“ bude, že jejich vedoucí bude pan Václav Slavík, kterému bude nadřízen ředitel společnosti pan Jindřich Růžicka.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BY PAK MOHLA VYPADAT NÁSLEDOVNĚ:



Obrázek 5: Nová organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato struktura by měla pomoci překlenout propast mezi společnostmi a odběrateli, měla by zefektivnit práci obchodních zástupců a urychlit jednotlivé činnosti. Dále by měla pomoci spojit část výroby s podnikem, která je v dnešní době ve fázi „oddělení“ a také tato přehlednější struktura vytvořená na „míru“ pro společnost LENZA by měla umožnit lepší přehlednost jak pro zaměstnance, tak pro přesné delegování pravomocí.

Právě delegace pravomocí bude velice důležitý krok k tomu, aby tato nová organizační struktura fungovala dle potřeb samotného podniku tak, aby na jejím konci byli spokojeni jak zaměstnanci, tak zákazníci. Pomocí správného delegování pravomocí na jednotlivé manažery a vedoucí, kteří by dále delegovali pravomoci na své zástupce, chci docílit toho, aby každý měl odpovědnost právě za to, co dělá, a aby výsledek jednoho závisel na tom, co dělá jeho kolega. Tímto bych chtěla docílit, aby společnost fungovala jako celek a všichni zaměstnanci společně začali budovat podnik od základů až po vedoucí pozice tak, aby vznikla flexibilní společnost se schopností se přizpůsobovat zákazníkům a trhu.

4.2 Návrh manažerských funkcí

Dle nové organizační struktury bude návrh manažerských funkcí následující:

1. Ředitel a jednatel společnosti

Ve funkci ředitele a jednatele společnosti navrhuji ponechat stávajícího zaměstnance pana Jindřicha Růžičku, který bude zastávat všech povinností, které do dnešního dne zastával až na následující omezení:

- Nebude se zabývat vyřizování a sháněním nových zakázek, neboť toto je povinnost obchodních zástupců, a ne ředitele společnosti
- Všechny nové zakázky přenechat obchodním zástupcům
- Nebude zneužívat svého postavení při využívání zaměstnanců pro svou práci
- Nebude se věnovat návrhu designu, tvorbě vizitek a změně webu

DELEGOVAT BUDE TYTO PRAVOMOCI:

- Určit výši obrátů pro dosahování odměn pro obchodní zástupce
- Vedení, řízení a motivování zaměstnanců

- Zajišťovat hladký chod celého podniku
- Sjednávání porad
- Návrh designu pro web, vizitky a katalogy
- Evidence příchozích plateb pro kontrolu neplatičů

2. Manažer obchodního oddělení

Obchodní oddělení by v tomto podniku mělo zastávat vedoucí funkci, protože to, jaký úspěch mají obchodní zástupci, závisí také na ostatních odděleních, která, pokud špatně spolupracují, ztěžují práci nejen obchodním zástupcům, ale nespokojenost se projevuje především na straně odběratelů.

Tuto funkci bude nadále zastávat pan Václav Slavík, který však po následném delegování pravomocí od pana Růžičky budeme mít následující pravomoc:

- Vedení, řízení a motivování zaměstnanců
- Zajištění hladkého chodu celé organizace
- Možnost nahlédnutí do firemních financí
- Stanovování požadovaných obrátů pro obchodní zástupce
- Stanovení výši motivační složky pro zaměstnance ve výrobě a na skladě
- Vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců
- Organizování porad pro vedoucího výroby, logistiky a fakturační oddělení

3. Vedoucí výroby

Na tento post je třeba najít nového zaměstnance, který převezme zaměstnance ve výrobě, bude určovat, co se bude vyrábět, v jakém pořadí a kontrolovat, aby byla výroba plynulá a bez chyby. Od pana Davida Macury také převezme povinnosti týkající se čerpání dovolené, plánování nutných přesčasů, reklamace a další povinnosti spojené se zaměstnanci ve výrobě. Dále by měl tento nový pracovník mít na starosti pana Aleše Růžičku, který se věnuje návrhům projektů tak, aby byl k dispozici nejen obchodním zástupcům, ale i zaměstnancům ve výrobě.

VEDOUcí VÝROBY BUDE MÍT NÁSLEDUJÍCÍ PRAVOMOC:

- Dle aktivity zaměstnanců upravovat pohyblivou složku platu tak, aby je motivoval ke kvalitnější a výkonnější práci
- Zajišťovat množství výrobního materiálu pro plynulost výroby
- Zajišťování oprav
- Možnost výběru nových zaměstnanců do výroby

4. Vedoucí logistiky

Pozice vedoucího logistiky by měla být nezměnná a měl by ji zastávat pan David Macura. Rozdíl však bude z hlediska delegace pravomocí, neboť dostane větší volnost v motivaci zaměstnanců.

JEHO PRAVOMOC BUDE NÁSLEDUJÍCÍ:

- Možnost měnit pohyblivou složku platu dle výkonu zaměstnance
- Po konzultaci s panem Slavíkem stanovit výši této složky tak, aby motivace byla co nejefektivnější
- Možnost účasti při výběru nových zaměstnanců do skladu
- Možnost zavedení nového kontrolního systému pro skladníky
- Organizování porad pro skladníky

5. Fakturační oddělení

Paní Linda Sovjaková s kolegyněmi bude mít mimo jiné následující pravomoc:

- Zajišťování katalogů, designu webových stránek, vizitek a propagace.
- Evidence příchozích plateb a kontrola neplatičů

4.2.1 Zásady správného manažera

Při takovéto změně organizační struktury a při takovém delegování pravomocí je zapotřebí, aby manažeři byli obeznámeni se správnými zásadami, kterými by měl každý dobrý vedoucí a manažer disponovat. Také na tuto otázku měl pro mne pan Tomáš Baťa odpověď v podobě jeho zásad, a proto bych opět chtěla použít jeho slova k tomu, abych připomněla, co budu od nových a stávajících vedoucích a manažerů.

BAŤOVY ZÁSADY (9):

1. Vychovávej své lidi

- Vychovat si mladé lidi k obrazu svému, k vyšší prosperitě podniku. Potom bude mít každý ve své činnosti jasno a tím se bude předcházet nedorozumění.

2. Chval veřejně

- Veřejná chvála podněcuje pracovníky k lepším výkonům, chtějí být lepší a lepší.

3. Domlouvej důvěrně

- Neshazovat své pracovníky před ostatními, a raději si je zvát osobně do kanceláře.

4. Zachovávej v jednání klid

- Snažit se, aby se nejednalo v afektu. Podnikatel má jednat s chladnou hlavou.

5. Neukvapuj se v úsudku

- Vše si předem důkladně prověřit a vyvodit patřičné závěry.

6. Nedbej na lichocením, rozeznávej ho od poctivého úmyslu

- Raději snášet kritiku než lichocením, protože kritika může být prospěšná. Některá lichocením nejsou vždy upřímná, proto není třeba na ně brát ohled.

7. Poznej lidi: co chtějí, co ví, co mohou (k čemu jsou způsobilí)

- Jejich vědomosti si prověřoval ve své škole, poznal jejich vlastnosti, charakter a podle toho je zařadil k určité práci.

8. Starej se, aby tvoji lidé vydělávali

- Svoje zaměstnance bral jako spolupodnikatele, musí být citově spojeni s podnikem.

9. Nezapomeň na vzestup dobrých lidí

- Upřednostňoval kreativní lidi, jež svými nápady ulehčovali práci. Vzestup na lepší pozici umožňoval těm, kteří měli zájem o podnik jako takový.

10. Vychovávej si zástupce

- Vytipoval si důvěryhodného pracovníka, vychovával si ho tak, aby jeho schopnosti byli vhodné pro zastoupení vedoucí pozice.

11. Uč se, neboť jen tvé vědomosti ti nikdo nevezme

- Podněcoval své zaměstnance ke stálému vzdělávání ve všech směrech

Je zapotřebí, aby všichni manažeři, vedoucí a v neposlední řadě také ředitel společnosti byli seznámeni s těmito způsoby. Doporučuji proto manažerský kurz, který klade důraz na vedení a organizování lidí, rozdělení kompetencí, správný způsob delegování pravomocí se zaměřením na zpětnou vazbu. Správné rozdělení struktury a delegování pravomocí nestačí k tomu, aby podnik fungoval tak jak má, pokud zaměstnanci nebudou vzdělávání také v oboru vedení, motivování a řízení zaměstnanců.

4.3 Vlastní model

V předchozích podkapitolách jsem dopodrobna rozepsala, jak by měl vypadat nový model, popsala jsem důvody, které mě vedly k tomuto rozhodnutí a cíl, kterého by se tímto mělo dosáhnout. V této třetí části páté kapitoly bych se chtěla zaměřit na vlastní model změny, který bude vytvořen pomocí Lewinova modelu změn. Ten je rozdělen do tří fází, rozmrazení, kdy je potřeba vytvořit „stav nespokojenosti“, posun, kdy se provádí plánovaná změna a zamrazení, neboli ukotvení a stabilizaci nových způsobů, které jsme do podniku zavedli.

ROZMRAZENÍ

Z analýzy, kterou jsem provedla ve společnosti je zřejmé, že 70% zaměstnanců nemá zájem o změny ve společnosti, protože si na stávající stav za tu dobu nějak zvykli, a při realizaci změn by se museli znovu přizpůsobovat, nebo podle názorů některých zaměstnanců jim stav vyhovuje proto, že nemusí nikoho poslouchat, tempo a rychlost práce si určují sami a změny by tak mohli narušit jejich klid a pohodu. Ať jsou důvody jakékoliv, změna je dle mého názoru a dle toho, co jsem zjistila v analytické části, nejen potřebná, ale dokonce nutná pro další rozvoj a fungování společnosti.

Již v této chvíli, kdy zaměstnanci ví o analýze, která se ve společnosti provedla, začali být více otevření k tomu, že by mohlo přijít něco lepšího. Je zapotřebí všem vysvětlit, proč bude ke změnám docházet, co oni sami z toho budou mít a jaký by měl být výsledek. Vysvětlit jim, proč je stávající stav nevyhovující a ve kterých věcech dojde k největším změnám. Jistě se však najdou zaměstnanci, kteří se nebudou chtít přizpůsobit novému způsobu a s tímto se musí počítat. Proto, pokud jakýkoliv zaměstnanec nebude mít zájem na lepším fungování a budování podniku, může odejít.

Mým cílem je totiž do změny aktivně zapojit všechny zaměstnance, jak na vedoucích pozicích, tak na pozicích truhlářů, skladníků a řidičů. Je to právě proto, abych vzbudila zájem, že jsou pro společnost důležití, že jejich názor se taky bere v potaz, avšak v některých věcech se i přesto musí udělat kompromisy proto, aby i ostatní kolegové dosáhli lepších pracovních podmínek. Myslím, že pokud se tímto způsobem všem zaměstnancům vysvětlí, jak je důležité táhnout za jeden provaz, budou motivováni tím, že se mohou nepřímo zapojit do řízení podniku a budou z vyšších zisků odměňováni na výplatách, začnou ochotně spolupracovat.

POSUN

Tato fáze bude ze všech nejkomplikovanější, protože změna proběhne z hlediska organizační struktury a delegace pravomocí. Je potřeba, aby všichni zaměstnanci byli s touto změnou obeznámeni, aby tuto změnu respektovali a dodržovali nové pravidla, která se se změnou budou zavádět. Myslím si, že by změnu měl zavést pan Václav Slavík, neboť jeho nové postavení ho bude zmocňovat k tomu, aby mohl odstraňovat nedostatky, nebo řešit přestupky a problémy zaměstnanců. Pan Slavík má mimo jiné dle mého názoru schopnost k vedení lidí, mnozí zaměstnanci ho přirozeně respektují a berou jako vedoucí osobnost.

Než bude možné zavést novou organizační strukturu, je nejprve zapotřebí přijmout vedoucího zaměstnance do výroby a nového obchodního zástupce, který převezme klienty od pana Václava Slavíka, aby se pan Slavík mohl věnovat potřebám organizace a největším odběratelům. V opačném případě bude přetížen pracovními povinnostmi a jeho práce tak bude neefektivní, což je přesný opak toho, co potřebujeme.

Po přijetí nových zaměstnanců bude možné začít se změnami v podniku, kdy bude třeba informovat zaměstnance o nové organizační struktuře, aby každý věděl, kdo je jeho vedoucí. Dále je zapotřebí, aby se od ředitele směrem na manažery a vedoucí delegovala pravomoc. Začít by se mělo tím, že pan Jindřich Růžička deleguje pravomoc na pana Václava Slavíka a ten je dále bude delegovat na svoje podřízené. Pan Slavík už potom může dohlížet na jednotlivé změny ve všech odděleních a v případě nutnosti flexibilně danou změnu přizpůsobí situaci tak, aby vše probíhalo v klidu a výrazně nenarušilo chod celého podniku. Jednotlivé změny bude třeba zavádět postupně, aby si

na ně všichni mohli dostatečně zvyknout a aby došlo k postupnému zapracování a vytvoření jednotného fungujícího celku.

ZAMRAZENÍ

Tato fáze je stejně tak důležitá, jako fáze rozmrazení. Je nutné, aby změny, které proběhly ve fázi posunu, byli zakotveny. Především se jedná o organizační strukturu a delegace pravomocí, kde by se mělo nadále hlídat dodržování. Zde bude pan Slavík muset nastolit takovou „rovnováhu“, kterou pomocí rozmrazení musel zadat, aby připravil prostředí pro změnu. Rovnováhu bude nejlepší začít zavádět způsobem, kterým by již tolik nezasahoval do jednotlivých uskutečněných změn. Pan Slavík by měl začít dávat vedoucím více prostoru proto, aby se se svými novými pravomocemi mohli sami vypořádat, a jeho práce by nadále už měla spočívat pouze ve zpětné vazbě a pořádání porad, které budou sloužit ke komunikaci a informovanosti jednotlivých vedoucích o změnách, jež se v podniku chystají, o cílech a plánech a popřípadě o problémech, které řeší jednotliví vedoucí.

Celá fáze zamrazení bude ve společnosti LENZA kompletní teprve ve chvíli, kdy všichni budou vědět, co a jak mají dělat, zvyknou si na své nové pravomoci a kompetence, přijmou novou organizační strukturu a budou fungovat jako jednotný celek, což může trvat i několik měsíců.

NOVĚ ZAMRAZENÝ SYSTÉM BUDE FUNGOVAT NÁSLEDOVNĚ:

- podnik a všichni jeho zaměstnanci se společně svými silami podílí na fungování společnosti a na produkování výrobků, které slouží jako předmět podnikání,
- pracovníci na vedoucích pozicích nebudou zneužívat své pravomoci vůči podřízeným zaměstnancům,
- při vzniku jakéhokoli problému, bude tento problém řešen s nadřízeným pracovníkem s cílem odstranit daný problém a zlepšit stávající stav,
- dodržení komunikace v rámci celého podniku,
- zainteresovanost zaměstnanců na zisku podniku,
- každý zaměstnanec by měl dodržovat své pracovní povinnosti, nezabývat se povinnostmi, které jemu nejsou určeny a v případě podezření, že některý zaměstnanec neplní své povinnosti dle toho, jak mu byly určeny, neprodleně

tento fakt nahlásit nadřízenému pracovníkovi místo toho, aby přebíral práci a zodpovědnost za tohoto zaměstnance,

- i přes přesně zavedená pravidla je třeba udržet flexibilitu a přizpůsobovat se požadavkům vedení společnosti a odběratelů,
- vycházet vstříc a přijímat kritiku stejně jako pochvalu s cílem zlepšení stávajícího stavu.

4.4 Finanční zhodnocení změny systému řízení

Z finančního hlediska vzniknou pro společnost nové náklady v podobě přijetí dvou nových zaměstnanců, a to obchodního zástupce a vedoucího výroby. Tyto náklady budou ještě navýšeny o náklady na automobil, notebooky a telefony. Další výdaje budou dva manažerské kurzy, kterých by se měly zúčastnit všichni vedoucí pracovníci včetně ředitele společnosti. Tyto výdaje by měly být vykompenzovány vyšším výkonem zaměstnanců, potenciálním zvýšením produktivity práce a efektivitou. Finanční náklady jsou zaznamenány v tabulce pod textem, jedná se o orientační měsíční náklady.

Tabulka 5: Propočet nákladů na zavedení nových změn (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	NÁKLADY
NOVÍ ZAMĚSTNANCI NÁKLADY NA 1 MĚSÍC	60 000,-
ELEKTRONIKA (JEDNORÁZOVÝ VÝDAJ)	50 000,-
AUTOMOBIL MĚSÍČNÍ ODPIS + NÁKLADY NA PROVOZ	20 000,-
MANAŽERSKÝ KURZ 1X	20 000,-
CELKEM 1. MĚSÍC	150 000,-
CELKEM 2. MĚSÍC	80 000,-
CELKEM 3. MĚSÍC	100 000,-
DALŠÍ MĚSÍCE	80 000,-

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

Tato kapitola bude obsahovat harmonogram implementace změn. Bude zde v tabulce zakresleno, jaké změny se ve společnosti podniknou, v jakém pořadí a jak na sebe budou jednotlivé změny navazovat. Celá změna by měla proběhnout během osmi měsíců, není však vyloučeno, že bude potřeba v průběhu jednotlivé fáze zkrátit, nebo posunout. Toto je orientační schéma, sestavené dle teoretických znalostí, realizace změn nás může mile i nemile překvapit různými překážkami, které bude zapotřebí v průběhu realizace efektivně odstraňovat.

HARMONOGRAM IMPLEMENTACE BUDE NÁSLEDUJÍCÍ:

1. Oslovení potencionálních zájemců o zaměstnání
2. Vyhodnocení životopisů a výběr nejvhodnějších kandidátů
3. Výběrové řízení na pozici vedoucí výroby a obchodního zástupce
4. Zaučení nových pracovníků
5. Poskytnutí informací zaměstnancům o plánovaných změnách
6. Manažerské kurzy
7. Zavedení změny organizační struktury
8. Zavedení změn ve formě delegování pravomocí
9. Kontrola dodržování změn
10. Úprava změn dle stávající situace
11. Fungování společnosti po zavedených změnách
12. Nastolení rovnováhy (zamrazení změn)

Tento harmonogram je výčtem nejzákladnějších bodů, které je třeba dodržet, avšak se samotnou změnou budou spojeny ještě další drobné změny, které s jednotlivými položkami přímo či nepřímo souvisí. Některé problémy, které začnou vznikat v průběhu realizace tohoto harmonogramu, bude třeba řešit operativně a není možné je všechny dopředu předpovědět. Schopný manažer, který bude pověřen provést celou změnu systému řízení, by se měl i s těmito problémy umět vypořádat.

Tabulka 6: Harmonogram implementace (Vlastní zpracování dle Gantův diagram)

Číslo ze seznamu změn	1. měsíc				2. měsíc				3. měsíc				4. měsíc				5. měsíc				6. měsíc				7. měsíc				8. měsíc			
	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden	8. týden	9. týden	10. týden	11. týden	12. týden	13. týden	14. týden	15. týden	16. týden	17. týden	18. týden	19. týden	20. týden	21. týden	22. týden	23. týden	24. týden	25. týden	26. týden	27. týden	28. týden	29. týden	30. týden	31. týden	32. týden
1.																																
2.																																
3.																																
4.																																
5.																																
6.																																
7.																																
8.																																
9.																																
10.																																
11.																																
12.																																

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si vzala za cíl najít pomocí analýz nedostatky ve společnosti LENZA a pomocí možných nástrojů tyto nedostatky odstranit. Hlavním nedostatkem, jak se při analýze ukázalo, bylo samotné řízení a fungování společnosti, kdy podnik nepracoval jako jeden celek, zájem jednoho nebyl zájmem druhého a nespokojenost se zaměstnanců neprojevovala žádostmi o změnu, ale stagnací, špatnou pracovní morálkou a nedostačujícím pracovním výkonem.

Porékadlo, „každá ryba hnije od hlavy“ pro to, co se v podniku odehrávalo, bohužel sedí, avšak není třeba hned dělat radikální řešení a hlavu uříznout, je třeba ji jen oddělit od těla, aby se zachovalo to, na co hlavu potřebujeme, avšak nenakazilo se od ní to, co nakazit nepotřebujeme. Mdlá a ospalá komunita zaměstnanců ztratila chuť se angažovat, pracovat a podnikat jakékoliv jiné aktivity, které by společnosti pomohly jen proto, že výsledek jejich práce nebyl nejen ohodnocen, ale dokonce i zkritizován. Tento demotivující postoj je cítit skrz celou společnost a nejspokojenější jsou ti zaměstnanci, kteří se tomuto bezvládí přizpůsobili a vyhovuje jim jejich „nicnedělání“.

Proto jsem se rozhodla udělat razantní změnu nejen z pohledu delegace pravomoci, ale také z pohledu organizační struktury, aby se společnost mohla oprostít od zastaralého nefungujícího systému a mohla postupně nabrat nové síly a fungovat jako jeden celek, ve kterém budou „spokojení“ zaměstnanci s ohledem na jejich plat a pracovní vytížení a majitel s ohledem na zisk a obrát, který bude společnost generovat. I přesto, že má každý člověk jiné preference, jiné postavení a jiné zájmy, je možné a naopak nutné najít společnou vizi, která každému dá to, co potřebuje. Zainteresovat do fungování podniku všechny zaměstnance, to bylo již heslo pana Tomáše Bati, který z ničeho vybudoval veliký a prosperující podnik, a celý jeho úspěch závisel na jeho zásadách, lidském přístupu a logice. Uměl se vcítit do toho, co lidé potřebují, a uměl jim to dát s ohledem na jeho podnik. Stejně tak jako bezdomovce nenakrmíme jedním chlebem, ale tím že mu dáme možnost práce, tak zaměstnanci se nespokojí jen s „dobrým pocitem“ a „základní“ výplatou. Když jim dáme víc, víc od nich můžeme očekávat.

Změnit celkový postoj a přístup zaměstnanců jistě nebude snadné, je potřeba zkušeného a dominantního jedince, kterému se podaří přesvědčit, namotivovat a přimět

zaměstnance ke spolupráci. Proto doporučuji využít různých manažerských kurzů, které se právě na motivaci zaměstnanců a řízení lidí zaměřují. Pokud nezačneme pracovat na sobě, nemůžeme chtít, aby se začali měnit naši podřízení. Vedoucí by měl jít vždy příkladem a určitě by neměl „kázat vodu a pít víno“.

Z pohledu postavení na trhu a z hlediska vlivu odběratelů, dodavatelů a konkurence, si LENZA stojí poměrně dobře. Vypadá to dokonce, jako kdyby se ředitel společnosti zaměřoval spíše na tuto část jeho povinností, kterou však s ohledem na náročnou situaci na trhu zvládá poměrně dobře. Otázkou zůstává, proč zanedbal tu část, která by se měla věnovat vnitřnímu chodu společnosti, a pokud ji „nezanedbal“, tak proč je v takovém stavu v jakém se nachází. Odpověď na tuto jednoduše vypadající otázku by si měl najít každý sám. Z mého pohledu je to tím, že schopnosti ředitele společnosti jsou z hlediska vedení, řízení, motivování a práce s lidmi omezené natolik, že ani nevidí to, že něco není v pořádku, natož aby to měnil. Myslím však, že je potřeba využít všechny schopnosti, které má, a přenést kompetence, které nezvládá, na někoho, kdo je pro tuto funkci mnohem vhodnější. Připomenout mu, že se nejedná o „jeho společnost“, o „jeho podnik“, tak jak to sám velice často nejen říká, ale mnohdy se podle toho také chová, ale že je zde pouze jednatel a ředitel, a to jak se LENZA bude vyvíjet, nezáleží pouze na něm samotném, ale na celém týmu všech zaměstnanců a lidí spojených s touto společností a v neposlední řadě na zájmech majitele společnosti pana Vislause.

Přála bych všem zaměstnancům společnosti LENZA, aby změny, které tato organizace nutně potřebuje, proběhly co nejdříve s ohledem na názor každého z nich, pokud ten názor bude mít reálné odůvodnění. Přála bych si, aby tato diplomová práce otevřela oči všem zaměstnancům a především majiteli, který by se měl jako první zasadit o změny nejen kvůli lidem, kteří pracují na jeho podniku, ale i kvůli dalšímu rozvoji společnosti. Stejně jako pan Kudzbel, který dokázal, že systém Baťova řízení není pouze kapitola v dějinách podnikání, ale že se jedná o funkční ucelený systém pravidel a zásad, které komukoliv kdo má zájem pomohou vybudovat fungující a prosperující podnik, kde se klade důraz nejen na výši obrazů a zisků, ale také se zde bere ohled na blaho lidí (zaměstnanců) a jejich výdělek.

Nic by podle mého názoru nepomohlo moderní ekonomice víc, než kdyby se vrátili takoví podnikatelé, jehož definici uvedl ve své knize pan profesor Milan Zelený dle

slova, zásady a myšlení pana Tomáše Bati následujícím způsobem: **PODNIKATEL** – anglicky „entrepreneur“ (ne „businessman“ či „shopkeeper“) je ten, kdo přináší na trh nové výrobky, služby a nové hodnoty. Ten, kdo otevírá nové tržní prostory, kdo dává práci lidem a zisk, nepřispívá pouze na naplnění vlastní kapsy a uživení sebe sama, ale na budování a zajišťování nových hodnot. Proto je v dnešní době hodně „živnostníků“, avšak podnikatelů málo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishig, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
2. POKORNÝ, Jiří. *Personální management*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2006. ISBN 80-214-3204-7.
3. DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
4. VÉBR, Jaromír a kol., a. *Management*. 2. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
5. *Management mania*. [Online] 2013. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/en/lewins-three-stage-model-of-change>>. ISSN 2327-3658.
6. BOB8K, Roman, SODOMKA, Petr a KLČOVÁ, Hana. *Řízení procesu změny a rizik při realizaci projektu*. [Online] 2007. [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <<http://si.vse.cz/>>.
7. KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada, 2012. str. 133. ISBN 978-80-247-4564-0.
8. ROTSCHEDL, Jiří. *Metodika SWOT analýzy*. [Online] 2011. [cit: 2014-01-29]. Dostupné z: <<http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>>.
9. ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu - trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintámani, 2005. ISBN: 80-239-4969-1.
10. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995. ISBN 80-85839-06-7.
11. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. PRAHA: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
12. KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ *Podnikatelský plán*. PRAHA: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

13. SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. PRAHA: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

14. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. PRAHA: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle (4))	19
Obrázek 2: Levin-Scheinův model procesu změny (6)	21
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti LENZA (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Obrázek 5: Původní organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle LENZA)	50
Obrázek 6: Nová organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celní sazby (Zdroj: vlastní zpracování)	26
Tabulka 2: Porovnání konkurentů se společnostmi LENZA (Zdroj: Vlastní zpracování)	29
Tabulka 3: SWOT analýza (Vlastní zpracování)	44
Tabulka 4: Pomocná tabulka pro vytvoření strategií (Zdroj: Vlastní zpracování dle (8))	45
Tabulka 5: Propočet nákladů na zavedení nových změn (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 6: Harmonogram implementace (Vlastní zpracování dle Gantův diagram)	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: Dotazníkové šetření otázky.....	II
PŘÍLOHA Č. 3: Výsledek dotazníkového šetření	III

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl C, vložka 31730

Datum zápisu:	28. prosince 1993
Spisová značka:	C 31730 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	LENZA spol. s r.o.
Sídlo:	Znojmo, Resslova 7
Identifikační číslo:	604 68 726
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	silniční motorová doprava nákladní: - vnitrostátní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti, - vnitrostátní, provozovaná vozidly nad 3,5 t největší povolené hmotnosti, - mezinárodní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti, - mezinárodní, provozovaná vozidly nad 3,5 t největší povolené hmotnosti koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží uvedeného v přílohách č. I až 3 zákona č. 455/91Sb. truhlářství
Statutární orgán:	jednatel: Jindřich Růžička, dat. nar. 16. listopadu 1977 Dobšice, Sadová 532, PSČ 671 82 den vzniku funkce: 16. února 2007 jednatel: Yury Vislaus, dat. nar. 22. srpna 1962 Znojmo, Hradištská 2591/44, PSČ 669 02 den vzniku funkce: 5. února 1998
Způsob jednání:	Podepisování za společnost se děje tak, že jednatel společnosti připojí svůj podpis k vytištěnému nebo vyznačenému názvu společnosti. Společnost zastupuje jednatel, který je oprávněn jednat za společnost samostatně v plném rozsahu jako statutární zástupce.
Společníci:	Yury Vislaus, dat. nar. 22. srpna 1962 Znojmo, Hradištská 2591/44, PSČ 669 02 Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100 %
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Rejstříková vložka se otevírá u Krajského obchodního soudu v Brně pod novou spisovou značkou RgC 31730.

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Brně

Dotazníkové šetření uvnitř společnosti LENZA

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku.

Jste se svou prací pro společnost LENZA spokojen(a)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Vyhovuje vám vaše pracovní pozice?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Pokud jste odpověděli "NE" nebo "SPÍŠE NE", proč?

- ☐ Špatné platové ohodnocení
- ☐ Nevyhovující pracovní doba
- ☐ Nevyhovující kolektiv
- ☐ Špatný vedoucí
- ☐ Máte vyšší ambice
- ☐ Jiné důvody:

Jste spokojeni s kolektivem ve kterém pracujete?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, nevyhovuje mi.

Pokud nejste spokojen(a), proč?

- ☐ Špatná komunikace
- ☐ Špatné vztahy v kolektivu
- ☐ Nedostatečné respektování mé osoby v kolektivu
- ☐ Rozdílné názory vedení společnosti
- ☐ Jiný důvod:

Jak vycházíte s kolegy z jiné pracovní pozice (sklad x výroba x obchodní zástupci x obchodní asistentky...)

- ☐ Výborně, bez sebemenších problémů
- ☐ Vyjdeme si vstříc
- ☐ Problémy s komunikací a respektem
- ☐ Nespolečupracuji s kolegy z jiných pracovních pozic
- ☐ Nevycházíme spolu (možnost upřesnit s kým a ve které oblasti)

Je vaše působení ve společnosti přirozené, nebo musíte svůj charakter a chování přizpůsobovat kulturnímu prostředí společnosti LENZA?

- ☐ Vše je přirozené
- ☐ Chování přizpůsobuji faktu, že se nacházím v práci
- ☐ Musím se přizpůsobit dané kultuře, která je na pracovišti
- ☐ Mé přirozené chování je potlačeno v rámci kultury, kterou vytvořili ostatní zaměstnanci. Nejsem zde spokojen

Jaké KLADY spatřujete ve společnost LENZA?

- ☐ Dobrý kolektiv
- ☐ Dobré pracovní podmínky
- ☐ Dobré platební podmínky
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Příležitost pro nové zkušenosti
- ☐ Kvalitní zázemí
- ☐ Dobré vedení ze strany ředitele společnosti
- ☐ Jiné:

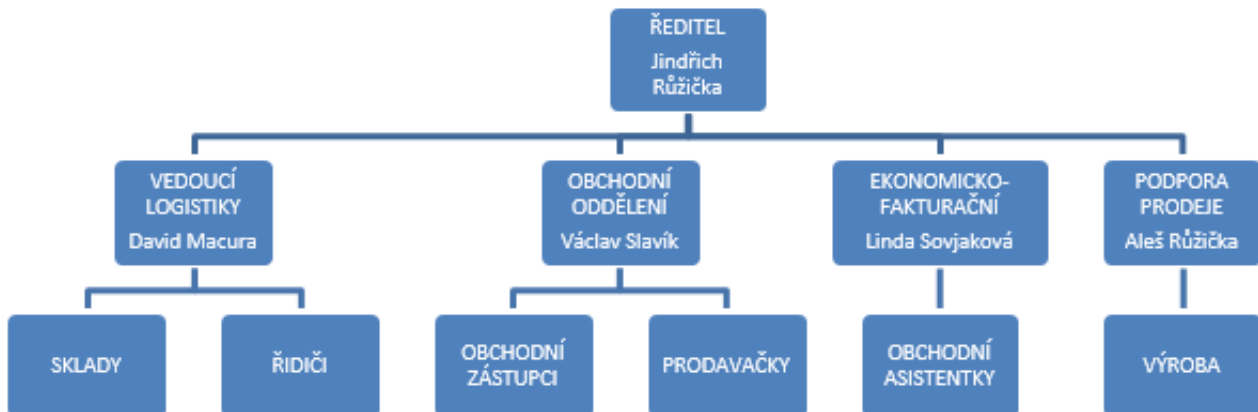
Jaké ZÁPORY spatřujete ve své práci pro společnost LENZA?

- ☐ Špatný kolektiv
- ☐ Nevyhovující pracovní podmínky
- ☐ Nevyhovující platební podmínky
- ☐ Bez možnosti kariérního růstu
- ☐ Žádné příležitost pro nové zkušenosti
- ☐ Špatné zázemí
- ☐ Chybné vedení manažerů a ředitele společnosti
- ☐ Jiné:

Byl jste obeznámen(a) s organizační strukturou společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Je organizační struktura na obrázku zaznamenaná správně dle vašeho názoru?



- ☐ Ano, toto je organizační struktura, která se ve společnosti dodržuje.
- ☐ Ne, nejedná se o reálně zpracovanou organizační strukturu.
- ☐ Jedná se o dobře zakreslenou strukturu, která se ovšem nedodržuje.
- ☐ Jedná se o špatně zakreslenou strukturu, která se ovšem dodržuje.

Jak by měla podle vás vypadat organizační struktura tak, aby komunikace ve společnosti fungovala ještě lépe?

Jak jste spokojen(a) s elektronikou, kterou máte pro svou práci k dispozici.

- ☐ Spokojeni
- ☐ Ujde to
- ☐ Zpomaluje to můj pracovní výkon
- ☐ Jsem nespokojen, nevyhovuje mi

Jste spokojeni se stylem řízení společnosti ze strany ředitele?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

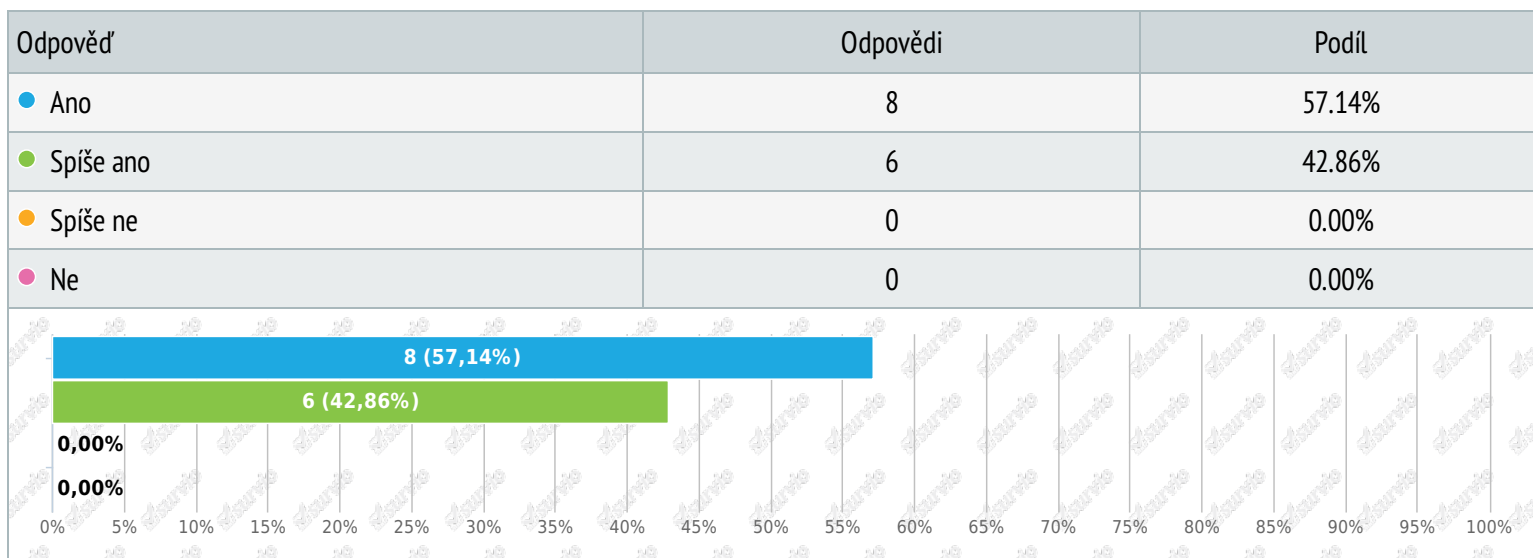
Uvítali byste změnu systému řízení ve společnosti LENZA?

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE vyhovuje mi stávající stav

Výsledky

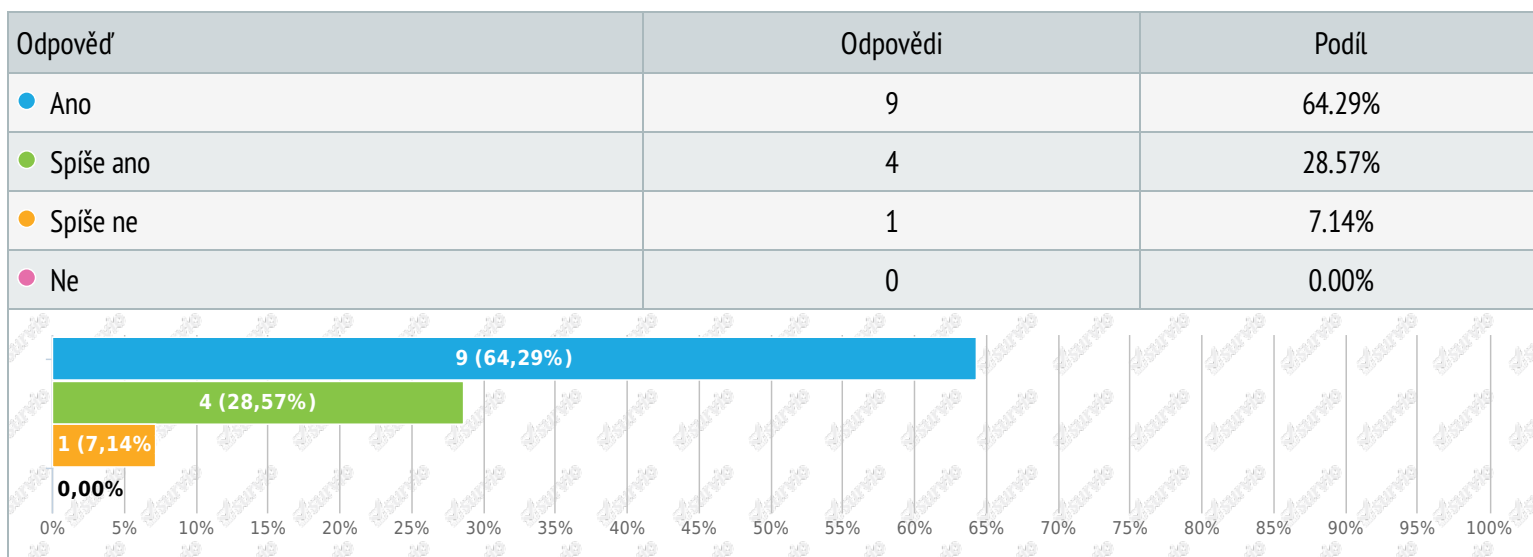
Jste se svou prací pro společnost LENZA spokojen(a)?

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x



Vyhovuje vám vaše pracovní pozice?

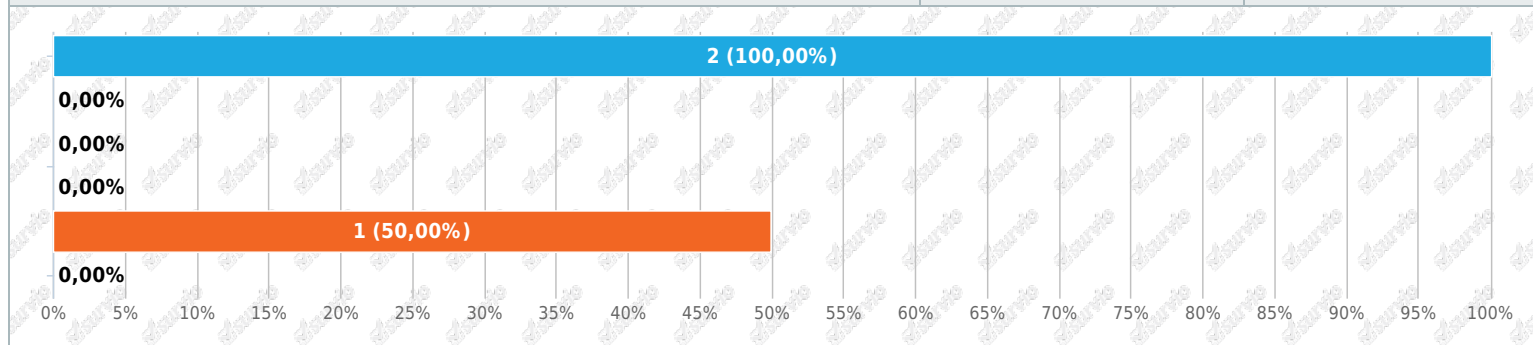
Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x



Pokud jste odpověděli "NE" nebo "SPÍŠE NE", proč?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 2x, nezodpovězeno 12x

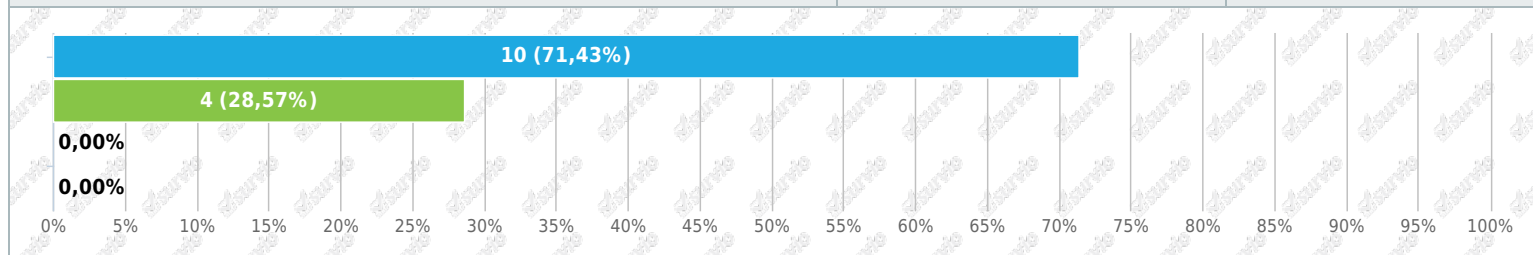
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Špatné platové ohodnocení	2	100.00%
Nevyhovující pracovní doba	0	0.00%
Nevyhovující kolektiv	0	0.00%
Špatný vedoucí	0	0.00%
Máte vyšší ambice	1	50.00%
Jiné důvody:	0	0.00%



Jste spokojeni s kolektivem ve kterém pracujete?

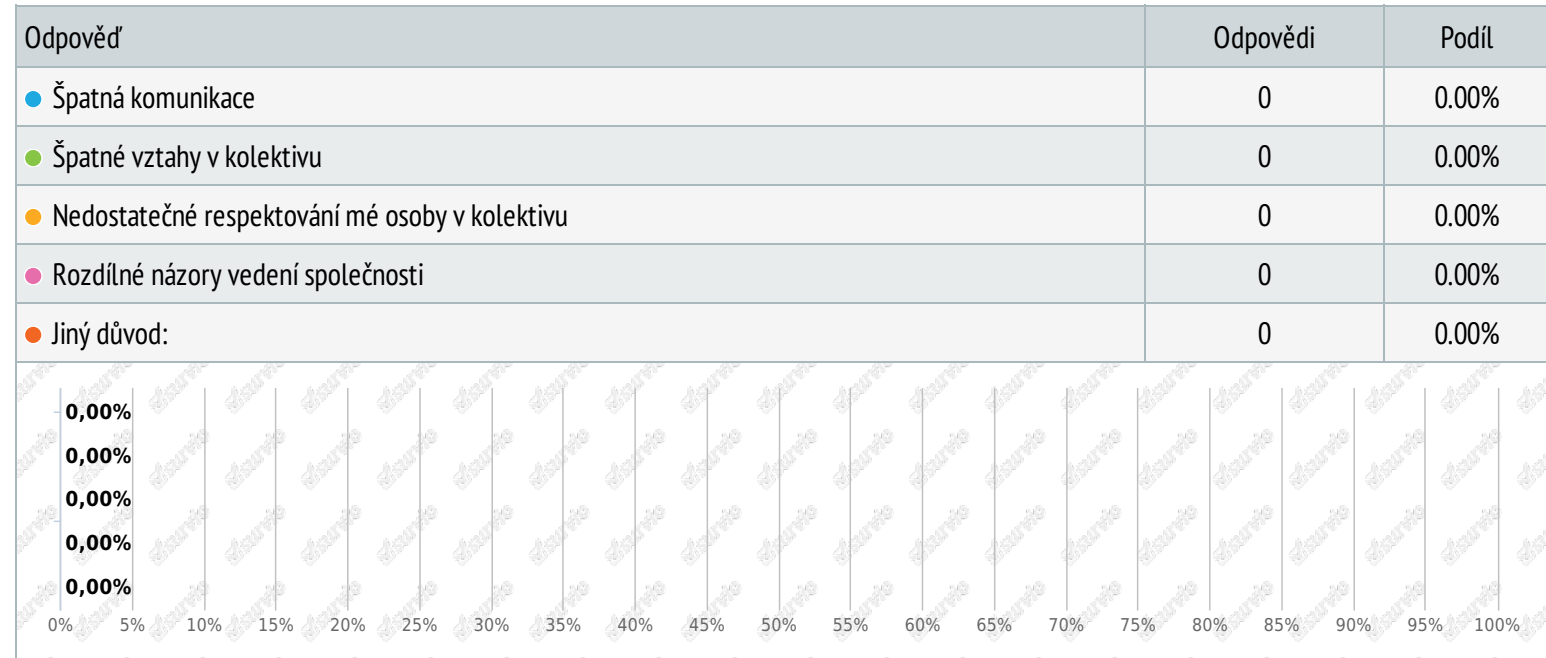
Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	10	71.43%
Spíše ano	4	28.57%
Spíše ne	0	0.00%
Ne, nevyhovuje mi.	0	0.00%



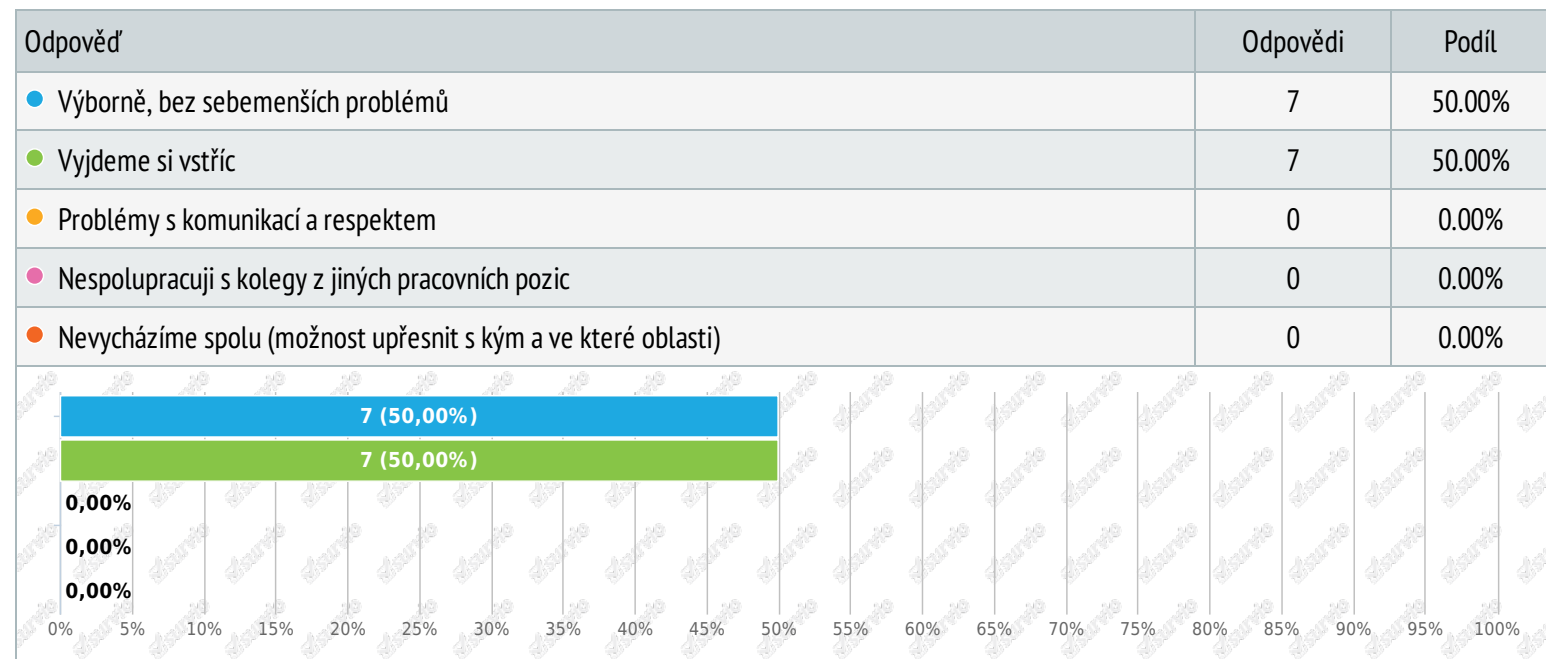
Pokud nejste spokojen(a), proč?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 0x, nezodpovězeno 14x



Jak vycházíte s kolegy z jiné pracovní pozice (sklad x výroba x obchodní zástupci x obchodní asistentky...)

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x



Je vaše působení ve společnosti přirozené, nebo musíte svůj charakter a chování přizpůsobovat kulturnímu prostředí společnosti LENZA?

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

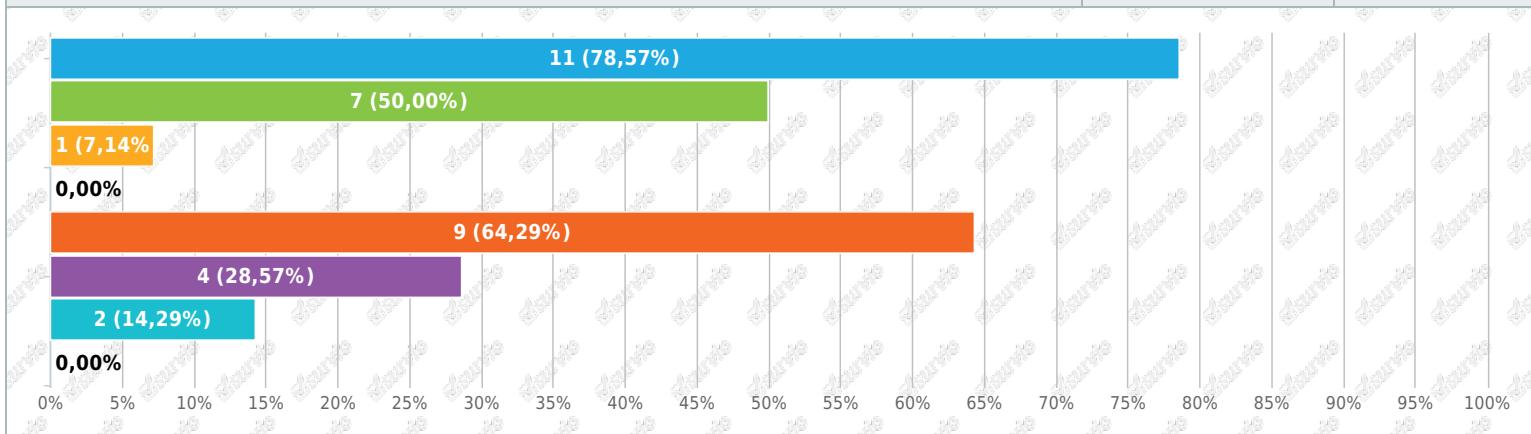
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Vše je přirozené	9	64.29%
● Chování přizpůsobuji faktu, že se nacházím v práci	4	28.57%
● Musím se přizpůsobit dané kultuře, která je na pracovišti	1	7.14%
● Mé přirozené chování je potlačeno v rámci kultury, kterou vytvořili ostatní zaměstnanci. Nejsem zde spokojen	0	0.00%



Jaké KLADY spatřujete ve společnost LENZA?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

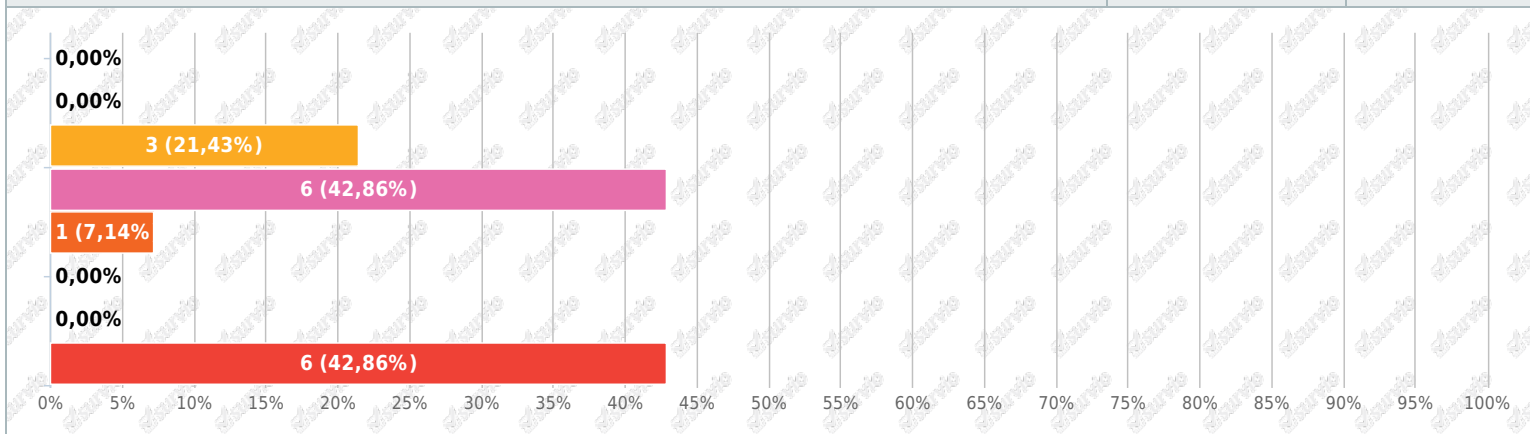
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Dobrý kolektiv	11	78.57%
● Dobré pracovní podmínky	7	50.00%
● Dobré platební podmínky	1	7.14%
● Možnost kariérního růstu	0	0.00%
● Příležitost pro nové zkušenosti	9	64.29%
● Kvalitní zázemí	4	28.57%
● Dobré vedení ze strany ředitele společnosti	2	14.29%
● Jiné:	0	0.00%



Jaké ZÁPORY spatřujete ve své práci pro společnost LENZA?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

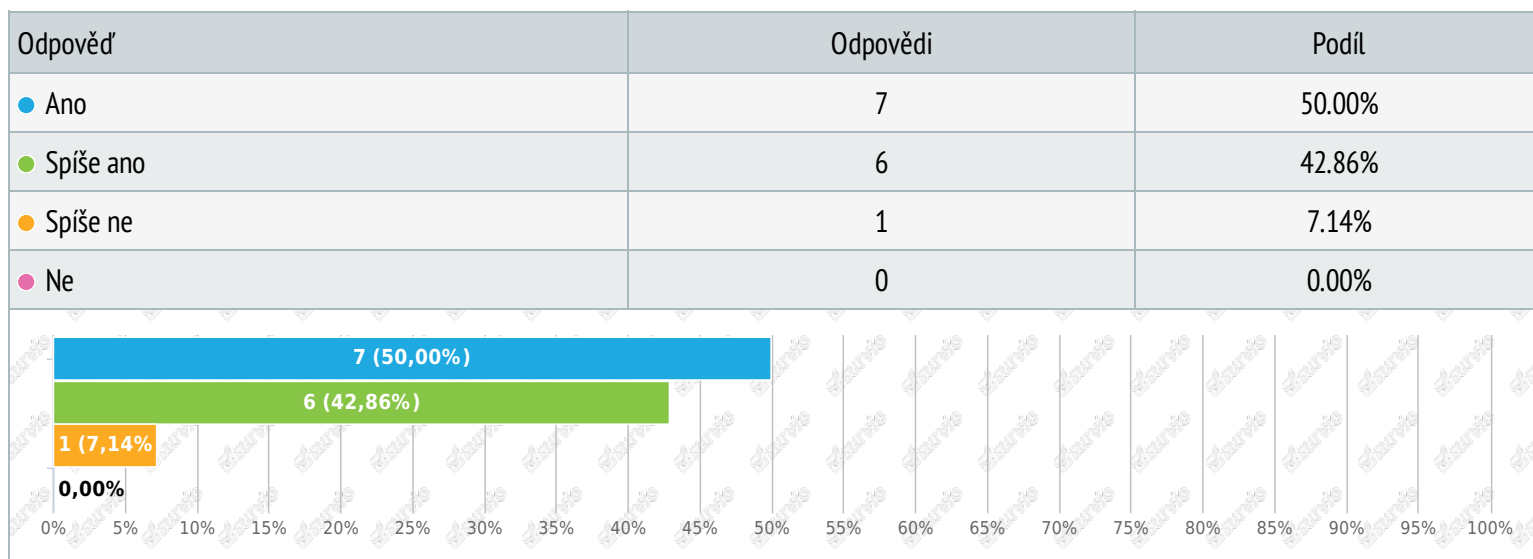
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Špatný kolektiv	0	0.00%
● Nevyhovující pracovní podmínky	0	0.00%
● Nevyhovující platební podmínky	3	21.43%
● Bez možnosti kariérního růstu	6	42.86%
● Žádné příležitost pro nové zkušenosti	1	7.14%
● Špatné zázemí	0	0.00%
● Chybné vedení manažerů a ředitele společnosti	0	0.00%
● Jiné:	6	42.86%



- vždy je co zlepšovat, ale nejedná se o nic závažného, spíše o doladění některých věcí
- lepší přístup v otázce zapůjčení vzorků
- (2x).
- 1 práce. 7let práce = na stejno
- časově špatně zvládám všechny ukoly, potřebuji víc zodpovědných kolegu

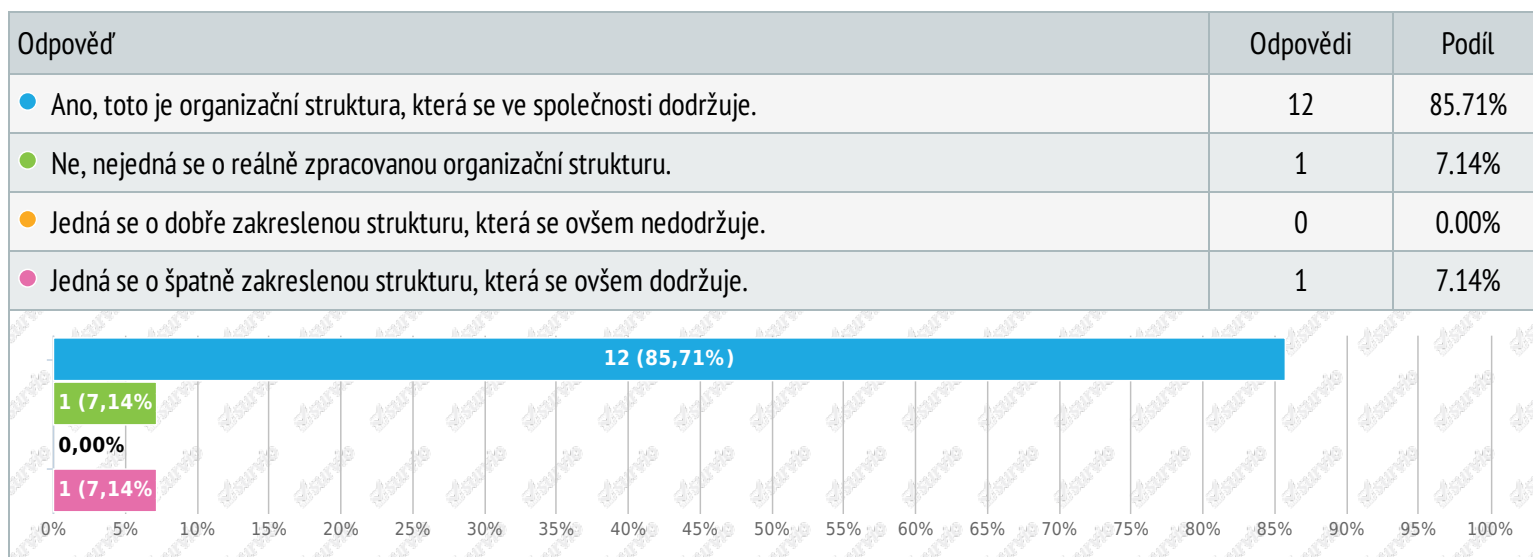
Byl jste obeznámen(a) s organizační strukturou společnosti?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x



Je organizační struktura na obrázku zaznamenaná správně dle vašeho názoru?

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x



Jak by měla podle vás vypadat organizační struktura tak, aby komunikace ve společnosti fungovala ještě lépe?

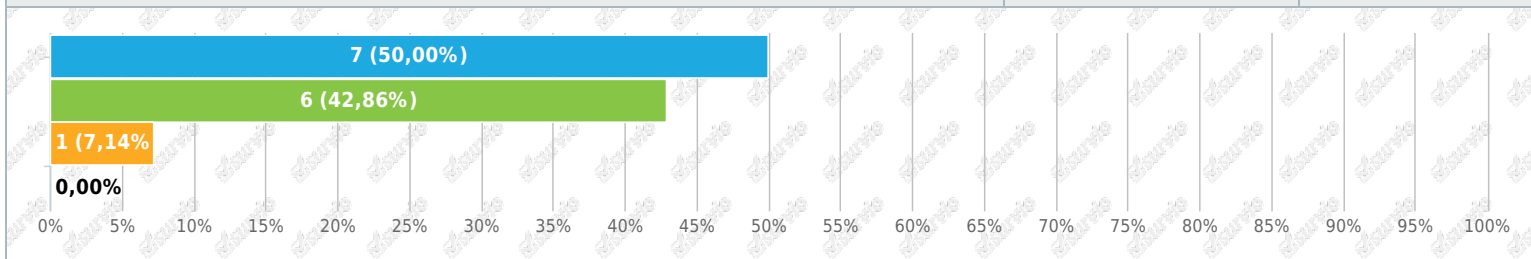
Textová odpověď, zodpovězeno 1x, nezodpovězeno 13x

- Bez komentáře

Jak jste spokojen(a) s elektronikou, kterou máte pro svou práci k dispozici.

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

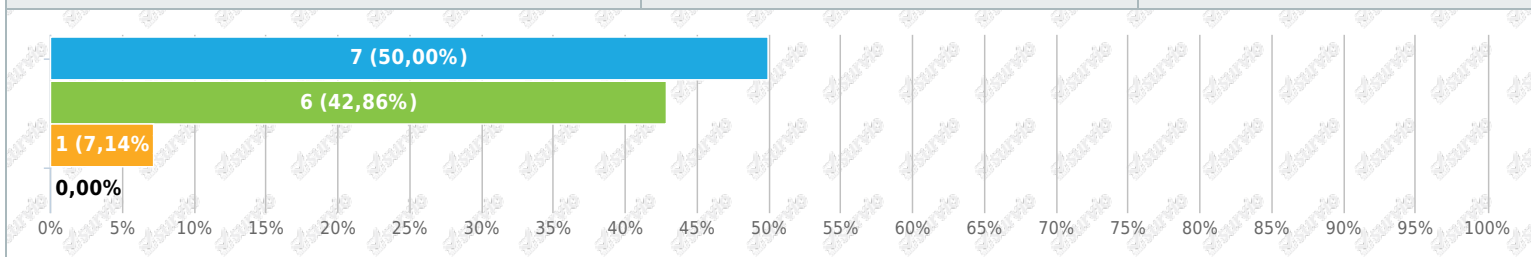
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Spokojeni	7	50.00%
● Ujde to	6	42.86%
● Zpomaluje to můj pracovní výkon	1	7.14%
● Jsem nespokojen, nevyhovuje mi	0	0.00%



Jste spokojeni se stylem řízení společnosti ze strany ředitele?

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Ano	7	50.00%
● Spíše ano	6	42.86%
● Spíše ne	1	7.14%
● Ne	0	0.00%



Uvítali byste změnu systému řízení ve společnosti LENZA?

Výběr z možností, zodpovězeno 14x, nezodpovězeno 0x

