



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH STRATEGIE STABILIZACE MALÉ SPOLEČNOSTI DISTRIBUJÍCÍ ELEKTROTECHNICKÉ SOUČÁSTKY NA ČESKÉM A SLOVENSKÉM TRHU

THE PROPOSAL OF A STABILIZATION STRATEGY FOR A SMALL COMPANY OPERATING DISTRIBUTING  
ELECTRICAL COMPONENTS ON THE CZECH AND SLOVAK MARKETS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Jakub Smutný**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**

**BRNO 2021**



# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jakub Smutný</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh strategie stabilizace malé společnosti distribuující elektrotechnické součástky na českém a slovenském trhu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu malé společnosti působící jako autorizovaný distributor elektrotechnických součástech na českém a slovenském trhu, navrhnout změny, které povedou ke stabilizaci společnosti a posílení její konkurenceschopnosti. Cíle bude dosaženo prostřednictvím užití vybraných analyticko–výzkumných metod a nástrojů zejména z oblasti strategického řízení za účelem zjištění klíčových faktorů a celkového posouzení situace. Na základě syntézy výsledků, bude vybrána vhodná varianta strategie, která bude následně rozpracovaná do implementace, časového rámce včetně zhodnocení rizik.

### **Základní literární prameny:**

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem strategie stabilizace malé společnosti distribuující elektrotechnické součástky. V první části představuje obecné pojmy problematiky strategického řízení, životního cyklu organizace a vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Analytická část práce obsahuje aplikaci vybraných metod a identifikaci klíčových faktorů v kontextu prostředí se situačním zhodnocením. Na základě výsledků těchto analýz je zpracován návrh vhodné strategie, která povede ke stabilizaci společnosti a posílení její konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

strategické řízení, SWOT analýza, životní cyklus organizace, stabilizace, malý podnik

## **Abstract**

The thesis deals with a proposal of a stabilization strategy for a small company distributing electrical components. The first part explains the general concepts of the issue of strategic management, organizational life cycle and selected analyses of company's external and internal environment. The analytical part of the thesis contains application of selected methods and identification of key factors in the context of the environment with situational assessment. The results of these analyses are subsequently processed into proposal for a suitable strategy leading to stabilization of the company and an increase of company's competitiveness.

## **Key words**

strategic management, SWOT analysis, organizational life cycle, stabilization, small company

### **Bibliografická citace**

SMUTNÝ, Jakub. Návrh strategie stabilizace malé společnosti distribuující elektrotechnické součástky na českém a slovenském trhu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133318>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15. května 2021

.....

Jakub Smutný

## **Poděkování**

Děkuji vedení společnosti GHV Trading, spol. s r.o. i jejím zaměstnancům za vstřícný přístup, poskytnutí informací a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a připomínky. Moje poděkování patří též rodičům a celé rodině za podporu a péči v průběhu celého vysokoškolského studia.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>13</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>17</b>
1.1 Malé a střední podnikání .....	17
1.2 Strategie a její hierarchie.....	17
1.3 Proces strategického řízení.....	19
1.3.1 Strategické pojetí 3D cílů .....	21
1.3.2 Tvorba, formulace a implementace strategie .....	23
1.4 Konkurenceschopnost a její úrovně .....	24
1.5 Konkurenční výhody, jejich zdroje a rozvoj .....	25
1.6 Vymezení strategie s ohledem na životní cyklus podniku .....	28
1.7 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy .....	32
1.7.1 Kvalitativní výzkum formou částečně strukturovaných rozhovorů.....	33
1.7.2 Analýza mikroprostředí – McKinsey 7S analýza .....	37
1.7.3 Analýza mezoprostředí dle Porterova modelu 5-ti sil .....	38
1.7.4 Analýza makroprostředí dle rámce SLEPTE.....	41
1.7.5 Analýza a evaluace faktorů za pomoci matice SWOT .....	43
1.7.6 Zhodnocení výsledků maticemi EFE a IFE .....	45
1.7.7 Výběr kvadrantu alternativních strategií za pomoci matice IE.....	46
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE</b> .....	<b>48</b>
2.1 Profil vybrané společnosti.....	48
2.1.1 Nabídka zboží a služeb .....	49
2.2 Určení fáze životního cyklu podniku .....	50
2.2.1 Fáze založení.....	50
2.2.2 Fáze růstu.....	51
2.2.3 Fáze stabilizace .....	53
2.3 Kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů .....	55
2.3.1 Metodologie výzkumu .....	56
2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu .....	59
2.3.3 Diskuze a syntéza výsledků .....	64

2.4	Analýza interního prostředí dle modelu od McKinsey 7S .....	69
2.4.1	Strategie .....	70
2.4.2	Struktura.....	72
2.4.3	Systemy.....	73
2.4.4	Styl vedení .....	75
2.4.5	Spolupracovníci .....	75
2.4.6	Schopnosti.....	76
2.4.7	Sdílené hodnoty .....	77
2.4.8	Dílčí zhodnocení faktorů interní analýzy a jejich sladění.....	77
2.5	Analýza mezoprostředí dle Porterova modelu 5-ti sil.....	79
2.5.1	Vyjednávací síla odběratelů.....	79
2.5.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	81
2.5.3	Nebezpečí substitutů .....	82
2.5.4	Potencionální konkurenti .....	82
2.5.5	Hrozby, síla a rivalita stávající konkurence.....	83
2.5.6	Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle Portera .....	85
2.6	Analýza makroprostředí dle SLEPTE rámce .....	86
2.6.1	Sociální faktory.....	86
2.6.2	Legislativně-politické faktory.....	87
2.6.3	Ekonomické faktory.....	88
2.6.4	Technologické faktory .....	91
2.6.5	Ekologické faktory.....	92
2.6.6	Dílčí zhodnocení faktorů vyplývajících z makroprostředí .....	93
2.7	Shrnutí výsledků předchozích analýz pomocí matice SWOT.....	94
2.8	Kvantifikace faktorů pro výběr vhodné strategie.....	96
2.9	Analýza a zhodnocení faktorů pomocí matice IFE a EFE .....	98
2.10	Výběr vhodné strategie za pomoci matice IE .....	100
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY.....</b>	<b>102</b>
3.1	Formulace strategie stabilizace včetně cílů k jejímu naplnění.....	102
3.1.1	Vize.....	102
3.1.2	Mise .....	103
3.1.3	Strategie včetně strategických cílů .....	103

3.2	Výběr strategických cílů v rámci 3D pojetí a jejich konkretizace .....	105
3.3	Návrh na zavedení strategického řízení včetně přípravy podmínek .....	107
3.3.1	Zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí pro fungování..	108
3.3.2	Implementace strategického řízení a podpůrných intervencí .....	111
3.3.3	Časový rámec realizace .....	113
3.3.4	Identifikace a analýza rizik z návrhů .....	114
3.3.5	Plán rozpočtu nákladů a přepokládané přínosy .....	116
3.4	Návrh motivačního systému.....	117
3.4.1	Implementace návrhu a zhodnocení rizik .....	119
3.5	Modifikace stávající marketingové strategie .....	122
3.5.1	Vytvoření webových stránek s e-hopem – B2B portálem .....	123
3.5.2	Implementace návrhu a zhodnocení rizik .....	124
3.5.3	Nábor nového správce online marketingu společnosti .....	128
3.5.4	Implementace návrhu a zhodnocení rizik .....	129
3.5.5	Vytvoření online přednášek a video-prezentace podniku.....	133
3.5.6	Implementace návrhu a zhodnocení rizik .....	133
3.5.7	Souhrnný plán rozpočtu nákladů a výnosů .....	138
3.6	Diskuze a další doporučení nad rámec návrhů.....	138
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>142</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>144</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>151</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>152</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>153</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>155</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

Podnikání má v českých zemích mnohaletou tradici. Specifické postavení mají v moderních vyspělých ekonomikách malé a střední podniky, které jsou brány jako motor a základ podnikatelského prostředí. Silné a rozvíjející se podniky pomáhají rozvíjet region či dokonce celý stát, ve kterém působí. Současné podnikatelské prostředí je však velmi dynamické a plné větších či menších interních či externích krizí. Podnik musí být schopen čelit hrozbám a krizím, reagovat na změny a takzvaně „jít s dobou“, protože zaváhání či špatné rozhodnutí může velmi rychle využít konkurence.

Klíčovou roli ve fungování, rozhodování a směřování podniku hraje proces strategického řízení a finální produkt tohoto procesu: strategie. Je to právě strategické řízení, které by mělo pomocí strategické analýzy neustále mapovat a hodnotit rychle se měnící interní, a především externí konkurenční prostředí a schopnost podniku v tomto prostředí uspět. Konkurenceschopnost a rozvinuté konkurenční výhody jsou jedním z klíčových prvků úspěchu. Trvalý úspěch a trvalý růst je zpravidla vždy doprovázen obdobími stagnace, krizemi či přímo neúspěchy. V takových momentech je vhodné se zastavit a přehodnotit podnikové priority a cíle.

Směr, vize či samotná strategie by tedy měla respektovat fázi, ve které se podnik nachází a hrozby, které jej ohrožují a příležitosti, které se mu nabízejí. Taková strategie nevychází pouze ze současné životní fáze podniku a výsledků strategické analýzy, ale také z očekávání a cílů managementu a vlastníků podniku, kteří mají v malých podnicích velmi významné slovo. Ani to však nemusí stačit, pokud jsou opomenuti zákazníci a především konkurence. Podnik ve svojí strategii musí sledovat rozvoj konkurenčních výhod a aktivní využití těch již silných a rozvinutých proti konkurenci. Pouze taková strategie může podniku zajistit stabilitu, dostatečný růst a rozvoj a konečně také úspěch na trhu.

Z těchto důvodů se tato diplomová práce zabývá návrhem strategie pro fázi stabilizace na základě komplexní strategické analýzy včetně analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů a identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod v podniku. Navrhované změny ve strategii budou rozpracovány do implementace, časového rámce, analýzy rizik, vyčíslení nákladů a zhodnocení přínosů.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Ke zpracování této diplomové práce byl zvolen malý podnik GHV Trading spol. s r.o. sídlící v Technologickém parku v Brně. Vybraná společnost je distributorem elektrotechnických součástek a zaměřuje se především na prodej a servis měřicí techniky pro rozvaděče, monitorovacích systémů, elektromechanické komponenty a přenosné měřicí a testovací přístroje. V roce 2021 společnost slaví významné výročí 30 let od založení. Podnik v posledních letech opustil jako vlastník a finanční ředitel jeden ze zakladatelů a na pozici vrcholového vedení se dostal syn druhého ze zakladatelů. Výše tržeb i zisk v posledních letech stagnuje a tato stagnace se projevuje také počtu zaměstnanců. Všechny tyto poznatky značí příchod fáze stabilizace v rámci životního cyklu podniku.

Podnik v posledních letech nezískal do svého portfolia žádného nového dodavatele, protože na daných trzích jsou již všichni zastoupeni. Firmu trápí mimo jiné interní problémy v oblasti motivace zaměstnanců, produktivity a efektivity, vlastnické struktury či marketingu. V současnosti podnik čelí zvýšené aktivitě konkurence a situaci nezlepšila ani současná pandemie COVID-19, která sebou přináší řadu restrikcí. Společnost tedy hledá vhodnou strategii stabilizace s přihlédnutím na zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšení vnitřních vztahů a procesů.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a návrhy pro český trh z toho důvodu, že tržby společnosti ze Slovenska tvoří výraznou minoritu a v současné době nepředstavují ústřední bod strategického rozhodování dalšího rozvoje. Konkrétně jde o průměrný podíl 16,35 % na celkových tržeb v posledních šesti letech.

### **Cíle a metodika diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu malé společnosti působící jako autorizovaný distributor elektrotechnických součástek na českém a slovenském trhu, navrhnout změny, které povedou ke stabilizaci společnosti a posílení její konkurenceschopnosti. Cíle bude dosaženo prostřednictvím užití vybraných analyticko-výzkumných metod a nástrojů zejména z oblasti strategického řízení za účelem zjištění klíčových faktorů a celkového posouzení situace. Na základě syntézy

výsledků, bude vybrána vhodná varianta strategie, která bude následně rozpracovaná do implementace, časového rámce včetně zhodnocení rizik.

První část práce se zaměřuje na literární rešerše v oblasti strategie, strategického řízení, cílů a konkurenceschopnosti včetně konkurenčních výhod a jejich zdrojů. Dále je v této části práce přestaven model životního cyklu podle Churchilla a Lewisové a vybrané analyticko-výzkumné metody.

Analytická část práce začíná představením a charakteristikou vybraného podniku následovanou **určením fáze životního cyklu podniku** na základě vývoje podniku a změn klíčových ukazatelů dle modelu Churchilla a Lewisové.

Další část je zaměřena na provedení strategické **deduktivně-induktivní analýzy** s pomocí analyticko-výzkumných metod s vybranými přístupy a rámci pro hlubší uchopení problematiky.

V rámci analytické části je proveden **kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů**, pomocí něž budou identifikovány a zhodnoceny zdroje konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje a identifikovány a zhodnoceny očekávání a cíle interních stakeholderů v kontextu dalšího směřování podniku. Rozhovory přinesou nad rámec výzkumného projektu cenné informace, které pomohou formulovat v současnou vizi, misi i strategii a přiblížit situaci uvnitř i vně podniku.

Dále bude aplikována **analýza mikroprostředí** za pomocí modelu 7S od McKinsey, pomocí které dojde k analýze fungování klíčových faktorů a zhodnocení vztahů mezi nimi za účelem identifikace silných a slabých stránek a pro návrh změn v těchto oblastech.

**Analýza mezoprostředí** neboli atraktivity trhu, na kterém podnik působí, bude provedena za pomocí Porterova modelu 5-ti sil v oblasti stávajících, tak i nových konkurentů, dodavatelů, zákazníků (odběratelů) a hrozby substitutů za účelem určení hrozeb a příležitostí pro revizi současné strategie a udržení konkurenceschopnosti podniku.

**Analýza makroprostředí** s využitím rámce SLEPTE, pomocí níž bude analyzováno vnější prostředí z pohledu šesti faktorů za účelem identifikace příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit podnik a jeho směřování ve smyslu příležitostí a ohrožení.

**Syntéza výsledků** pro výběr vhodného směřování akcí za účelem posílit stabilizaci společnosti, proběhne pomocí strategických evaluačních metod, jakými je vstupní SWOT matice shrnující identifikované faktory z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a dále kvantifikovaná podoba analýzy a hodnocení za pomoci matic EFE a EFE a jejich vizuální výsledek prostřednictvím matice IE.

Návrhová část je zpracována induktivně a jejím účelem je na základě doporučení vyplývající z analýzy a evaluace faktorů za pomoci kvantifikované SWOT a matice IE s přihlédnutím na fázi životního cyklu a výsledky kvalitativního průzkumu, navrhnout řešení, která povedou ke stabilizaci podniku a posílení konkurenceschopnosti.

V práci je využito **primárních i sekundárních dat**. V případě primárních dat se jedná především o individuální rozhovory s jednatelem podniku, v rámci a nad rámec výzkumného projektu s vlastníkem, vrcholovým vedením a vedoucími pracovníky podniku, ale také osobní pozorování a zkušenosti nabitě v průběhu pracovního procesu v podniku v posledních letech. Zdroji sekundárních dat jsou výroční zprávy a účetní výkazy podniku i konkurence, interní firemní dokumenty, webové stránky podniku i konkurence, statistické ročenky krajů a statistická data Českého statistického úřadu, ministerstev a dalších státních či soukromých institucí apod.



# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část přiblíží pomocí odborné literatury a dalších zdrojů problematiku strategie, strategického řízení, konkurenceschopnosti a představí vybrané analyticko-výzkumné metody, které budou použity v analytické části práce.

## 1.1 Malé a střední podnikání

Směrnice EU definují drobného podnikatele jako fyzickou či právnickou osobu, která zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jejíž obrat či aktiva nepřesahují 2 mil. EUR. Malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho obrat či aktiva nepřesahují 10 mil. EUR a hranice středního podnikatele je 250 zaměstnanců a aktiva nepřesahující 43 mil. EUR nebo obrat 50 mil. EUR. (STAŇKOVÁ, A., 2007, s. 3)

Malé a střední podniky mají poměrně významné společenské a ekonomické přínosy. Mezi společenské patří především garance svobody spojená s podnikatelem, který dává příležitost lidem k seberealizaci v produktivním procesu a sám přebírá osobní zodpovědnost za pády a ztráty. Malé a střední podniky jsou také stabilizačním prvkem společnosti, protože politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně rizikem a ohrožením. Tyto společnosti zastupují místní kapitál regionu či státu, a tudíž mají i určitou reprezentační funkci. Jejich činnost má vliv na zaměstnanost, obnovu a rozvoj daného regionu. Mezi ekonomické přínosy patří působení malých a středních podniků proti monopolním tendencím, pokrytí i okrajových částí trhu a flexibilita a pohotovost při přizpůsobování se měnícímu prostředí. (VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012, s. 20)

Mezi omezení malých a středních podniků patří menší ekonomická síla, obtížný přístup ke kapitálu, slabá pozice ve státních zakázkách či limitní výše investic (na rozvoj, špičkové zaměstnance, inovace atd.). Jejich činnost je ohrožena dumpingem nadnárodních korporací a komplikována stále rostoucím počtem právních a správních činností a předpisů. (VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012, s. 20)

## 1.2 Strategie a její hierarchie

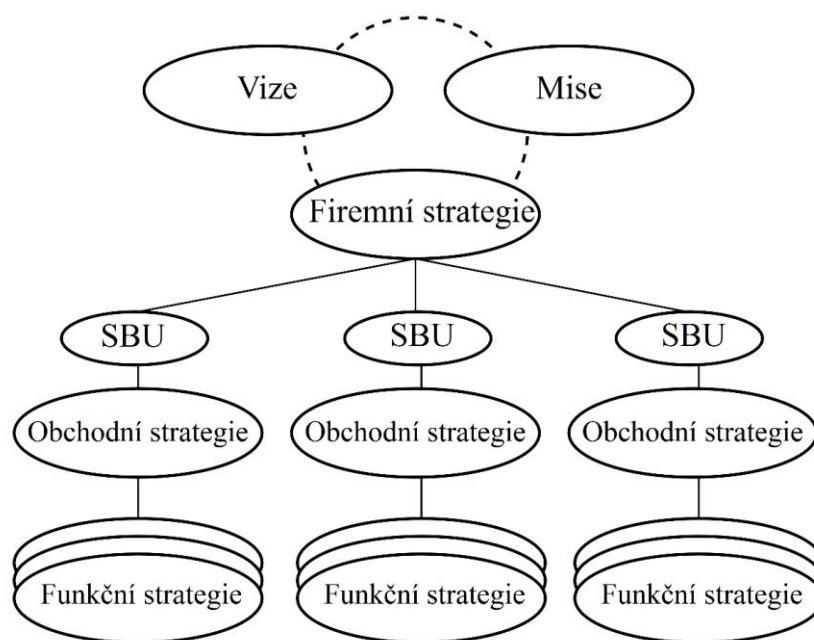
Strategie jako pojem nemá přesnou definici a je mnoha odborníky definován odlišně. Podle Kourdiho je podniková strategie soubor plánů, voleb a rozhodnutí, které mají vést k úspěchu a ziskovosti společnosti. (KOURDI, J., 2011, s. 7)

Zuzák z této stručné definice vypichuje nutnost strategie být srozumitelná a účinně sdílena zaměstnancům, zákazníkům a dalším stakeholderům. Doplňuje, že strategie by měla být schopna reagovat na změny v prostředí. (ZUZÁK, R., 2011, s. 75)

Podle Portera je strategie „široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie ovšem není jenom tvorba konkurenční výhody, je to i kreativní destrukce výhody konkurentů. Celá řada autorů vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kteří zajišťují požadované výstupy a stanovené cíle.“ (FOTR, J. a kol., 2020, s. 29)

Strategie v současnosti má častěji podobu určité vize, směru a způsobu, jak dosáhnout jejího naplnění. Strategie slouží jako podpora při rozhodování managementu a podpora motivace, inspirace a koordinace akcí všech zaměstnanců. (GRANT, R. M., 2016, s. 16)

Základní, „tradiční“ členění hierarchie strategií lze vidět na následujícím obrázku č. 1.



**Obr. 1: Hierarchie strategií**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 15)

**Vize** – určuje stav, ke kterému společnost v dlouhodobém horizontu směřuje. Obvykle je definována poměrně obecně. (ZICH, R., 2012, s. 14)

**Mise** – jde o rámec, který vymezuje chování organizace na cestě k cíli (vizi). Vymezuje způsob naplňování zájmů vlastníků, zákazníků či zaměstnanců. Určuje, jak se profiluje v externím okolí, ale zohledňuje také interní faktory. (ZICH, R., 2012, s. 14)

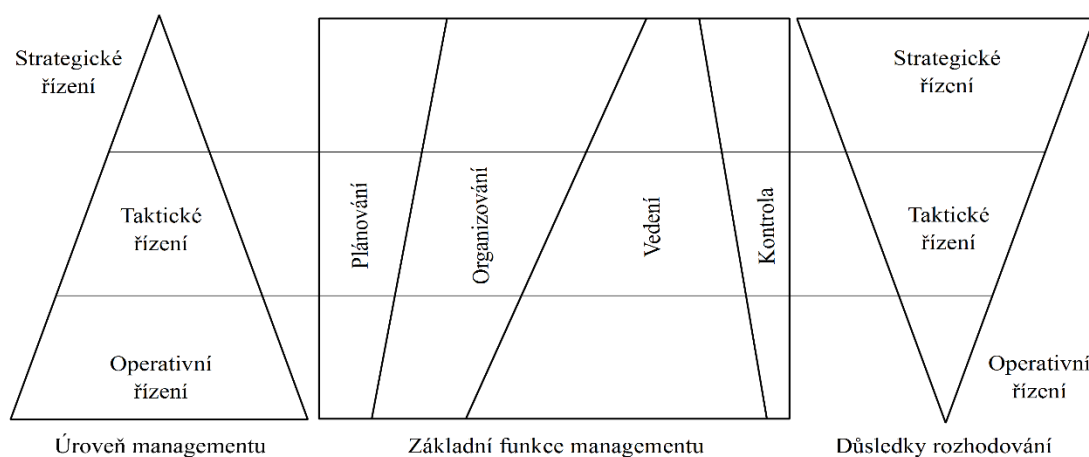
**Firemní strategie** – vymezuje záměry i chování podniku jako celku na cestě k cíli. (ZICH, R., 2012, s. 15)

**Business strategie** – je rozpracována pro jednotlivé strategické obchodní jednotky pro daný trh, na kterém působí, formou cílů, chování a způsoby. (ZICH, R., 2012, s. 15)

**Funkční strategie** – pro jednotlivé strategické obchodní jednotky řeší strategické zajištění jednotlivých funkčních oblastí jako je marketing, výroba, personalistika, finanční řízení, výzkum a vývoj. (ZICH, R., 2012, s. 15)

### 1.3 Proces strategického řízení

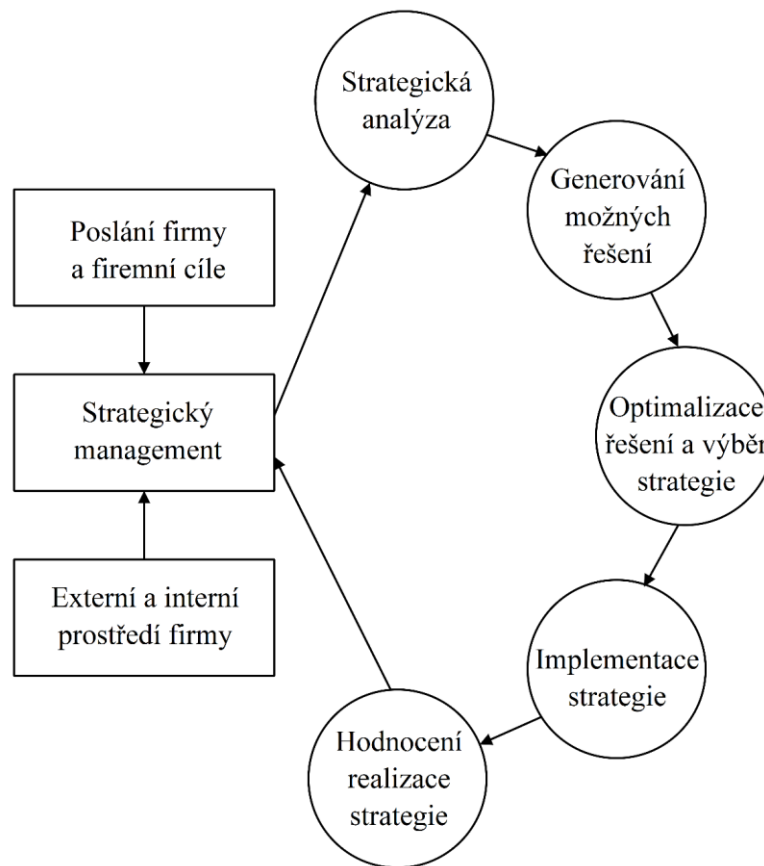
Strategické řízení je soubor manažerského plánování, organizování, vedení a kontroly viz obrázek č. 2. Strategické řízení se zabývá především určováním a hodnocením cílů a strategií, které mají celopodnikový dopad v řádu let. Předchozí zkušenosti jsou obvykle pro novou strategii irelevantní, protože problémy, které přichází z vnitřního či vnějšího prostředí společnosti, jsou obvykle unikátní a špatně strukturované a řídicí pracovníci jsou nuceni vytvářet kreativní řešení. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 5)



**Obr. 2: Struktura základních manažerských funkcí a důsledky rozhodování dle úrovně řízení**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 4)

Strategické řízení je nutné chápat jako nepřetržitý proces zobrazený na obrázku č. 3. Vlivem rychle se měnícího prostředí je samotný proces strategického řízení mnohdy

důležitější než vyprodukovaná strategie či strategický plán, který v momentě realizace již zastarává. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 6)



**Obr. 3: Nepřetržitý proces strategického řízení**

(Zdroj: vlastní zpracování podle HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 7)

Management podniku musí ve svém strategickém rozhodování a řízení respektovat velikost podniku. Typický malý podnik má poměrně úzkou produktovou linii a je vymezen i geograficky. Na druhou stranu má velmi dobře definovaný a známý okruh zákazníků, se kterými je v úzkém kontaktu a díky tomu získává informace, jak co nejlépe uspokojit jejich specifické požadavky. Kromě velikosti by měl strategický management vnímat i další specifika malého podniku jako je nedostatek zdrojů, flexibilita, jednoduchost organizační struktury, rodinné a další vazby a vztahy či větší adaptabilitu na kolísání poptávky a změny na trhu. (STAŇKOVÁ, A., 2007, s. 22)

V malých podnicích je strategické řízení realizováno vlastníkem a vrcholovým vedením. Zaměřují se na klíčové faktory fungování podniku a koncipují rozvoj

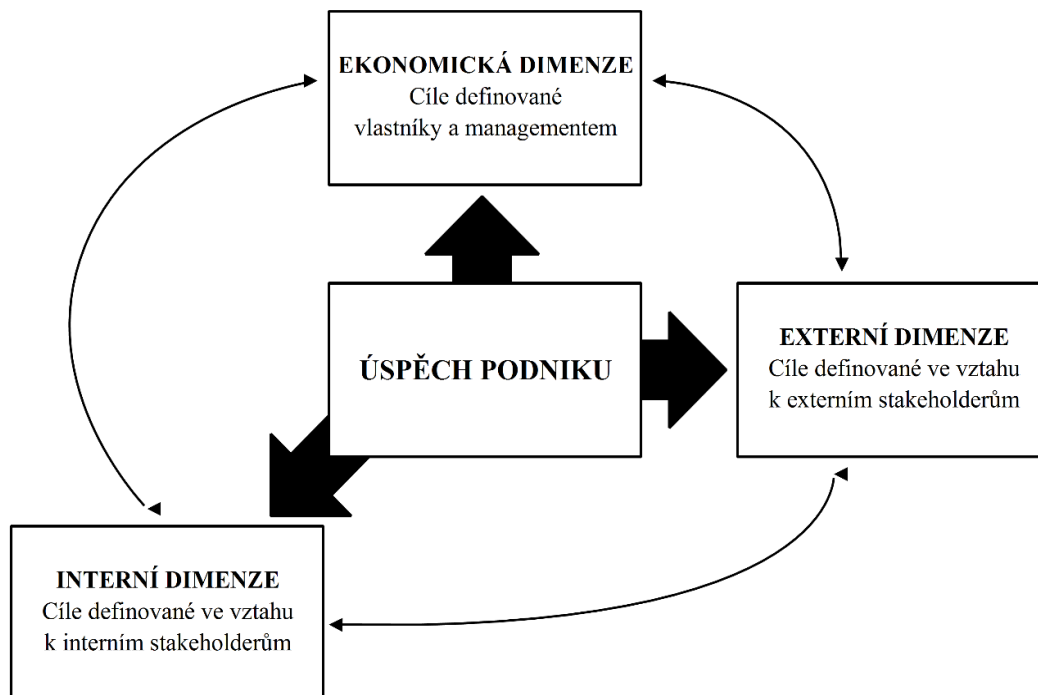
jednotlivých oblastí v delším časovém období, obvykle 2-5 let. (VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012, s. 115)

### **1.3.1 Strategické pojetí 3D cílů**

Vymezení cíle by mělo vycházet z obecné představy a záměru (vize) a ta by měla být konkretizovaná pro určitý časový horizont v podobě kvantifikovaných cílových hodnot. Vize či konkrétní cíl představují konkrétní stav, kterého se snaží podnik v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Správná definice vize či cílů následně hraje klíčovou roli v rozhodovacím procesu vrcholového vedení a vedoucích pracovníků podniku, kteří by měli sledovat, zda veškeré aktivity a rozhodnutí směřují k naplnění těchto cílů. Transformace představ a vizí vlastníka, vrcholového managementu či dalších interních a externích stakeholderů do cílů je úkol pro management. Formulace cílů musí být jasná, srozumitelná a zapamatovatelná. Konkrétní cíl by měl být stanoven metodou SMART tzn. měl by být specifický, měřitelný, akceptovatelný, dosažitelný (reálný) a termínovaný. (VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012, s. 118)

Každý strategický cíl, který si podnik určí k dosažení, lze vždy promítnout do tří dimenzí viz obr. 4. Ekonomickou dimenzi tvoří ekonomické souvislosti, vyjádření a cíle, které jsou nejčastěji definované vlastníkem či managementem podniku např. zvyšování zisku, nárůst tržního podílu apod. Externí dimenze zohledňuje působení vlivů konkurenčního prostředí, ve kterém podnik působí. Cíle musí být dostatečně jasně definovány s ohledem na zákazníka, dodavatele a především konkurenci tzn. daný ekonomický cíl v podobě zvyšování zisku se musí přiblížit reálné situaci na trhu např. změnou image značky, objemem prodeje či získáním respektu ze strany konkurence. Interní dimenze cílů musí zajistit soulad interních cílů s potřebnými zdroji, které jsou nezbytné pro naplnění cílů v ostatních dimenzích. (ZICH, R., 2012, s. 28)

Úspěšná organizace musí být schopná definovat a dosahovat cílů ve všech dimenzích. Není ovšem možné se snažit o maximální dosahování cílů ve všech oblastech zároveň. Uspokojit všechny zájmové skupiny a jejich požadavky, potřeby a cíle na 100 % je nereálné. Je nutné uvažovat nad všemi třemi dimenzemi úspěchu a tyto dimenze vyvažovat, aby byli v relativní rovnováze. Všem dimenzím zároveň nelze přikládat zcela stejnou váhu/prioritu.



**Obr. 4: Třídímní pojetí cílů úspěchu podniku**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 29)

Primární cíl by měl vycházet ze zájmů organizace (vlastník, vrcholové vedení, popř. vedoucí pracovníci), ale opět je nutné nedefinovat a nenaplnovat daný cíl příliš striktně, protože dimenze jsou propojené a výrazné upřednostnění cílů, které uspokojí stakeholdery v jedné dimenzi vede k poškození stakeholderů v ostatních dimenzích. Vytvoření nerovnováhy mezi dimenzemi vede z dlouhodobého strategického pohledu k rozporům a brání rozvoji. Cíle by tedy měli být nastaveny tak, aby uspokojovaly všechny stakeholdery dostatečně a dlouhodoběji, ne absolutně a krátkodoběji. (ZICH, R., 2012, s. 30)

Určitá rovnováha by měla být udržována také v rámci jednotlivých dimenzí. Je nutné si uvědomit, že nikdy nebudou spokojeni všichni zaměstnanci či zákazníci a absolutní maximální spokojenost neexistuje. Snahou by mělo být udržet všechny zákazníky, zaměstnance či jakékoliv jiné externí či interní stakeholdery dostatečně spokojené a přijatelně nespokojené. (ZICH, R., 2012, s. 29)

### 1.3.2 Tvorba, formulace a implementace strategie

**Tvorba a formulace strategie** musí vycházet ze strategické analýzy, vize a poslání podniku. Strategické cíle musí být vyvozeny ze současné situace, unikátních dovedností a silných stránek podniku. Interní část strategické analýzy by měla určit silné a slabé stránky podniku (např. finanční stabilita, pověst, kvalita a schopnosti zaměstnanců). Důležitá je též identifikace nejdůležitějších konkurenčních výhod, které podnik zásadně odlišují od konkurence. Identifikace zdrojů (např. finanční zdroje a jejich využitelnost, materiálové zajištění, zadluženost atd.), které má podnik k dispozici a mohou sloužit k realizaci nápadů, které umožní další rozvoj, inovace, posílení silných i slabých stránek. (STANĀKOVÁ, A., 2007, s. 21)

Externí část strategické analýzy by měla určit tržní síly na daném trhu, technologický vývoj a trendy, sociální prostředí, makroekonomický vývoj, možnost hrozby ze strany konkurence včetně nadnárodní, příležitosti pro rozvoj podnikání na daném trhu, hlavní konkurenci, popř. výši marže na daném trhu. (STANĀKOVÁ, A., 2007, s. 22)

Základem pro formulování návrhu strategie je provázání s výsledky strategické analýzy. Jde o systematický proces, při kterém by měli být využity všechny důležité závěry. K jednotlivým závěrům formulujeme obecné vize a konkrétnější strategické cíle a ty začleníme do struktury návrhu strategie dle obsahového vymezení. Analytické závěry charakteru hrozba či slabá stránka se snažíme v návrhu snižovat pomocí vhodného opatření. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 163)

**Implementace strategie** tzn. přivedení strategie k životu znamená přenesení strategie a strategických cílů do konkrétních akcí jako je rozdělení zdrojů, stanovení krátkodobých kroků, plánů a cílů, popř. změny v organizaci či kultuře podniku. Určení krátkodobých cílů je klíčovou činností, která by měla probíhat decentralizovaně a koordinovaně na všech úrovních managementu. Krátkodobé cíle slouží jako nástroj pro vhodnou alokaci zdrojů, jako vodítko pro plán strategických akcí a jejich naplňování jako podklad pro hodnocení dosažitelnosti dlouhodobých strategických cílů. Krátkodobé cíle by měli být určovány metodou SMART a jejich počet by měl výrazně převyšovat počet cílů dlouhodobých. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 136)

Stěžejní aktivitou je jasná a srozumitelná komunikace strategie mezi pracovníky, kteří musí pochopit strategické priority na všech úrovních realizace strategie, jejich význam a pozitivní dopady a musí být vedeni, motivováni a odměňováni za jejich naplňování. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 135)

Zaměstnanci, především vedoucí, a jejich osobní angažovanost jsou hybnou silnou implementace. Výzvou je formulovat a komunikovat vizi, ideu a strategii takovým způsobem, že dojde u řídicích i řadových zaměstnanců k určitému citovému závazku, který přesahuje tradiční finanční motivaci – společně sdílené hodnoty. Citový závazek se projevuje vyšší aktivitou, spokojeností a vírou ve smysluplnost práce. (KOURDI J., 2011, s. 137)

Důležitým krokem implementace je v ideální případě právě těmto zaměstnancům přidělit zodpovědnost a pravomoc a projednat s nimi postup a stanovit milníky. Podstatnou aktivitou je prověřování jednotlivých aspektů strategie, sledování výkonu a případná revize operativních a taktických cílů. Dopředu by měla být hodnocena a ošetřena rizika, která je nutné v průběhu implementace sledovat. (KOURDI J., 2011, s. 116)

#### **1.4 Konkurenceschopnost a její úrovně**

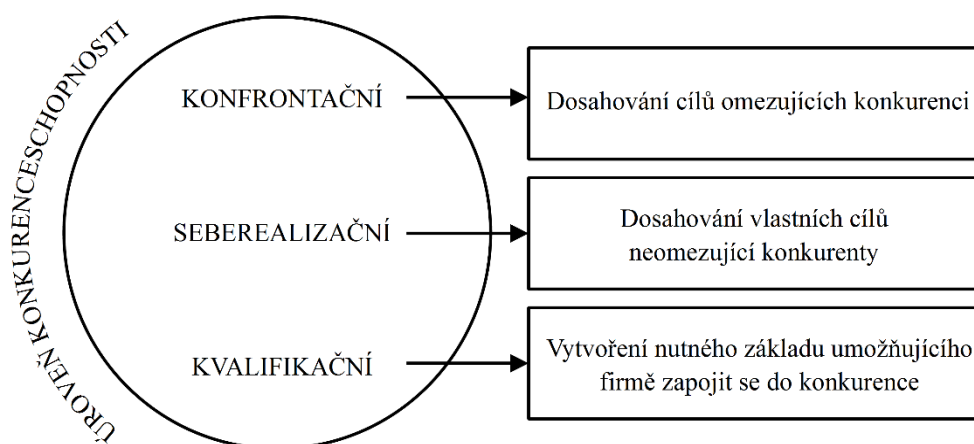
Podle Zicha, lze konkurenceschopnost chápat jako „*vlastnost organizace, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje.*“ (ZICH, R., 2012, s. 18)

Změny v podnikatelském prostředí často vyžadují změnu v přístupu k rozvoji konkurenceschopnosti, ale také změnu strategických cílů. Schopnosti dosahování ambicióznějších cílů zapříčiňuje především práce na posilování konkurenceschopnosti. Naopak oslabení této vlastnosti bude vyžadovat přiměřenou redukci cílů. (ZICH, R., 2012, s. 19)

Konkurenční základna se skládá ze dvou prvků, které definují konkurenceschopnost, pomocí které se snaží společnost prosadit. Prvním je konkurenční charakter, který vymezuje určitý rámec chování. Druhou rovínou je soubor konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje. Je nutné brát v potaz schopnost společnosti reálně na trhu uspět. Díky tomuto požadavku jsme schopni rozlišit tři úrovně konkurenceschopnosti –



kvalifikační, seberealizační a konfrontační, které popisuje následující obr. 5. (ZICH, R., 2012, s. 86)



**Obr. 5: Úrovně konkurenceschopnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 86)

## 1.5 Konkurenční výhody, jejich zdroje a rozvoj

Konkurenční výhoda je schopnost podniku vytvářet větší užitou hodnotu pro zákazníka než konkurence. To znamená lépe naplňovat jejich potřeby a očekávání (kvalita výrobku či služby, doplňkové služby, vlastnosti produktu, značka atd.). Dosažení konkurenční výhody je projevem úspěšnosti podniku a je také motivačním faktorem pro vlastníky a management společnosti a jejich jednání. Dosahování konkurenční výhody je silným impulzem pro hledání strategií, které k ní vedou, a z dlouhodobého hlediska se stává významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků. Úspěch spjatý s dosažením konkurenční výhody se stává nástrojem pro rozvoj dalších konkurenčních výhod a pokrok a inovace v celém podniku. (ZUZÁK, R., 2011, s. 78)

**Pseudo-konkurenční výhody** vychází z externího prostředí a jsou spjaty s nerespektováním právních či etických norem. Čistě pragmaticky může tento nelegální přístup přinést výhodu a úspěch. Pokud je využíván jedním či více podniky na určitém trhu je tento trh tímto chováním značně ovlivněn a pokřiven. Všechny společnosti působící na trhu by si měly být vědomi těchto možných ilegálních výhod svých konkurentů, aby bylo možné je odhalit a následně redukovat právní cestou. (ZICH, R., 2012, s. 98)

**Semi-konkurenční výhody** vychází z externího prostředí, ale mohou podnítit jejich interní rozvoj. Jsou využívány jako kompenzace vlastních nedostatků. Typickým příkladem může být vládní pomoc, evropské fondy, spolupráce se silným partnerem, opatření chránící trh před vstupem konkurence či přirozený monopol. Tyto faktory či prostředky mohou přinést podniku úspěch, ale nemusí nutně rozvíjet konkurenceschopnost ve smyslu potenciálu dalšího rozvoje společnosti. Do této kategorie také patří neidentifikované výhody, kdy podnik dosahuje úspěchu, ale neví, jakým způsobem či jakými výhodami se mu to daří. Tyto výhody je potřebné definovat a podrobit detailnímu rozboru. (ZICH, R., 2012, s. 97)

**Tab. 1: Zdroje ryze-konkurenčních výhod**

(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 97)

Skupina	Druh	Příklady
<b>Hmotné zdroje</b>	finanční fyzické technické organizační	vlastní prostředky, možnost získat zdroje lokalita, materiál, přírodní zdroje, budovy stroje a zařízení, vybavení, informační technika formální prvky řízení, systém kontroly
<b>Nehmotné zdroje</b>	technologické inovační  reputační  měkké prvky managementu informační zdroje softwarové zdroje	patenty, obchodní tajemství, copyright R&D, technické zkušenosti, nápady, inovační potenciál, vědecká kapacita pověst, značka, historie, kvalita spojovaná s firmou a produkty  kultura, neformální struktura a komunikace  specifické informace, informační systém, databáze softwarové vybavení
<b>Lidské zdroje</b>	znalosti schopnosti a dovednosti  motivace struktura zaměstnanců  zkušenosti	znalosti řadových i řídicích pracovníků specifické schopnosti a dovednosti ovlivňující pracovní výkon  ochota spolupracovat, motivační profil věk, kvalifikace, profese specifické zkušenosti související s pracovním výkonem
<b>Schopnosti</b>	metody a přístupy	rozvíjené metody a přístupy aplikované v jednotlivých oblastech

**Ryze-konkurenční výhody** jsou postaveny na interní orientaci a faktorech. Jejich podstatou je deformace konkurenčních vztahů tím, že posilují své vlastní schopnosti

lépe než ostatní. Definování a rozvoj těchto výhod je spjatý s poznáním zdrojů či obecně jakýchkoli vstupů, které má podnik k dispozici a využívá je. (ZICH, R., 2012, s. 96)

Konkurenční výhody jsou propojeny s jedním či více zdroji, kterými podnik disponuje viz výše tabulka č. 1. Mezi tyto zdroje patří například lidi, finance, zařízení, know-how, organizační struktura, schopnosti, komunikace, schopnost učit se a další. Nejde jen o kvantitu, ale především o kvalitu a unikátnost těchto zdrojů oproti konkurenci a jejich vyváženost a komplexnost. (VEBER, J., 2009, s. 518)

**Rozvoj konkurenčních výhod** musí být postaven právě na těchto zdrojích a dalších strategických aktivech jako například unikátnost produktu či služby, rychlost reakce na tržní vývoj či informační náskok před konkurencí. (FOTR, J. a kol., 2017, s. 203)

Při rozvoji jednotlivých oblastí či konkrétních konkurenčních výhod je třeba postupovat s ohledem na hodnotu pro zákazníka, který musí být ochoten za určitou konkurenční výhodu či vlastnost produktu zaplatit. Zákazník hodnotí výhodu či soubor výhod z hlediska úrovně, významu a toho jakou výhodu mu přinese či jakou potřebu uspokojuje. V tomto ohledu je vhodné sledovat také konkurenci a rozvíjet konkurenční výhody rovnoměrně, tak aby finální produkty byli konkurenceschopné ve více aspektech, a tedy i odolné vůči reakcím konkurence. Předčít konkurenci v jednom faktoru při zanedbání ostatních obvykle k úspěchu nevede. Konkurence je většinou schopná reagovat rychle a efektivně eliminovat toto výrazné odlišení svým zajímavějším či komplexnějším řešením, které je zároveň hodnotnější a osloví širší okruh zákazníků. (ZICH, R., 2012, s. 103)

Ze strategického pohledu je vždy lepší počítat s nárůstem nároků zákazníka než s jejich poklesem. Rozvoj konkurenčních výhod je závislý na interní výkonnosti managementu a rozvoji manažerských kompetencí ve všech souvislostech. Formulace strategie s přihlédnutím ke zvýšení konkurenceschopnosti tedy vyžaduje důsledné vymezení interního rozvoje podniku. (ZICH, R., 2012, s. 105)

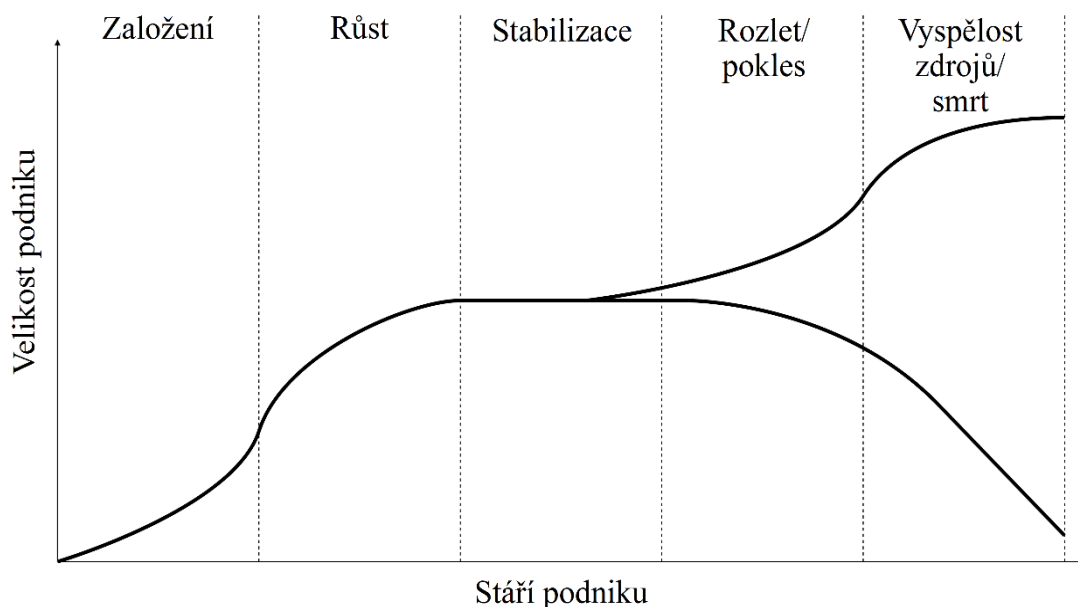
Strategické výhody, na kterých je postaven úspěch a konkurenceschopnost firmy, musí být dále rozvíjeny. V tomto ohledu je nutné úzce provázat strategii s operativním řízením a vytvořit určitý koncept rozvoje konkurenceschopnosti. Tento koncept je potřebné rozpracovat do oblastí jednotlivých funkcí managementu a musí být obsažen

ve všech aktivitách podniku. To se v praxi musí promítnout do každodenního řízení všech aktivit podniku a managementu. (ZICH, R., 2012, s. 108)

## 1.6 Vymezení strategie s ohledem na životní cyklus podniku

Obecně bychom měli při výběru, volbě a tvorbě podnikové strategie vycházet z mise, vize a cílů podniku a z výsledků strategické analýzy. Důležitým faktorem, který je nutné brát v potaz je také životní cyklus organizace. (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010, s. 134)

Churchill a Lewisová vytvořili model životního cyklu organizace zaměřený na malé podniky viz následující obrázek č. 5. Pro každou fázi tohoto cyklu popsali změny několika faktorů managementu: hlavní strategické cíle, zapojení vlastníka v podniku, organizační struktura, styl řízení a stupeň formalizace procesů a systému. Přechod mezi fázemi přichází na základě externí i interních tlaků. Evoluce mezi fázemi přichází na základě externí konfrontace a nutnosti přežít na konkurenčním trhu. Odpovědí na tuto konfrontaci je řešení interních problémů např. změna v oblasti strategie a strategických cílů, organizační struktury, řízení lidských zdrojů či vlastnické struktury a vlastníková zapojení. (MOSCA, L., GIANECCHINI, M. a D. CAMPAGNOLO, 2021)



**Obr. 6: Model životního cyklu organizace podle Churchilla a Lewisové**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle ROLÍNEK, L. a kol, 2016, s. 35 a CHURCHILL, N. C. a V. L. LEWIS, 1983, s. 38)

Životní cyklus organizace rozdělujeme do pěti fází: založení, růst, stabilizace, rozlet/pokles a vyspělost zdrojů/smrt. Většina podniků neprochází všemi stádii. Podnik může v kterémkoliv stádiu ukončit činnost (vnější okolnosti, špatná rozhodnutí apod.) či může být prodán v důsledku změny priorit vlastníka. Možností je též cíl dlouhodobého fungování tzn. záměrné zastavení růstu, který by vedl ke ztrátě vlivu, kontroly či ztrátě pravomocí vlastníka/vrcholového vedení nebo zastavení růstu v důsledku dalších vysokých investic, které sebou nesou pro vlastníka riziko. Každá fáze životního cyklu vyžaduje určitou změnu v přístupu k řízení a strategii. Nerespektování těchto zásad a doporučení může vést k poklesu či až smrti podniku. (VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012, s. 274)

Jednotlivé fáze modelu Churchilla a Lewisové lze zjednodušeně popsat následovně:

1. **Založení** – vlastník je zároveň vedoucí, formalizace je minimální a podnik se zaměřuje na přežití, styl řízení je přímý a plány jsou minimální. (JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018)
2. **Růst** – organizační struktura podniku je jednoduchá, přichází první zisky, podnik se zaměřuje na snižování ztráty či alespoň na přežití. (JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018)
3. **Stabilizace** – začíná postupné oddělování vlastníka a managementu, podnik je ziskový a v dobré ekonomické situaci, vzniká funkční organizační struktura a přichází otázka, zda podnik stabilizovat či dále růst a expandovat. (JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018)
4. **Rozlet** – přichází úplná decentralizace vedení a vysoká úroveň strategického a operativního plánování a systematická kontrola, organizační struktura je divizionální a formalizace procesů a systému roste. Podnik se zaměřuje na dostatek finančních prostředků pro růst, role vlastníka klesá. Alternativou na základě předchozí fáze je možný pokles či úpadek podniku. (JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018)
5. **Vyspělost zdrojů** – úplná decentralizace vedení a vysoká úroveň strategického a operativního plánování, vysoká dostupnost zdrojů, ale také risk v podobě nedostatečné schopnosti inovovat a stagnace. Organizační struktura je liniově-štabní, formalizace procesů a systému je velmi rozsáhlá. Podnik se zaměřuje na

výnosnost pro vlastníky a další věřitele, kteří jsou od podniku již zcela odděleni. (JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018)

Přechod mezi fázemi závisí z části na velikosti a stáří podniku. Pro určení správné fáze může sloužit mimo jiné i zapojení vlastníka, respektive vznik managementu, který začíná řídit nová oddělení a informační a kontrolní systémy. Dle modelu toto období přichází ve třetí fázi a je s tím spojena i určitá prvotní decentralizace řízení, která má za následek zvýšení motivovanosti zaměstnanců. Management a vlastník mají být společně hybnou silou, která řídí problémy související s danou fází i vývoj mezi fázemi. (MOSCA, L., GIANECCHINI, M. a D. CAMPAGNOLO, 2021)

Třetí fáze v tomto modelu je klíčová, protože v ní dochází k rozhodnutí mezi dvěma možnostmi:

**A, Stabilita a dostatečná ziskovost** – podnik je ekonomicky zdravý, jeho velikost je dostatečná a podíl na trhu zajišťuje alespoň průměrný zisk. Funkčně specializovaní manažeři přebírají funkce od vlastníka, který si díky zisku tvoří základ pro jiné aktivity. (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010, s. 45)

Trh samotný v tomto případě nenabízí příliš mnoho příležitostí k rozvoji. Úkolem vlastníka a managementu je upravovat strategii a operační plány a rozpočty tak, aby podnik udržoval daný stabilní stav a ziskovost v závislosti na změnách v prostředí. Podnik může v tomto dlouhodobém stavu setrvat, dokud vnější změny nezničí trh či nedojde ke snížení konkurenceschopnosti podniku. Dalšími možnými scénáři je prodej, sloučení s jiným podnikem či budoucí stimulace, která povede k dalšímu růstu a expanzi. (CHURCHILL, N. C. a V. L. LEWIS, 1983)

**B, Další růst a expanze** – podnik udržuje ziskovost jádra svého podnikání, vlastník vynakládá finanční zdroje pro další růst a získává manažery schopné řídit rostoucí podnik. Středem zájmu vlastníka je operativní a strategické plánování, které se velmi rozvíjí a je rozsáhlé. Vlastník v této fázi zůstává stále podstatnou a aktivní součástí podniku. (CHURCHILL, N. C. a V. L. LEWIS, 1983)

Z modelu vychází i určitá doporučení pro management a vlastníka, která se týkají třetí fáze. V té se doporučuje podporovat spolupráci a motivaci zaměstnanců napříč odděleními. Vzájemné funkční propojení procesů společně s vytvářením strategických a operativních plánů, rozpočtů, prvních formálních pravidel, kontrolního a

komunikačního systému a kontrolou nákladů což by v důsledku mělo zvyšovat efektivitu podniku a strategického plánování. (MOSCA, L., GIANECCHINI, M. a D. CAMPAGNOLO, 2021)

Ve fázi stabilizace by mělo vedení podniku přistupovat ke všem stakeholderům kromě věřitelů více či méně proaktivně. Důležitým předpokladem je dostatečná ziskovost podniku a z ní plynoucí vysoká výplata dividend vlastníkům, která dříve nebyla možná a též určitá stálá reinvestice do podniku. Podstatné investice by měli směřovat k aktivitám na zvýšení produktivity a inovací (rozvojové a vzdělávací programy pro zaměstnance). Podnik by měl aktivně naplňovat očekávání a cíle zaměstnanců a udržovat a rozvíjet vztahy s dodavateli a zákazníky. (JAWAHAR, I. M. a G. L. MCLAUGHLIN, 2001)

Na rámcovém základě fáze životního cyklu podniku lze doporučit vhodnou strategii:

**Strategie růstu** – je určena pro podniky, které jsou ve fázi před stádiem zralosti. Důsledkem volby této strategie jsou změny v oblasti podnikání, expanze, vyšší nároky na investice, vyšší rizikovost financování a negativní reakce konkurence. S rozhodnutím o výběru konkrétní strategie růstu pomáhá Ansoffova matice, která definuje čtyři různé alternativy v závislosti na orientaci společnosti na její trh a produkt:

- penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- rozvoj produktu nebo služby,
- strategie diverzifikace. (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010, s. 135)

**Strategie stability** – je určena pro podniky, které jsou relativně spokojeny se současným výkonem, kdy se daří plnit firemní cíle. Takový podnik si neuvědomuje nebo nereaguje na možné příležitosti. Tato strategie umožňuje podniku soustředit se na existující cíle a posilovat svoji konkurenceschopnost. Rozlišujeme dvě alternativy:

- *strategie udržení* – jejímž cílem je udržovat současné tempo rozvoje a udržovat současný podíl na trhu. Současná úroveň vstupních zdrojů a manažerské snahy nemusí být výrazně zvýšeny. Funkční strategie budou pokračovat stejně až na drobné změny, kterými musí podnik reagovat na změny na trhu při udržení či posílení konkurenceschopnosti. Úroveň nákladů by se neměla zvýšit.
- strategie sklizení (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010, s. 135)

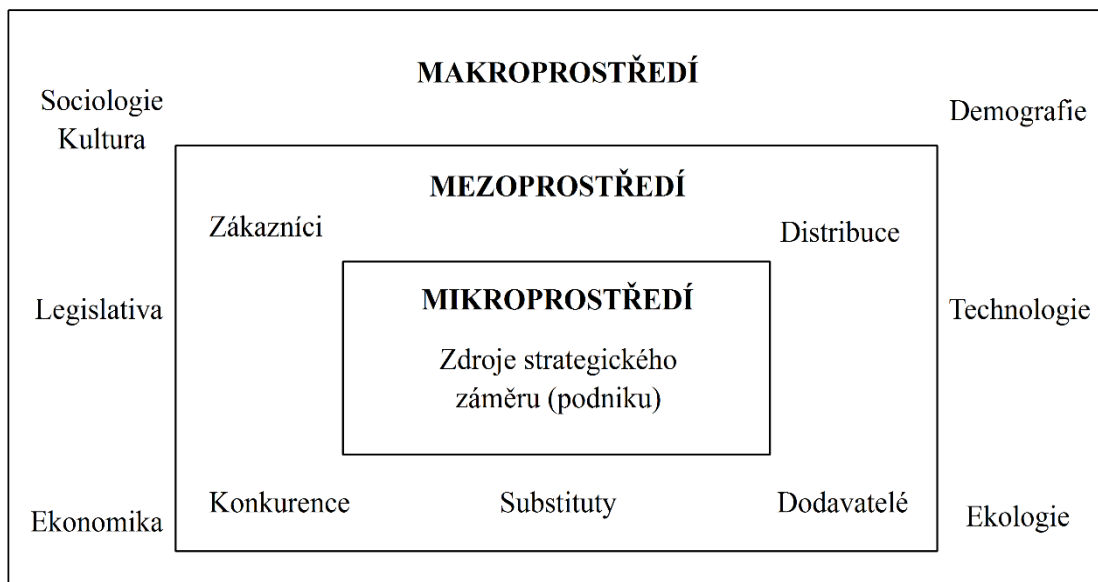
**Strategie omezení** – je určena pro podniky, které se potýkají s poklesem v rámci životního cyklu. Mezi důsledky této strategie patří opouštění trhů, uzavírání závodů, poboček, propouštění zaměstnanců či omezení rozvoje. Existují tři možné strategie:

- divestace (zbavování se majetku),
- strategie revitalizace,
- likvidace. (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010, s. 136)

## 1.7 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy

Podnikatelské prostředí lze z nejzákladnějšího pohledu rozdělit dle následujícího obrázku 7. Vybrané analyticko-výzkumné metody pro hlubší pochopení problematiky a následné rozhodování, by měli být adekvátně zvoleny s ohledem na kontext analyzovaného prostředí a to na:

- **Mikroprostředí** – vnitřní prostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi.
- **Mezoprostředí** – vnější prostředí, které může podnik částečně ovlivnit a působit na něj.
- **Makroprostředí** – vnější prostředí, které existuje nezávisle a nemůže být podnikem ovlivněno či změněno. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 55)



**Obr. 7: Členění podnikatelského prostředí**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle FOTR, J. a kol., 2020, s. 56)



### **1.7.1 Kvalitativní výzkum formou částečně strukturovaných rozhovorů**

Kvalitativní výzkum lze popsat jako proces, jehož cílem je na základě metodologie a výběru vhodné metody porozumět danému problému. Autor výzkumu tvoří komplexní obraz s pomocí analýzy různých typů textů, názorů participantů a zkoumání či pozorování v přirozených podmínkách. Na začátku výzkumného projektu si vybírá téma a formuluje centrální výzkumnou otázku a cíl výzkumu. Dílčí otázky je možné modifikovat v průběhu sběru a analýzy dat, které mohou probíhat cyklicky a souběžně tzn. jedná se o pružný typ výzkumu. Úkolem výzkumníka je vyhledávat, analyzovat a interpretovat jakékoliv informace, díky nimž je možné zodpovědět výzkumné otázky. Mezi výhody tohoto přístupu patří podrobný popis a vhled při zkoumání skupiny či jedince, studium procesů a příčinných souvislostí a explorační fenoménu. Nevýhodou je subjektivita, časová náročnost a nemožnost zobecňovat závěry. (HENDL, J., 2005, s. 50)

Klíčovou činností je výběr participantů pro sběr dat formou kvalitativní vzorkování. Kvalitativní vzorkování účelové je volba informačně významných jedinců pro hlubší studium na základě účelu a zaměření výzkumného projektu. (HENDL, J., 2005, s. 154)

Jednou z nejužívanějších metod sběru dat je individuální částečně strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Tento typ rozhovoru je určitým kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Základní otázky jsou pečlivě formulovány a strukturovány, ale určitou pružností sondování dodávají doplňující otázky, které je možné situačně pokládat. (HENDL, J., 2005, s. 174)

#### **Strategie v kontextu konkurenceschopnosti a očekávání a cílů stakeholderů**

Jedním z klíčových cílů strategického řízení či strategie jako takové je dosažení určité úrovně konkurenceschopnosti – konkurenčních výhod. Pro dosažení tohoto cíle je zásadní identifikace, kvalitní a zodpovědné využívání a rozvoj vnitřních zdrojů těchto konkurenčních výhod. Výsledkem zvyšování konkurenceschopnosti by mělo být uspokojení trhu a uspokojení očekávání a cílů jednotlivých zájmových skupin (vlastník, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci, zaměstnanci, obchodní partneři a věřitelé). (SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013, s. 25)

## **Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů**

Stakeholder je jakýkoliv jednotlivec, skupina či dokonce organizace, který má vliv či je ovlivněn firemní vizí, misí a strategickými výsledky a výkonností firmy. Dělíme je na interní (vlastník, management, zaměstnanci) a externí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, popř. vláda, média a další). Významní stakeholderi a jejich schopnosti mají vliv a podíl na konkurenceschopnosti, ziskovosti a samotném přežití organizace. (HANSON, D. a kol., 2017, s. 19)

Při výběru významných interních stakeholderů pro analýzu (průzkum) je vhodné poznat firemní prostředí a kulturu. Na základě tohoto vlastního zapojení je poté možné identifikovat opravdu vlivné lidi. Tento vliv může vycházet z jejich formální pozice, ale může jít též o důvěryhodné jedince, kteří jsou v podniku dlouho, mají zkušenosti a ví, jak daný business funguje. (HINDLE, K., 2010, s. 257)

Soulad očekávání a cílů nejdůležitějších stakeholderů s realizací strategie je klíčový faktor úspěchu. Mezi zájmové skupiny, jejichž očekávání, zájmy a cíle je zásadní nepřehlížet, patří vlastník, vrcholové vedení a vedoucí pracovníci, popř. věřitelé a obchodní partneři. (FOTR, J. a kol., 2017, s. 176)

Jedinečné postavení mezi stakeholdery má vrcholové vedení a vedoucí pracovníci podniku. Ti mají zodpovědnost za směřování a chod podniku a v důsledku toho také největší přehled o dění uvnitř i vně podniku. Tito stakeholderi též rozhodují o tom, jaké a čí priority a potřeby bude podnik naplňovat, a tím určují jaké budou vztahy s ostatními stakeholdery. Díky této unikátní pozici patří mezi nejvlivnější stakeholdery. Samotné zvládnutí řízení korektnosti vztahů se všemi stakeholdery je zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody. (MONKEVIČIENĚ, Z. a E. RYBAKOVAS, 2003, s. 169)

Při provádění analýzy očekávání a cílů interní stakeholderů je podstatné, aby daní participanti nepřehlíželi názory a potřeby ostatních stakeholderů, především zákazníků, které se podnik snaží udržet či získat. Všechny informace získané touto analýzou jsou podstatné při formulaci každé strategie, protože jsou to především významní interní stakeholderi, kteří v konečném důsledku rozhodnou, zda se přijatá strategie podaří zrealizovat a naplnit. (HANZELKOVÁ, A., 2017, s. 106)

## Postup a výstup analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů

Analýza probíhá formou průzkumů či rozhovorů. Postup realizace analýzy má tři kroky:

1. Zmapování a vytipování významných stakeholderů, kteří mají vliv na formulaci, realizaci a naplňování strategie
2. Realizace průzkumu formou individuálních rozhovorů, jehož cílem je identifikovat a následně ohodnotit významnost očekávání a cílů, které jednotliví stakeholderi mají v kontextu dalšího směřování podniku.
3. Porovnat očekávání a cíle se současnou situací a vyhodnotit možnosti naplnění či nenaplnění cílů a očekávání a následné dopady na jednotlivé stakeholdery.  
(HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013, s. 97)

Výstupem z této analýzy je následující tabulka č. 2, z které by měli být následně identifikovány slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které tvoří analytický závěr a v rámci strategické analýzy vstupují do analýzy SWOT. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013, s. 97)

**Tab. 2: Vzor tabulky pro shrnutí výsledků analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle HANZELKOVÁ, A., 2013, s. 98)

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
•	• • •	• • •	•
•	• •	• •	•
•	•	•	•

Výstupy z této analýzy se využívají ve fázi syntézy (návrhu strategie), kdy se snažíme vyjít vstříc zájmům pro podnik důležitých stakeholderů či ve fázi rozhodování o přijetí strategie, kdy se zjištěná fakta dají využít při argumentaci ve prospěch určitého návrhu, který je v souladu se zájmy těchto stakeholderů. Obě tyto možnosti přispívají ke zlepšování podmínek pro realizaci strategie. (HANZELKOVÁ, A., 2017, s. 109)

## Identifikace a hodnocení zdrojů konkurenčních výhod v podniku

Zdroje konkurenčních výhod jsou heterogenně rozděleny napříč celým podnikem, ale zároveň napříč konkurenty na daném trhu. Zjednodušeně se dá říct, že každý podnik je

v porovnání s konkurencí lepší v některé oblasti svého fungování a působení. Důležité není překonat konkurenci ve všech těchto oblastech, ale najít a rozvíjet konkurenční výhody rovnoměrně s konkurencí. Pro překonání konkurence je vhodné vybrat pouze několik konkrétních konkurenčních výhod, které ocení zákazník, a které zároveň budou unikátní a pro konkurenci náročné na napodobení. (HESTERLY, W. a J. BARNEY, 2008, s. 75)

Hodnocení konkurenčních výhod, respektive zdrojů konkurenčních výhod může probíhat formou sebehodnocení ze strany managementu či analýzou externisty. Nejvhodnější je kombinace těchto dvou přístupů. V takovém přístupu jsou informace a sebehodnocení v oblasti konkurenceschopnosti získané formou rozhovorů následně hodnoceny externistou. Cílem této analýzy je identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje, popř. slouží také jako vodítko pro identifikaci chybějících či přebytečných zdrojů konkurenčních výhod, jejich hodnocení a následný výběr těch nejdůležitějších pro další rozvoj. Nejvýznamnějším předpokladem pro úspěšné hodnocení a výběr správných zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj je širší pohled participantů, kteří se musí zamyslet nad požadavky zákazníků, schopnostmi konkurence a podmínkami na trhu. (ZICH, R., 2012, s. 101)

Výsledky hodnocení jsou shrnuty v následující tabulce č. 3 a na základě umístění v této tabulce jsou vybrány nejdůležitější konkurenční výhody či zdroje konkurenčních výhod pro další rozvoj. (ZICH, R., 2012, s. 101)

**Tab. 3: Vzor tabulky pro hodnocení zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj konkurenčních výhod**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 101)

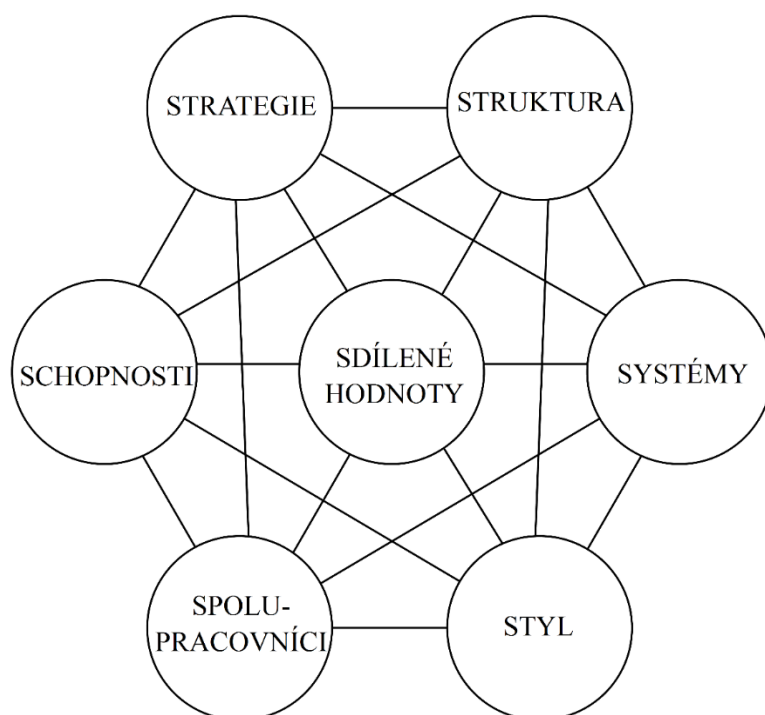
Faktor (zdroj konkurenční výhody, konkurenční výhoda)	relativně nižší význam				nutný základ	relativně vyšší význam			
	nepoužitelný		potencionálně použitelný			důležité faktory	rozhodující faktory		

Identifikace a hodnocení portfolia zdrojů konkurenčních výhod je klíčové koncepční vodítko pro obchodní podniky, protože správné využití a rozvoj těchto zdrojů vede k

významnému zlepšení celkové úrovně konkurenceschopnosti, výkonnosti podniku a jeho postavení i pověsti na trhu. (OMALAJA M. A. a O. A. ERUOLA, 2011, s. 73)

### 1.7.2 Analýza mikroprostředí – McKinsey 7S analýza

Tato analýza byla vyvinuta koncem 70. let poradenskou společností McKinsey. Její podstatou je identifikace sedmi klíčových faktorů úspěchu tzv. 7S viz následující obrázek č. 8. Tyto faktory je třeba vnímat a analyzovat jako vzájemně propojený, podmiňující se a ovlivňující se celek, který rozhoduje o správném vytyčení a naplňování strategie podniku. (HANZELKOVÁ a kol., 2013, s. 115)



**Obr. 8: Rámec faktorů analýzy McKinsley 7S**

(Zdroj: vlastní zpracování podle SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013, s. 40)

**Strategie** – dlouhodobá orientace, směřování a cíl nebo cíle a možnosti v daném prostředí tyto cíle uskutečňovat. Více ke strategii viz kapitola 2.2. (SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013, s. 40)

**Struktura** – obsahuje organizační strukturu, funkční uspořádání, vazby, sdílení informací, spolupráci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

**Systém** – informační, komunikační, dopravní a kontrolní systémy, metody a prostředky sloužící k řízení. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

**Styl** – zahrnuje způsob řízení, řešení problémů, formálnost či neformálnost, předpisy a směrnice, reálné chování managementu. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

**Spolupracovníci** – vztahy, funkce, motivace, aspirace a chování řadových i řídicích zaměstnanců včetně loajality, morálky, postojů. Popisuje též systém odměňování a motivování či zvyšování kvalifikace. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

**Schopnosti** – vzdělání, specializace, kvalifikace a profesionální zdatnost jedinců, kolektivu i podniku celkově a jejich synergie daná řízením a organizací práce. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

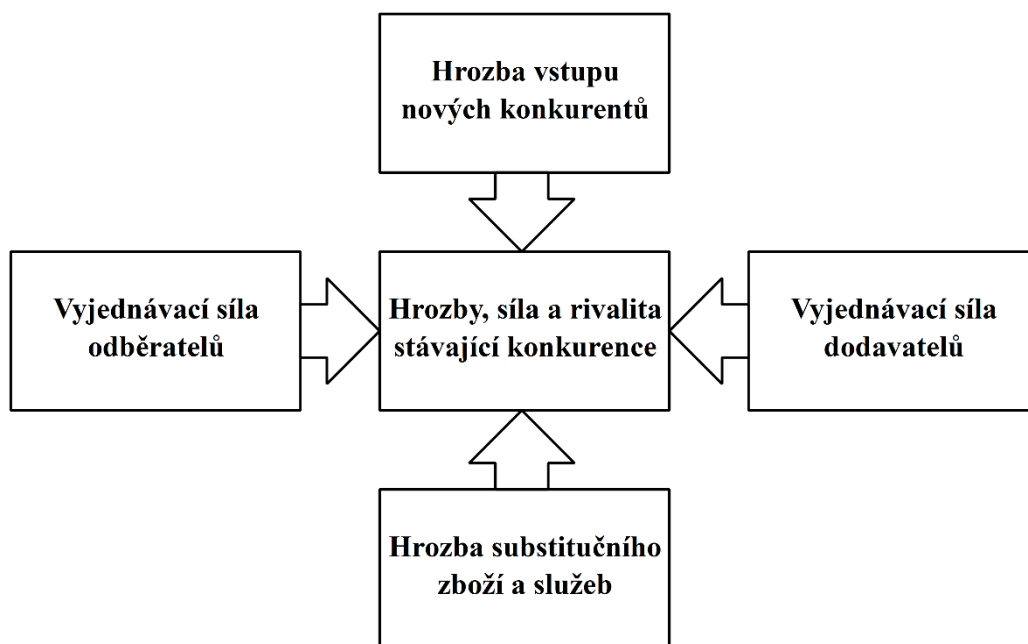
**Sdílené hodnoty** – soubor hodnot, principů a idejí respektované pracovníky i dalšími zainteresovanými osobami, které jsou společným spojujícím aspektem celé společnosti. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 132)

Analýza 7S by měla být vyváženě kritická a popisná. Jednotlivé faktory by měly fakticky dokumentovat nejen současný stav a vývoj, ale následovat by měla i kritická analýza a zhodnocení. Výstupem této analýzy by měl být soubor silných a slabých stránek, který je jedním ze vstupů do SWOT analýzy. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 133)

### **1.7.3 Analýza mezoprostředí dle Porterova modelu 5-ti sil**

Pomocí této analýzy provádíme rozbor odvětví, ve kterém je podnik aktivní. Podstatná je charakteristika dalších podniků na trhu. Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v daném oboru závislý na velikosti pěti klíčových konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku č. 9.

**Vyjednávací síla odběratelů** – zákazník posuzuje obchodní podmínky (cena, rychlost, spolehlivost a plnění dodávek, kvalita zboží a služeb), vstřícnost jednání, kvalitu vztahů a flexibilitu dodavatele. Ke zvýšení rivality konkurence dojde, pokud na trhu figuruje nižší počet zákazníků, zákazníci mají vyšší cenovou citlivost či jsou méně věrní, existují substituty a produkty nejsou příliš diferenciovány. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 60)



**Obr. 9: Síly ovlivňující rivalitu konkurence v odvětví**  
 (Zdroj: vlastní zpracování podle PORTER, M. E., 1979, s. 141)

**Vyjednávací síla dodavatelů** – dodavatelé souvisí s vývojem tržní struktury v oboru. Užší prolnutí dodavatele a interního prostředí společnosti vede k větší flexibilitě a zefektivnění procesů logistiky. Podstatné jsou faktory jako vzdálenost a významnost dodavatele, unikátnost a důležitost produktu dodavatele či zda je dodavatel monopolista. Ke zvýšení rivality konkurence dojde, pokud na trhu figuruje nižší počet dodavatelů, produkt je velmi specifický a jedinečný a nižší je i výběr nahraditelných materiálů, součástek či substitutů. (TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009, s. 74)

**Nebezpečí substitutů** – konkurenceschopnost substitutu závisí na obtížnosti s jakou může zákazník začít daný substitut využívat. Podstatný vliv mají především náklady spojené se změnou daného produktu za substitut. Ke zvýšení rivality konkurence dojde, pokud se zlepší dostupnost a poměr kvalita/cena u substitutu, pokud jde o sortiment, u kterého jsou zákazníci pružní (přístupní ke změně) nebo se s přechodem na substituční zboží zvýší rozsah nabízených dodatečných garančních a servisních služeb, které zvyšují funkčnost či hodnotu produktu. Vliv má také potencionální snížení nákladů při přechodu na nákup substitutu. (TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009, s. 73)

**Potencionální noví konkurenti** – velikost hrozby vstupu nové konkurence na daný trh závisí hlavně na rozsahu a výši bariér bránící vstup do odvětví. Stávající konkurence se vždy snaží o zvětšování těchto bariér, aby byl vstup omezený či alespoň pomalý. Bariéry dělíme na strategické (obsazenost prodejních kanálů, diferenciací produktu, zavedenost a preference značky ze strany zákazníků, nízké náklady a nízké ceny, volná kapacita) a strukturální (investice nutné pro vstup do odvětví, kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke klíčovým zdrojům, zkušenosti v oblasti obchodu, výroby a distribuce, vlastní výzkum a vývoj). (TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009, s. 73)

**Hrozby, síla a rivalita stávající konkurence** – konkurenční prostředí je charakterizováno především velikostí podílů jednotlivých konkurentů, ale svoji roli pro správné určení úrovně těchto sil hraje také šíře a kvalita sortimentu zboží a služeb, přidaná hodnota, poměr cena/výkon, individuální přístup k zákazníkovi či potenciál (obchodní, pracovní, inovační) a další. Výši rivality lze zjednodušeně definovat jako množství úsilí, které je potřeba vynaložit k udržení a získání tržní pozice. Ke zvýšení rivality konkurence dojde, pokud je konkurentů méně (kartelní dohody), dojde zmenšení trhu či k nárůstu výrobních kapacit. Diferenciací produktu naopak může konkurenci oslabit. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 61)

Znalost podmínek a faktorů fungování tohoto modelu pomáhají vytvářet vnější rámec pro tvorbu strategického plánu. Výsledky této analytické metody by měli poskytnout informace o reálné situaci na trhu. (STAŇKOVÁ, A., 2007, s. 22)

Podnik by měl průběžně analyzovat vývoj konkurence v odvětví, předvídat a reagovat na jejich strategie, taktiky a kroky, identifikovat hrozby, které konkurence přináší a být celkově rychlejší než konkurenti. Na základě těchto informací by měl mít podnik přehled o počtu konkurentů, jejich finanční síle, technologické vybavenosti, struktuře řízení a politice. Reakce zákazníků umožňují podniku určit výši akceptace konkurence. Všechny tyto informace jsou jedním ze vstupů do analýzy SWOT. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 61)



#### 1.7.4 Analýza makroprostředí dle rámce SLEPTE

Jde o analýzu makroprostředí, která zkoumá významné faktory ovlivňující strategický záměr v prostředí národním, popř. nadnárodním. Sledujeme a analyzujeme s její pomocí šest důležitých vlivů vnějšího prostředí. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 57)

**S – sociální faktory** (sociologie, demografie, kultura) – důležitý pohled především pro rozhodování o umístění podniku, posuzování investic, geografické expanzi či studii proveditelnosti. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- demografický vývoj, porodnost, mortalita,
- zaměstnanost, ochota pracovat, sociální programy,
- míra korupce, transparentnost, respekt k normám,
- míra vzdělanosti, dostupnost klíčových profesí, mobilita pracovní síly, běžná délka pracovní doby, věk odchodů do důchodu, životní úroveň a styl,
- kultura, náboženství, postavení žen apod. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 57)

**L – legislativní faktory** (legislativa, normy, regulace, závazky, environment) – jde o jeden z klíčových faktorů, jehož vývoj ovlivňuje podnikatelské prostředí a tvorbu strategií. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- srozumitelnost a transparentnost norem a závazků,
- obecná legislativa – občanský a trestní zákoník, ochrana soukromého vlastnictví, zásahy státu do soukromé sféry,
- národní a evropské politiky v oblasti vzdělání, energetiky, telekomunikací, infrastruktury apod.,
- bariéry a regulace – obchodní bariéry, daňová legislativa, regulace vývozu a dovozu, investiční pobídky apod.,
- environmentální legislativa – nadnárodní normy a závazky, ochrana životního prostředí, ochrana zdraví atd. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 57)

**E – ekonomické faktory** (makroekonomické údaje, trendy a hrozby) – jde o soubor národních a nadnárodních makroekonomických údajů, trendů, hrozeb a příležitostí, které mají zásadní vliv na strategický záměr a tím i úspěch podniku. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- vývoj HDP, inflace, úrokových sazeb, měnových kurzů, nezaměstnanosti, průměrných mezd, daní,
- ceny a dostupnost klíčových komodit, kupní síla obyvatelstva a jejich spotřeba,
- stav a vývoj ekonomického cyklu a infrastruktury. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 58)

**P – politické faktory** (vláda, politický systém, regulace, deregulace) – jde o faktory, které mohou ovlivnit podnikatelskou pozici. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- stabilita a politika vlády a politického systému, ekonomická politika,
- investiční pobídky, míra protekcionismu, regulační a deregulační zásady, podpory a sankce,
- rozpočtová politika a vývoj státního rozpočtu,
- míra korupce, lobbismu a vykonatelnost práva. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 58)

**T – technologické faktory** (technická a technologická úroveň, věda, výzkum a vývoj) – jde především o výši technické a technologické úrovně v místě produkce i v místě prodeje. Předvídatelnost budoucího vývoje v této oblasti se může stát významnou konkurenční výhodou a činitelem úspěšnosti podniku. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- státní i soukromá podpora vědy a výzkumu, podíl HDP na rozvoji vědy a techniky, rychlost technologického vývoje,
- podíl zahraniční účasti na technologickém know-how, vlastnictví technologií,
- modernost technologií a nové technologie (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace), rychlost morálního zastarávání technologií,
- přístup k datům a informacím, informační infrastruktura,
- ceny přírodních zdrojů. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 58)

**E – ekologické faktory** (ekologie a environment, udržitelný rozvoj, ochrana životního prostředí) – jde o přístup dané země či oblasti k otázkám ochrany životního prostředí. Ekologické normy a předpisy mohou mít významný vliv na investiční výstavbu či realizaci některých projektů a využití určitých materiálů. Znalost těchto faktorů může být konkurenční výhodou nebo minimálně předejde možným konfliktům. Podstatné informace a otázky, na které by měla přinést odpověď:

- důraz na ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a využívání obnovitelných zdrojů energie,
- odpovědnost firem, nakládání s odpady, recyklace,
- síla a postoje ekologických aktivistů,
- dostupnost a možnost využití přírodních zdrojů, kontaminace vodních zdrojů apod. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 59)

Výstupem z analýzy SLEPTE je identifikace příležitostí a hrozeb, které budou společnost ovlivňovat z makroprostředí. Ty jsou poté jedním ze vstupů do analýzy SWOT. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 50)

### **1.7.5 Analýza a evaluace faktorů za pomoci matice SWOT**

Analýza SWOT patří mezi univerzální souhrnné analýzy, které mají využití v mnoha oborech. S (Strengths) a W (Weaknesses), tedy silné a slabé stránky se týkají především vnitřního prostředí a O (Opportunities) a T (Threats), tedy příležitosti a hrozby se vztahují k prostředí vnějšmu. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 63)

Analýzu SWOT lze kromě souhrnu také využít jako nástroj pro výběr vhodné strategie. Postup je následovný:

1. Redukce souhrnu S, W, O, T na vybrané relevantní a pouze strategické jevy a fakta s rovnoměrným zastoupením v jednotlivých skupinách. Důležité je zaměření na redukci nepodstatných informací a objektivita. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017, s. 139)
2. Přiřazení váhy každému faktoru na stupnici 0,00 až 1,00 na základě vlivu na úspěšnost či konkurenceschopnosti v oboru. Suma vah v každé skupině musí být rovna 1. (GRASSEOVÁ, M., 2010, s. 305)
3. Ke každému faktoru přiřadíme vyšší významnosti (závažnost, priorita, velikost dopadu s ohledem na pravděpodobnost apod.) na stupnici 1 až 5. Vyšší číslo značí vyšší významnost, závažnost, dopad. (GRASSEOVÁ, M., 2010, s. 309)
4. Součinem vah a významnosti jednotlivých faktorů a jejich následným součtem získáme výsledné hodnoty pro každou ze skupin S, W, O, T. (GRASSEOVÁ, M., 2010, s. 309)

5. Na základě vzájemného součtu mezi skupinami S, W a skupinami O, T zjistíme společnou kategorii s nejvyšším hodnocením (SO, ST, WO nebo WT). (GRASSEOVÁ, M., 2010, s. 318)

Jednotlivé kategorie definují charakteristiky možné strategie:

- **Kvadrant S-O** – použití interních silných stránek k využití externích příležitostí. Jde o ideální stav, protože podnik může své silné stránky na trhu využít. Tento ideál slouží jako cíl pro ostatní skupiny strategií (ST, WO, WT). Pokud má nějaká společnost významné slabé stránky tak se je snaží překonat zlepšením těchto stránek či využíváním těch silných. V případě, že čelí významným hrozbám se snaží jim vyhnout soustředěním se na příležitosti. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 178)
- **Kvadrant S-T** – použití interních silných stránek k omezení dopadů hrozeb či vyhnutí se hrozbám. To ovšem neznamená, že by měl podnik přímo čelit vždy a všem hrozbám ve vnějším prostředí (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 178). Příkladem vhodným aktivit podniku může být snižování nákladů, zvyšování produktivity a efektivity vnitřních procesů, investovat do podniku z kumulovaného zisku, pracovat na zvýšení produktivity zaměstnanců přes motivační systém, outsourcing apod. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 76)
- **Kvadrant W-O** – zaměření na zlepšování slabých stránek využitím příležitostí. Problémem může být, pokud jsou slabé stránky podniku natolik rozsáhlé či významné, že právě ony brání využívání příležitostí. V takovém případě je vhodné využít joint venture či pokusit se získat prostředky pro investici do dané slabé stránky, která se spojena s velkou příležitostí. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 178)
- **Kvadrant W-T** – tvorba souboru defenzivních taktik, které povedou k potlačení slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Tato kategorie je nejhorší možná. Podnik musí bojovat o přežití a využít všech možných defenzivních strategií (přežití, omezení, sloučení) včetně návrhu na likvidaci. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 179)

### 1.7.6 Zhodnocení výsledků maticemi EFE a IFE

**Matice IFE** slouží ke zhodnocení silných a slabých stránek, které jsou výstupem z analýzy interního prostředí. Postup tvorby:

1. Zpracování tabulky s výběrem klíčových silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Redukce silných či slabých stránek, aby byla matice symetrická.
3. Přiřazení váhy každému vybranému klíčovému faktoru podle jeho vlivu na úspěšnost či konkurenceschopnost v oboru na stupnici 0,00 až 1,00. Suma vah silných a slabých stránek je rovna 1,00.
4. Hodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na strategická východiska na základě hodnocení: 1 – významná slabá stránka, 2 – méně významná slabá stránka, 3 – méně významná silná stránka, 4 – významná silná stránka. Následným násobením významnosti a váhy získáme vážené hodnocení.
5. Výpočet celkového váženého hodnocení pomocí součtu vážených hodnocení jednotlivých klíčových faktorů. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 67)

Celkové vážené hodnocení nám říká, jaká je interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Hodnocení 4 ukazuje na velmi silnou interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru, hodnocení 1 velmi slabou pozici a hodnocení 2,5 průměrnou interní pozici. Toto hodnocení informuje podnik, zda se strategický záměr může opřít o silnou interní pozici nebo pokud je pozice slabá tak, že není připraven strategický záměr v plné šíři realizovat. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 67)

**Matice EFE** slouží ke zhodnocení hrozeb a příležitostí, které jsou výstupem z analýzy externího prostředí. Postup tvorby:

1. Zpracování tabulky s výběrem klíčových příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Redukce příležitostí či hrozeb, aby byla matice symetrická.
3. Přiřazení váhy každému vybranému klíčovému faktoru podle jeho vlivu na úspěšnost či konkurenceschopnost v oboru na stupnici 0,00 až 1,00. Suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1,00.
4. Hodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na strategická východiska na základě hodnocení: 1 – významná hrozba, 2 – méně významná hrozba, 3 – méně

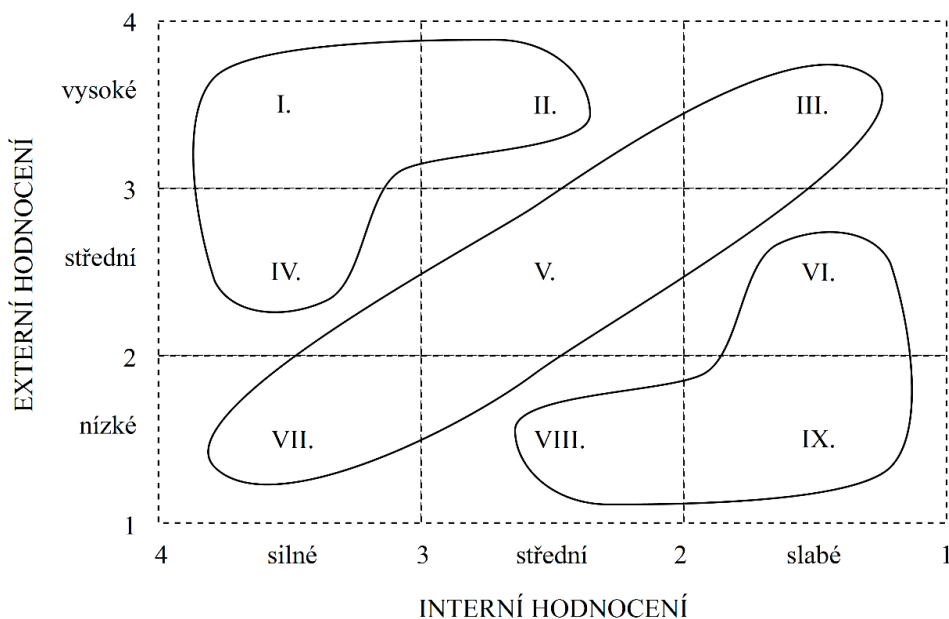
významná příležitost, 4 – významná příležitost. Následným násobením významnosti a váhy získáme vážené hodnocení.

5. Výpočet celkového váženého hodnocení pomocí součtu vážených hodnocení jednotlivých klíčových faktorů. (FOTR, J. a kol., 2020, s. 62)

Celkové vážené hodnocení nám říká, jaká je celková citlivost strategického záměru na externí prostředí. Hodnocení 4 ukazuje na nejvyšší citlivost, hodnocení 1 nejnižší citlivost a hodnocení 2,5 střední citlivost. Toto hodnocení informuje podnik, zda je vhodné věnovat úsilí práci se strategickými scénáři (při vysoké citlivosti) či se spíš zaměřit na trendy ověřené v minulém období bez významných odchylek (při nízké citlivosti). (FOTR, J. a kol., 2020, s. 62)

### 1.7.7 Výběr kvadrantu alternativních strategií za pomoci matice IE

Matice hodnocení IE slučuje výsledky matic IFE a EFE pro stanovení vhodných strategií, které respektují závěry analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledná matice je rozdělena do devíti polí (viz obrázek č. 10), do kterých je zakreslena pozice firmy na základě provedených analýz. Na ose x je vyneseno celkové hodnocení interních faktorů (matice IFE) a na ose y celkové hodnocení externích faktorů (matice EFE). (FOTR, J. a kol., 2020, s. 74)



**Obr. 10: Matice hodnocení IE slučující výsledky matic IFE a EFE**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle FOTR, J. a kol., 2020, s. 75)

Výsledná matice IE je rozdělena do tří hlavních oblastí. Z umístění vyplývají vhodné alternativní strategie spadající do kvadrantů:

- **Oblast „Stavěj a zajišťuj růst“** (I, II, IV) – Silné postavení společnosti, při kterém by společnost měla využít příležitostí k růstu. Vhodné alternativní strategie, které zde spadají jsou penetrace na trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 189)
- **Oblast „Vydrž a udržuj se“** (III, V, VII) – Společnost má předpoklady k naplňování stanovené vize. Vhodné alternativní strategie, které zde spadají jsou penetrace na trhu, vývoj produktu a omezení. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 189)
- **Oblast „Sklízej a zbavuj se“** (VI, VIII, IX) – Společnost má slabou pozici a naplnění strategických priorit je obtížné až nemožné. Vhodné alternativní strategie, které zde spadají jsou defenzivní strategie a opuštění trhu či likvidace. (FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017, s. 189)

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část práce se bude zaměřovat na české prostředí a trh, protože podíl tržeb společnosti na slovenském trhu tvoří výraznou minoritu a v současném období nepředstavuje pro management ústřední bod strategického rozhodování v oblasti dalšího rozvoje. V této části práce bude nejdříve představen podnik GHV Trading, spol. s r.o. Následovat bude určení fáze životního cyklu společnosti a vybrané analyticko-výzkumné metody, které pomohou zanalyzovat současnou situaci podniku. Silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti budou shrnuty ve SWOT analýze, která pomůže určit vhodnou strategii. Podobně též matice IE pomůže vybrat vhodný přístup ke strategii.

### 2.1 Profil vybrané společnosti

Podnik GHV Trading, spol s r.o. byla založena v roce 1991. Od roku 2015 sídlí v Technologickém parku na ulici Edisonova. Předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021). Společnost se zaměřuje na distribuci, prodej a servis elektrotechnických součástek, měřicí techniky, monitorovacích systémů, elektromechanických komponent, přenosných měřicích a testovacích přístrojů a doplňkové služby. (GHV Trading, 2020(e))



**Obr. 11: Logo GHV Trading, spol s r.o.**  
(Zdroj: GHV Trading, 2020(g))



### 2.1.1 Nabídka zboží a služeb

Sortiment podniku lze rozdělit do těchto skupin:

- měřicí technika pro rozvaděče,
- monitorovací systémy elektrických sítí,
- elektromechanické komponenty pro rozvaděče,
- přenosné měřicí a testovací přístroje. (GHV Trading, 2020(e))

Zboží, které podnik nabízí je velice specifické a vyžaduje individuální přístup. Většina dodavatelů (výrobců) vyrábí své produkty spíše v menších sériích. Skladba těchto dodavatelů je široká a pestrá. Většina nabízeného sortimentu je zaměřena na B2B trh, pouze část sortimentu měřících a testovacích přístrojů je vhodná i pro živnostníky a B2C trh. (GROSS, M., 2020; GHV Trading, 2020(c))

Spokojenost zákazníka je jedním z klíčových předpokladů úspěchu společnosti. Zákazník a jeho požadavky se prolínají veškerou činností podniku. Pro zvyšování spokojenosti zákazníka společnost nabízí mnoho služeb:

**Předprodejní a poprodejní poradenský servis** – odborní technicko-obchodní pracovníci poskytují zákazníkům na základě dotazů informace charakteru:

- specifikace technických a aplikačních možností vybraného přístroje,
- zpracování návrhu konstrukčního řešení rozvaděčů na bázi stavebnicového konstrukčního systému,
- doporučení měřicího přístroje pro požadovaná testování či měření,
- zpracování návrhu na servisní, školní nebo jinou laboratoř pro zadaný účel. (GHV Trading, 2018(d))

Každá realizovaná objednávka je přezkoumána podle normy ČSN EN ISO 9001:2009, tak, aby bylo zajištěno, že zákazník neobjednal neúplný nebo nefunkční přístroj. Potvrzení objednávky proběhne pouze v případě, že nenastaly žádné nesrovnalosti v objednávce nebo pokud již byly po konzultaci se zákazníkem odstraněny.

(GHV Trading, 2018(d))

**Cejchovna měřících transformátorů** – rozšíření služeb pro zákazníky a zkrácení termínů ověřování transformátorů vedlo k vybudování vlastního autorizovaného

metrologického střediska. Společnost získala autorizaci také pro slovenský trh. (GHV Trading, 2018(d))

**Záruční a pozáruční servis a kalibrace** – záruční oprava výměnou vadného kusu je možná až u 75 % produktů, a to do deseti dnů od převzetí vadného výrobku. Rychlost většiny oprav je velice vysoká. Nastane-li problém s opravou, firma zapůjčuje zákazníkovi bezplatně totožné zařízení nebo zařízení s obdobnými funkcemi. Měřicí přístroje jsou kontrolovány a ověřovány během procesu výroby již u dodavatele. Součástí některých přístrojů je také kalibrační protokol přímo od výrobce. Společnost je schopna zajistit dle požadavků zákazníka kalibraci téměř jakéhokoliv přístroje ve vlastní autorizované kalibrační laboratoři. Naprostým nadstandardem je pozáruční servis, který podnik nabízí nejen svým zákazníkům. (GHV Trading, 2018(d))

**Školení a odborné semináře** – firma nabízí svým zákazníkům možnost bezplatného předvedení nabízeného zařízení či přístroje. Součástí tohoto předvedení může být také základní zaškolení. Zvláštní formou předvedení složitějšího zařízení jsou odborné semináře, které firma pořádá ve vlastní učebně nebo dle domluvy i u zákazníka. (GHV Trading, 2018(d))

Mezi **další doplňkové služby** lze zařadit překlady manuálů do českého jazyka či nadstandardní délku poskytované záruky. (GHV Trading, 2020(d))

## **2.2 Určení fáze životního cyklu podniku**

Na základě teoretické části bude v této kapitole určeno, ve které fázi životního cyklu se podnik dle modelu Churchilla a Lewisové nachází. Hlavními zdroji informací byli výroční zprávy z let 1996 až 2020 online dostupné v obchodním rejstříku a rozhovor s vrcholovým vedením společnosti panem Ing. Martinem Grossem vedený v počáteční fázi tvorby této práce.

### **2.2.1 Fáze založení**

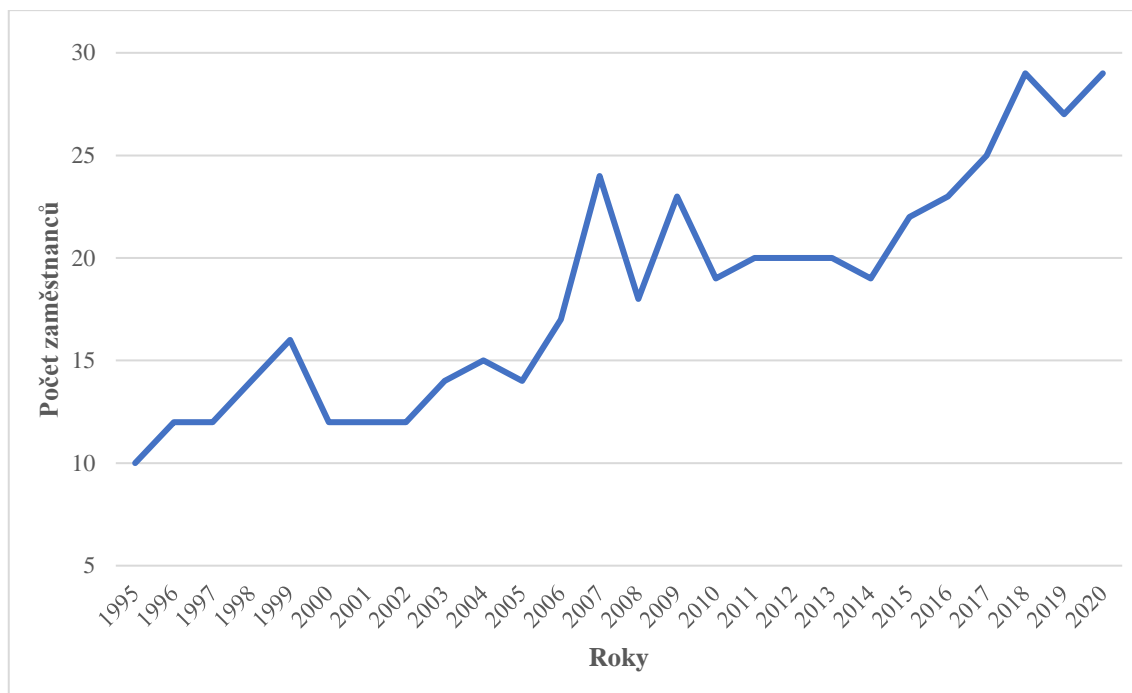
Podnik byl založen 18.6.1991 jako společnost s ručením omezeným bývalými pracovníky Výzkumného ústavu měřicí techniky v Brně Ing. Zdeňkem Grossem, Ing. Zdeňkem Haškem a Ing. Josefem Věnečkem. Od počátku se podnik orientuje na dovoz, prodej a servis měřicí techniky, komponentů pro rozvaděče a elektrické systémy

a prodej a servis měřicích a testovacích přístrojů. V prvních dvou letech získává výhradní zastoupení pro český a slovenský trh u dvou významných dodavatelů a několik dalších dodavatelů jako autorizovaný distributor. V roce 1992 je ustanoveno pracoviště servisu, které provádí vstupní a výstupní technickou kontrolu a kalibraci měřicích a testovacích přístrojů a v roce 1993 zahajuje provoz zkušebna měřicích transformátorů proudu. To vede ke vzniku první základní organizační struktury. V roce 1996 vstupuje do společnosti jako vlastník zahraniční investor, podnik získává certifikaci ISO 9002 a zavádí první internetovou prezentaci (GHV Trading, 1997; GHV Trading, 1999). Styl řízení je přímý, vlastníci jsou zároveň řídicí pracovníci a podnik se ze strategického hlediska zaměřuje na přežití. Tato fáze založení přechází mezi lety 1996 a 1999 do fáze růstu. Podnik do konce milénia přesouvá svou orientaci výhradně na dodavatelské firmy z EU a získává několik významných dodavatelů včetně jednoho s výhradním zastoupením pro ČR a SR. Přichází poměrně výrazný nárůst tržeb, zisku i počtu pracovníků. (GHV Trading, 2020(e))

### **2.2.2 Fáze růstu**

Začátkem tohoto období dochází k první výplatě podílů ze zisku. V roce 2001 získává podnik certifikaci ISO 9001 a další významné dodavatelské firmy včetně jedné s výhradním zastoupením pro ČR a SR. Získávání dalších dodavatelů pokračuje i v následujících letech a společnost se tak stává autorizovaným distributorem či autorizovaným dealerem většího množství zahraničních firem. Zlomový je rok 2005, ve kterém je vlastnímu autorizovanému metrologickému středisku přidělena úřední značka K2 a podnik získává hned 5 dodavatelských firem. Růst tržeb a zisku i poměrně stabilní počet zaměstnanců přejde ve výraznější růst. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců je uveden na následujícím grafu číslo 1. (GHV Trading, 2003; GHV Trading, 2020(c); GHV Trading, 2020(e))

Do roku 2014 podnik získá dalších 5 významných dodavatelských firem jako autorizovaný distributor a několik dalších jako autorizovaný dealer. Počet pracovníků se v tomto období (2005-2014) téměř zdvojnásobil, ale řídicí funkce stále drží až na výjimky vlastníci, popř. jejich rodinní příslušníci. (GHV Trading, 2020(c); GHV Trading, 2020(e))

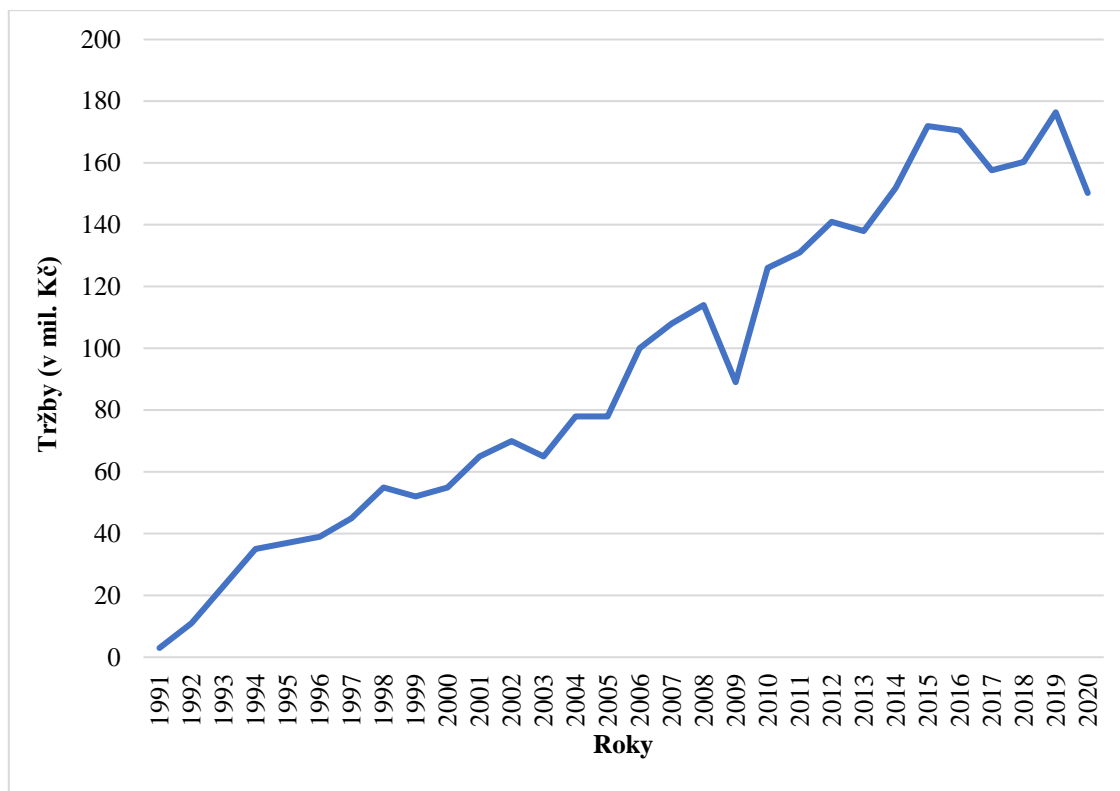


**Graf 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti z let 1996 až 2020)

Organizační struktura se koncem této začíná měnit na funkční. Čtyři oddělení (obchod, technické, ekonomické, sklad a expedice) se začínají tvořit a stabilizovat, což je jeden z předpokladů přicházející fáze stabilizace). Styl vedení je stále spíše přímý a direktivní. Podnik se v této fázi ze strategického pohledu zaměřuje na růst, zkvalitnění a rozšíření portfolia služeb i zboží a zefektivnění vnitřních procesů. Tržby v tomto období vzrostou o 50 % a zisk se zdvojnásobuje.

Kromě let 2008-2010, kdy podnik zasáhla celosvětová ekonomická krize, jsou vypláceny podíly ze zisku. V průběhu celé této fáze je část finančních prostředků reinvestována do růstu podniku. Je modernizován informační systém a webové stránky, vznikají vzdělávací programy pro zaměstnance a výrazné investice směřují i do vybavení podniku. Firma zakládá kontaktní místo na Slovensku pro pomocné obchodní účely, kde je v pronájmu.

Vrcholem této fáze je přestěhování podniku do prestižních a vhodnějších prostor v Technologickém parku v Brně v roce 2015, v kterém podnik dosáhl zatím také nejvyššího zisku. Vývoj tržeb v jednotlivých letech je zobrazen v následujícím grafu číslo 2. (GHV Trading, 2006; GHV Trading, 2008; GHV Trading, 2010; GHV Trading, 2013; GHV Trading, 2016; GHV Trading, 2020(e))



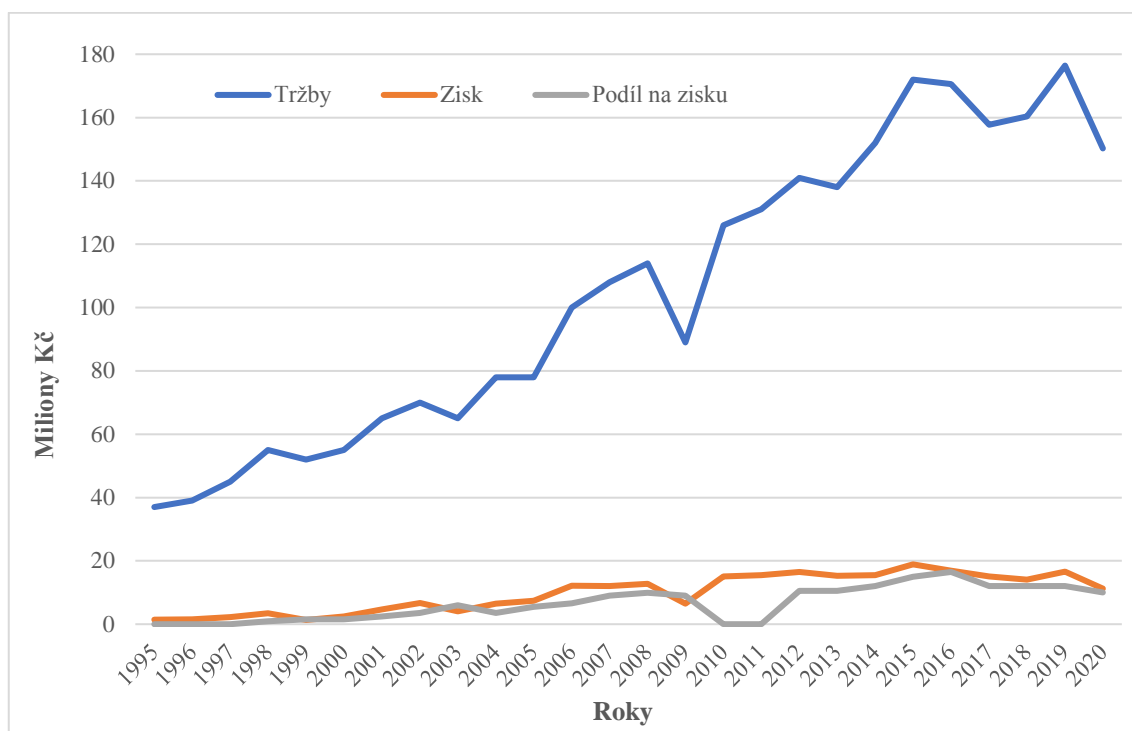
**Graf 2: Vývoj výše tržeb v jednotlivých letech**

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů a výročních zpráv společnosti z let 1996 až 2020)

### 2.2.3 Fáze stabilizace

Začátkem této fáze dochází k prvnímu kolísání výše tržeb a zisku od ekonomické krize, ale výplata podílu na zisku zůstává velmi vysoká. V roce 2017 končí jako vlastník jeden ze zakladatelů a vlastníky zůstává pouze jeden ze zakladatelů a zahraniční investor. Pozici jednatele opouští oba zakladatelé a novými jednatelem se stává syn jednoho ze zakladatelů a již zmíněný zahraniční investor. Zmíněný odchozí vlastník-zakladatel a bývalý jednatel se zároveň vzdává své pozice finančního ředitele a odchází do důchodu. Druhý vlastník-zakladatel zůstává vlastníkem a dál v podniku pokračuje na pozici vedoucího technického oddělení. Syn tohoto zakladatele zastává funkci vrcholového vedení (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021). Z toho plyne, že k výraznému oddělení managementu a vlastníka zatím stále nedošlo. Z rozhovorů, které proběhly v rámci výzkumného projektu je cítit, že vlastníci mají nad podnikem stále velkou kontrolu. Jeden z vlastníků je zároveň jednatelem a druhý zastává v podniku vedoucí pozici.

Následující graf číslo 3 ukazuje, že vyplácené podíly na zisku jsou poměrně vysoké a z účetních výkazů vyplývá, že velká část zbylého zisku končí jako nerozdělený zisk z minulých let než jako reinvestice do podniku pro další rozvoj.



**Graf 3: Vývoj tržeb, zisku a vyplacných podílů na zisku**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv 1996 až 2020)

Podnik si v této době začíná uvědomovat sílící konkurenci (především lepší marketing konkurence), což má za následek vyšší tlak na prodejní ceny, ale zároveň bojuje se situací na trhu práce, která vytváří tlaky na zvyšování mezd (GHV Trading, 2017). Podnik reaguje zvýšením marketingově prodejních aktivit a vytváří nový systém odměňování (pružná pracovní doba, stravenky, příspěvek na dovolenou, delší dovolená) (GHV Trading, 2018(a)). V podniku od této doby stále přetrvává problém s ošetřováním kurzovního rizika (GROSS, M., 2020). V roce 2017 a 2019 je podnik opět recertifikován podle ISO 9001 (GHV Trading, 2018(a); GHV Trading, 2020(a)). V průběhu roku 2018 podnik investuje do zkvalitnění pracovního prostředí (klimatizace kanceláří, stínění, vybavení a modernizace skladu) (GHV Trading, 2019). Rok 2019 je pro společnost poměrně turbulentní. Podnik zaznamená 8 odchodů zaměstnanců a 10 příchodů. Tržby poměrně výrazně stoupají díky investicím státu do zdravotnictví, do kterého směřuje část sortimentu podniku. Zatím poslední výzvou je koronavirová pandemie. Podnik byl nucen omezit interní i externí kontakt mezi zaměstnanci i se

zákazníkem a zavést hygienická opatření. Vedení podniku vnímá, že krize také zapříčinila zrušení či pozastavení některých projektů, zvýšení cen, prodloužení dodacích lhůt, ale podnik zůstává nadále v dobré finanční kondici a stabilní a nebyl nucen čerpat záchranných či podpůrných balíčků ze strany vlády (GROSS, M., 2020; GROSS, M., 2021; GHV Trading, 2020(a)).

Organizační struktura je funkční (viz obrázek č. 14 v kapitole 2.4.2). Vedoucí pracovníci začínají dostávat určitou pravomoc a volnost v rozhodování. Styl řízení se začíná přesouvat od direktivního k více demokratickému. Počet pracovníků dosáhne vrcholu (29 zaměstnanců) v roce 2019 a od tohoto roku stagnuje. Společnost v tomto období nezískala žádného nového významného dodavatele, protože všichni dodavatelé na daných trzích jsou již zastupováni. Formalizace procesů, systému i komunikace je nízká (GROSS, M., 2020). Z výročních zpráv mezi lety 2015-2020 jsou patrné pouze drobné změny ve strategických cílech. Strategie se soustředí především na stabilizaci a udržování (zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, konkurenceschopnosti, efektivity vnitřních procesů). Cíle jsou především ekonomické a finanční určované vždy na daný rok. Více o současné strategii, organizační struktuře i stylu řízení je uvedeno McKinsey 7S analýze.

Z hlediska modelu životního cyklu Churchilla a Lewisové se podnik již několik let nachází ve fázi stabilizace. Z výsledků následujících analýz a chování společnosti je zřejmé, že podnik více tíhne k volbě stabilizace a dostatečné ziskovosti než k dalšímu růstu a expanzi.

### **2.3 Kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů**

**Centrální výzkumnou otázkou** je: Jaká jsou nejdůležitější očekávání a cíle vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků a zdroje konkurenčních výhod vhodné pro rozvoj v kontextu dalšího směřování vybrané společnosti?

**Cíl výzkumu:** Na základě identifikace a zhodnocení současných zdrojů konkurenčních výhod a očekávání a cílů vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků, navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a s ohledem na různorodá očekávání a cíle v kontextu dalšího směřování vybrané společnosti.

### **Dílčí cíle:**

- identifikace očekávání a cílů a jejich naplňování v současnosti,
- hodnocení důležitosti očekávání a cílů s ohledem na další stakeholdery,
- identifikace konkurenčních výhod a zdrojů těchto výhod,
- hodnocení současného stavu konkurenčních výhod a zdrojů těchto výhod,
- výběr nejdůležitějších očekávání a cílů,
- výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj,
- syntéza výsledků a návrh doporučení,
- identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí.

### **2.3.1 Metodologie výzkumu**

Výzkumný projekt je úzce propojen s diplomovou prací a z hlediska výzkumné strategie spadá do oblasti případové studie. Zvolen byl induktivní přístup, který umožňuje porozumět hloubce problému, uvažování a kontextu. Byla zvolena kvalitativní forma výzkumu s metodou nestandardizovaného/nestrukturovaného dotazování.

Na základě kvalitativního vzorkování účelného byli vybráni čtyři participanty ze tří skupin interních stakeholderů (vlastník, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci). Tato volba je logická – širší dlouhodobé a strategické uvažování, s ohledem na další interní i externí stakeholdery (zaměstnanci jednotlivých oddělení, konkurence, zákazník a další) a situaci na trhu, se očekává právě od nich. Podobně je tomu tak i v problematice zdrojů konkurenčních výhod, kdy jsou to právě oni, kdo by o nich měli mít největší přehled a schopnost je kriticky ohodnotit. Tato volba nachází oporu také v literatuře viz teoretická část práce.

#### **Individuální rozhovory byly provedeny s:**

- Vlastníkem a vedoucím technického oddělení v jedné osobě
- Vrcholovým vedením – jednatel podniku
- Vedoucími pracovníky: - obchodní ředitel  
- vedoucí oddělení sklad a expedice

**Technika sběru dat**, za účelem co nejlepšího zodpovězení výzkumné otázky a cíle, měla formu individuálních částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými a

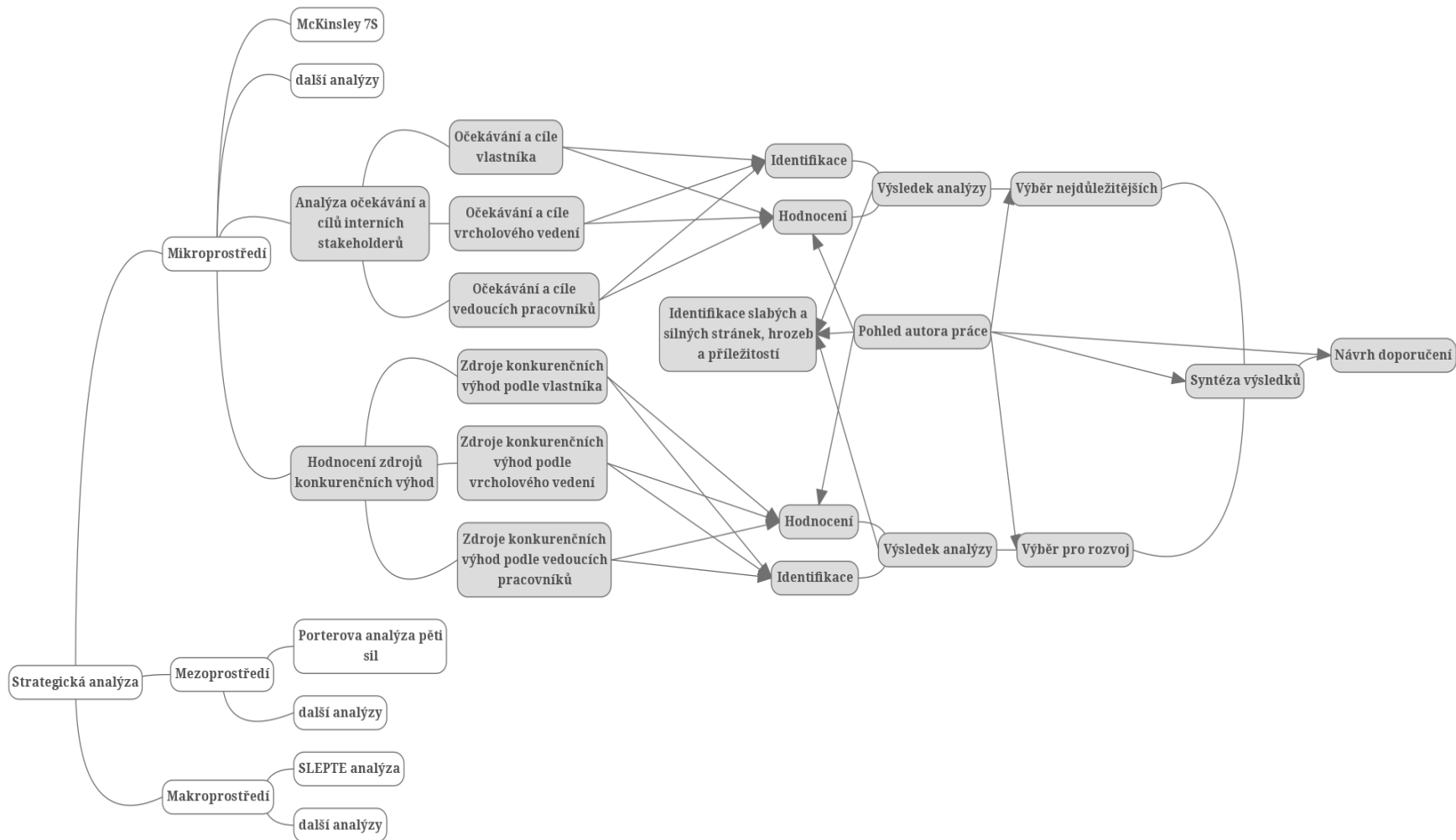


zkoumavými otázkami. Struktura/seznam všech otázek včetně doplňujících je uveden v příloze 5.

**Sběr dat** probíhal od 22. 3. do 28. 3. 2021. Ve dvou případech došlo na osobní setkání a ve dvou dalších případech probíhal rozhovor telefonicky. Délka rozhovoru se pohybovala mezi 40 a 70 minutami. Všichni participanti poskytli svůj souhlas s nahráváním rozhovoru. V úvodu rozhovoru byla zapsána funkce a kontaktní údaje daného participanta a ten byl následně uveden do problematiky samotného rozhovoru – odstranění komunikačních bariér a uklidnění. Každé otázce předcházelo poměrně podrobné uvedení do problematiky a případně byli uvedeny i příklady odpovědí. Otevřené otázky byly doplňovány zkoumavými, které prohlubovaly získané odpovědi. Rozhovory probíhaly v klidné atmosféře a s klidem a slušností byly i zakončeny.

V další fázi probíhala transkripce dat a označování významových jednotek, klíčových oblastí a slov pomocí otevřeného kódování. Tato data byla rozdělena do dvou kategorií: očekávání a cíle a zdroje konkurenčních výhod. Následně vznikly dva shrnující protokoly v podobě tabulek vycházející z tabulky číslo 2 a tabulky číslo 3 v literární rešerši, které slouží k zobrazení výsledků a další práci s výsledky, která bude popsána v následujících částech.

Následující obrázek číslo 12 zobrazuje schéma či rámeček výzkumného projektu v kontextu strategické analýzy včetně zapojení autora.



**Obr. 12: Rámec výzkumného projektu (šedě) v kontextu strategické analýzy (bíle)**  
 (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Cílem individuálních rozhovorů byla identifikace a hodnocení důležitosti očekávání a cílů v kontextu dalšího směřování podniku a identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj. Souhrnné výsledky této části jsou zobrazeny v přílohách 3 a 4.

#### Identifikace a hodnocení důležitosti cílů a očekávání

Jednotlivá zjištěná očekávání byla s podporou meta-kódování rozpracována do určitých vizí u daných stakeholderů – souhrnně zobrazena v příloze 3. Tato očekávání/vize byla rozdělena u jednotlivých stakeholderů do určitých kategorií tak, že respektovala různé pohledy na podnik či jeho oblasti (např. celopodnikový pohled/vize, finanční pohled, pohled na zaměstnance, pohled na zákazníky, oblast strategie a směřování podniku apod.). Jednotlivé cíle, které byly identifikovány, byly na základě své podstaty přiřazovány právě do těchto kategorií očekávání/vize.

Hodnocení důležitosti jednotlivých cílů vycházelo, jak z informací z rozhovorů, tak z hodnocení autora práce. Autor práce, a především participanti měli při svém hodnocení také porovnávat očekávání a cíle se současnou situací a vyhodnotit možnost naplnění cílů a očekávání s ohledem na následné dopady na další stakeholdery. Hodnoceno bylo na základě stupnice viz tabulka č. 4 a výsledného hodnocení u jednotlivých cílů, uvedeného v příloze 3, bylo dosaženo pomocí průměru hodnocení participanta a autora výzkumného projektu.

**Tab. 4: Stupnice důležitosti pro hodnocení důležitosti cílů interních stakeholderů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

STUPNICE DŮLEŽITOSTI		
Méně důležitý	Důležitý	Velmi důležitý

Výsledky skupiny vedoucí pracovníci, ve které proběhl rozhovor s dvěma zástupci, byly sloučeny a v případě shody bylo hodnocení opět určeno průměrem. Výsledky skupiny vlastníků, který je ovšem zároveň vedoucím pracovníkem technického oddělení, nebyly ve skupině vedoucí pracovníci zohledněny, ale jsou všechny zobrazeny právě ve skupině vlastníků z důvodu, že jde o vyšší pozici dané osoby.

## Očekávání a cíle vlastníka

Z výsledků v tabulce číslo 5 je zřejmé, že vlastník není pouze vlastníkem, ale díky své funkci vedoucího technického oddělení má stále velký přehled o podniku. Na základě hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů lze vyzorovat, že jako nejdůležitější označuje především stabilizaci či udržení (nadále nabízet produkty a uspokojovat zákazníky, udržet kvalitní zaměstnance, stabilizovat podnik velikostně, udržovat pravidelný zisk). Největším cílem, co se týče rozvoje, je vybudovat vlastní zázemí, které podniku chybí, popř. rozšiřovat portfolio služeb.

**Tab. 5: Identifikovaná očekávání a cíle vlastníka a hodnocení jejich důležitosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
Vlastník	Finanční a hmotné zabezpečení	Pravidelný zisk	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Důležitý
		Růst obrátu	Důležitý
		Vybudovat vlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)	Velmi důležitý
	Malý stabilní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů, který je úspěšný a konkurenceschopný	Stabilizovat velikost podniku	Velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	Důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	Velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	Méně důležitý
		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	Důležitý
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli a s vybranými začít více spolupracovat (projekce rozvaděčů)	Důležitý
		Aktivně a rychle reagovat na konkurenci a trh	Důležitý
	Spokojení zákazníci	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležitý
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci – snížit fluktuaci zaměstnanců	Velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	Důležitý
		Nadále nabízet zaměstnanecké benefity a kvalifikační růst	Méně důležitý
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	Méně důležitý

## Očekávání a cíle vrcholového vedení

Výsledky (tabulka č. 6) ukazují, že vrcholové vedení je odhodláno podnik nejen stabilizovat, ale též v dílčích oblastech rozumně rozvíjet. Základ tvoří finanční stabilita, růst obrátu a zvyšování podílu na trhu. Dále potom stabilita, co se týče zaměstnanců (udržení kvalitních zaměstnanců, dostatečná výše mezd), zákazníků (uspokojovat potřeby zákazníků) a vlastníků (přinášet dostatečný pravidelný zisk).

**Tab. 6: Identifikovaná očekávání a cíle vrcholového vedení a hodnocení jejich důležitosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
Vrcholové vedení	Malý úspěšný a finančně stabilní podnik	Růst obrátu	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Velmi důležitý
	Efektivní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů	Zlepšovat efektivitu vnitřních procesů (především sklad a expedice)	Velmi důležitý
		Zlepšovat interní komunikaci (nový komunikační systém)	Velmi důležitý
		Zlepšovat externí komunikaci a propagaci – tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	Důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	Velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	Velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	Méně důležitý
		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	Velmi důležitý
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli	Důležitý
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	Velmi důležitý
		Spokojení a podporující vlastníci	Uspokojovat vlastníky dostatečným pravidelným ziskem
	Spokojení zákazníci	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležitý
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci – snížit fluktuaci zaměstnanců	Velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	Velmi důležitý
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	Méně důležitý

Vrcholové vedení si ovšem klade za cíl podnik nadále rozvíjet a posouvat (zlepšení efektivity procesů a interní komunikace, rozšiřovat portfolio zboží a služeb a udržovat kvalitu a rychlost) k čemuž chce najít nejen finanční prostředky na straně vlastníků, jejichž reinvestice do podniku jsou v současnosti nedostačující.

### **Očekávání a cíle vedoucích pracovníků**

Množství návrhů, očekávání, cílů, ale také problémů, na které poukázali vedoucí pracovníci, ukazuje jejich velký přehled a zapojení. Svými názory často zastupovali nejen sebe, ale také názory zaměstnanců svého oddělení. Základním kamenem jejich očekávání a cílů je výrazné zlepšení v oblasti strategického uvažování a řízení (tvorba cíle, vize, strategická komunikace, oblasti rozvoje, řešení dlouhodobých problémů a tvorba krizových plánů), které v podniku zcela chybí. V kategorii zaměstnanců a pracovního prostředí očekávají zlepšení (modernizace vybavení, zlepšení motivačního systému, zlepšení interní komunikace, zlepšení efektivity interních procesů a vyšší reinvestice do podniku ze strany vlastníků) a udržení kvalitních zaměstnanců a jejich vysoké odbornosti. V práci se zákazníky neočekávají pouze jejich udržení také rozšiřování portfolia služeb, zlepšování povědomí o podniku, tvorbu nových webových stránek, popř. vznik vlastní pobočky na slovenském trhu. Vzhledem k dodavatelům očekávají jejich udržení a pravidelnou a kvalitní komunikaci s nimi.

Všechna identifikovaná očekávání a cíle vedoucích pracovníků včetně hodnocení důležitosti jsou zobrazena v následující tabulce číslo 7.

**Tab. 7: Identifikovaná očekávání a cíle vedoucích pracovníků a hodnocení jejich důležitosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
Vedoucí pracovníci	Finanční a pracovní stabilita a jistota	Růst obrátu dle cílů vrcholového vedení	Důležitý
		Růst mezd o 10 % v příštích třech letech	Důležitý
		Udržení současné pozice v podniku	Důležitý
		Růst množství prodaného zboží	Důležitý
	Jasná daná a komunikovaná dlouhodobá vize, směřování a strategie včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení	Tvorba celopodnikového společného dlouhodobého cíle a strategie pro další směřování podniku	Velmi důležité
		Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a zpět	Velmi důležité
		Zlepšit informovanost zaměstnanců o dlouhodobých plánech a cílech	Velmi důležité
		Určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků	Velmi důležité
		Zavést fungující strategické řízení	Velmi důležité
		Nalézt řešení problematické vlastnické struktury, které pomůže určit budoucí směřování podniku	Velmi důležité
		Tvorba krizového plánu pro případ náhlého odchodu jednoho nebo obou vlastníků	Velmi důležité
	Moderní a příjemné pracovní prostředí, zájem a podpora vlastníků a zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Modernizovat vybavení kanceláří a software	Velmi důležité
		Modernizovat vybavení skladových prostor	Důležitý
		Zvýšit množství teambuildingových akcí	Důležitý
		Udržet vyšší odbornou technickou znalost pracovníků	Velmi důležité
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	Velmi důležité
		Tvorba motivačního systému, který bude motivovat zaměstnance ke zvyšování hodnoty podniku	Velmi důležité
		Nadále maximálně využívat dostupných softwarových řešení pro zvyšování rychlosti a efektivity	Důležitý
		Dlouhodobá práce managementu na zjednodušení, zrychlení a zefektivnění procesů v oddělení	Velmi důležité
		Zlepšit interní komunikaci (především shora dolů, více zájmu, podpory, systematickosti a přehlednosti)	Velmi důležité
		Udržet kvalitní a vzdělané technicko-obchodní specialisty, kteří jsou schopni zákazníkovi poradit	Velmi důležité
	Spokojení zákazníci a budování dobré a úspěšné image na trhu ČR a SR	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležité
		Zvýšit pravidelnou komunikaci se zákazníky	Důležitý
		Získávat nové zákazníky (např. oslovovat zákazníky konkurence)	Méně důležité
		Nadále rozšiřovat portfolio produktů ze sortimentu dodavatelů	Důležitý
		Rozšířit portfolio služeb pro zákazníky	Velmi důležité
		Výrazně zvýšit povědomí o podniku samotném na českém a slovenském trhu	Velmi důležité
		Vznik pobočky na Slovenském trhu	Velmi důležité
		Tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a nábor nového schopného správce webu	Velmi důležité
	Kvalitní a dobré obchodní vztahy s dodavateli	Udržet současné dodavatele	Velmi důležité
		Udržovat pravidelnou a kvalitní komunikaci	Velmi důležité
		Zvyšovat povědomí a prodejnost jednotlivých produktů a značek	Méně důležité

## **Identifikace a hodnocení zdrojů konkurenčních výhod**

V této oblasti byly pomocí otevřeného kódování identifikovány všechny zdroje konkurenčních výhod, kterými podle participantů podnik disponuje. Celkem bylo identifikováno 75 zdrojů konkurenčních výhod viz příloha 4. U těchto zdrojů konkurenčních výhod nebylo podstatné definovat, který stakeholder jej identifikoval. Jednotlivé zdroje orientačně respektují rozdělení do skupin definované v literární rešerši. Jednotlivé skupiny nejsou pojmenovány, ale jsou od sebe pouze odděleny tučnou čarou.

Hodnocení významu vycházelo, jak z informací z rozhovorů, tak z hodnocení autora práce. Výsledné hodnocení zobrazené v příloze 4 vycházelo z rámce definovaného v literární rešerši.

Z výsledků je vidět, že zdroje konkurenčních výhod jsou v podniku rozděleny poměrně heterogenně. Některé oblasti jsou s konkurencí velmi srovnatelné např. finanční a informační zdroje či měkké prvky managementu. Několik oblastí trápí problém, že většina zdrojů v těchto oblastech je srovnatelná či lepší než u konkurence, ale jeden zdroj je velmi nepoužitelný, zaostalý např. budova v oblasti hmotných zdrojů, vlastnická struktura v oblasti organizačních zdrojů, informační technika v oblasti vybavení či systém strategického manažerského řízení v oblasti schopností a dovedností. Některé kategorie zdrojů jsou na tom ve srovnání s konkurencí lépe např. obchodní vztahy, reputační zdroje a služby, znalosti, zkušenosti a struktura zaměstnanců. Nejhůře jsou na tom v porovnání s konkurencí oblasti motivace, softwarové zdroje (především kvalita webových stránek) a oblasti schopností, metod a přístupů (především metody vnitřní komunikace). S těmito daty bylo dále pracováno.

Za nejlepší zdroj konkurenční výhody, kterým konkurenci zásadně převyšují, považují všichni participanté individuální přístup k zákazníkovi. Tento zdroj konkurenční výhody dosáhl jako jediný nejvyššího možného hodnocení a společnost by jej nadále měla udržovat takto rozvinutý a stavět na něm.

### **2.3.3 Diskuze a syntéza výsledků**

V návaznosti na předchozí část bylo s výsledky dále pracováno pro zodpovězení centrální výzkumné otázky a naplnění cíle výzkumného projektu.



## Nejdůležitější cíle vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků

V návaznosti na kapitolu 2.3.2 byla data dále zpracována. Vzhledem k velkému množství průníků napříč skupinami stakeholderů byly výsledky shrnuty v následující tabulce č. 8. Z původních výsledků byly do souhrnu zahrnuty pouze cíle s nejvyšším hodnocením důležitosti „velmi důležitý“ nebo v případě průniku těchto cílů napříč skupinami byly vybrány cíle s nejvyšším hodnocením „velmi důležitý“ i přesto pokud jiná skupina hodnotila pouze jako „důležitý“.

Drobné odlišnosti v definicích cíle, byli spojeny za vzniku nového cíle, který splňuje požadavky dvou nebo více skupin. Například „Dostatečný zisk vlastníků“ a „Pravidelný zisk vlastníků“ byl spojen do cíle „Dostatečný pravidelný zisk vlastníků“ apod. Oblasti očekávání/vize, ve kterých se tyto cíle nacházely, byly upraveny velmi podobným způsobem, tak aby respektovali vize/očekávání jednotlivých skupin stakeholderů. Souhrnná tabulka nejdůležitějších cílů a očekávání interních stakeholderů (viz tabulka číslo 8) tedy odpovídá na první část centrální výzkumné otázky.

**Tab. 8: Souhrn nejdůležitějších očekávání a cílů interních stakeholderů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
Nejdůležitější zjištění včetně průníků	Finančně a hmotně zabezpečený podnik uspokojující finanční potřeby vlastníků	Dostatečný pravidelný zisk vlastníků	Velmi důležitý
		Růst obrátu	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Velmi důležitý
		Vybudovat vlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)	Velmi důležitý
	Jasná daná a komunikovaná dlouhodobá vize, směřování a strategie včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení	Tvorba celopodnikového společného dlouhodobého cíle a strategie pro další směřování podniku	Velmi důležitý
		Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a naopak	Velmi důležitý
		Zlepšit informovanost zaměstnanců o dlouhodobých plánech a cílech	Velmi důležitý
		Určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků	Velmi důležitý
		Zavést fungující strategické řízení	Velmi důležitý
		Nalézt řešení problematické vlastnické struktury, které pomůže určit budoucí směřování podniku	Velmi důležitý
		Tvorba krizového plánu pro případ náhlého odchodu jednoho nebo obou vlastníků	Velmi důležitý

	Malý stabilní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s širokým portfoliem služeb i zboží, který je efektivní, úspěšný a konkurenceschopný	Stabilizovat velikost podniku	Velmi důležitý
		Dlouhodobě pracovat na zefektivnění, zrychlení a zjednodušení vnitřních procesů (především sklad a expedice)	Velmi důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované zboží a služby s vysokou přidanou hodnotou	Velmi důležitý
		Dlouhodobě rozšiřovat portfolio služeb pro zákazníky (projekce rozvaděčů) a pravidelně s nimi komunikovat	Velmi důležitý
		Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	Velmi důležitý
	Moderní, stabilní a příjemné pracovní prostředí, zájem a podpora vlastníků a zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků (modernizace vybavení)	Velmi důležitý
		Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností, motivací pro práci a schopností poradit zákazníkovi – snížit fluktuaci zaměstnanců	Velmi důležitý
		Udržet vyšší odbornou technickou znalost zaměstnanců	Velmi důležitý
		Zlepšovat interní komunikaci (především shora dolů, více zájmu, podpory, systematičnosti a přehlednosti – nový komunikační systém)	Velmi důležitý
		Tvorba motivačního systému, který bude motivovat zaměstnance ke zlepšování produktivity a spolupráce	Velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	Velmi důležitý
	Kvalitní a dobré obchodní vztahy s dodavateli	Udržet současné dodavatele a prohlubovat vzájemnou spolupráci např. projekce rozvaděčů	Velmi důležitý
		Udržovat pravidelnou a kvalitní komunikaci	Velmi důležitý
	Budování image podniku na trhu ČR a SR	Výrazně zvýšit povědomí o podniku samotném na českém a slovenském trhu	Velmi důležitý
		Vznik pobočky na Slovenském trhu	Velmi důležitý
		Zlepšovat externí komunikaci a propagaci – tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	Velmi důležitý

### Výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj

V návaznosti na kapitolu 2.3.2 bylo s výsledky dále pracováno. Autor na základě svých znalostí o podniku a na základě výpovědí z rozhovorů vybral 13 zdrojů konkurenčních výhod, které by měly být v podniku dále rozvíjeny (viz tabulka číslo 9). Jde o klíčové faktory.

V jedenácti případech je navrhnout rozvoj těchto zdrojů výhod alespoň na úroveň konkurence, tedy tak, aby bylo možné je zařadit do kategorie významu „nutný základ“ či „důležité faktory“. Podnik tyto zdroje musí výrazně posílit, aby se mohl s konkurencí alespoň srovnatelně měřit.

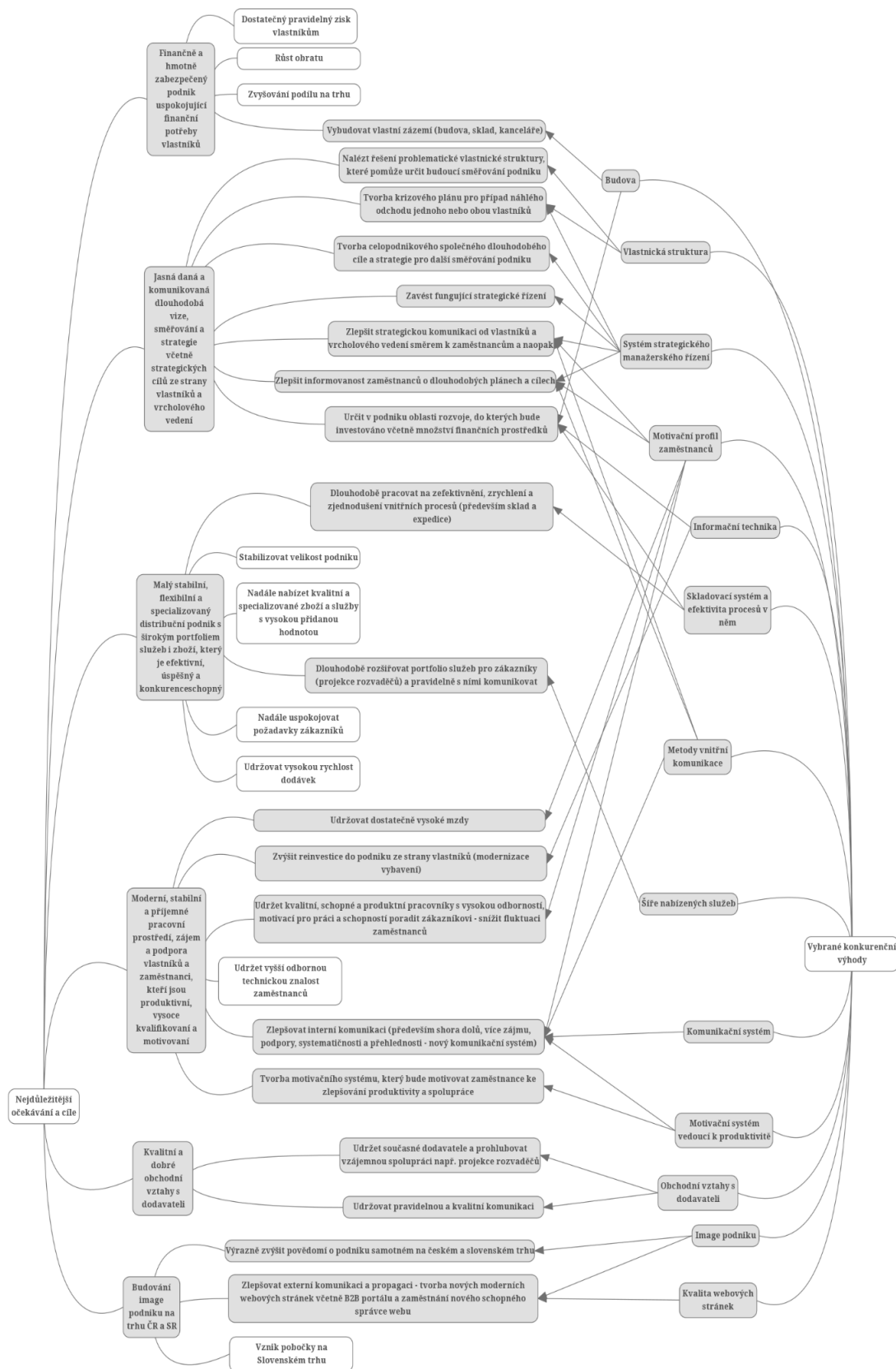
Ve dvou případech jde o rozvoj zdrojů konkurenčních výhod na úroveň „rozhodující faktory“. Tyto dva faktory jsou v současnosti oproti konkurenci na lepší úrovni, ale dalším rozvojem může podnik tyto zdroje ještě zlepšit a dosáhnout tím výrazné převahy nad konkurencí. Tabulka č. 9 dává odpověď na druhou část centrální výzkumné otázky.

**Tab. 9: Výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj včetně určení úrovně po rozvoji**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	relativně nižší význam				nutný základ	relativně vyšší význam			
	nepoužitelný		potencionálně použitelný			důležité faktory		rozhodující faktory	
Budova	■	→	→	→	■				
Informační technika			■	→	■				
Vlastnická struktura		■	→	→	■				
Obchodní vztahy s dodavateli						■	→	■	
Image podniku			■	→	■				
Šíře nabízených služeb							■	→	■
Kvalita webových stránek		■	→	→	■				
Komunikační systém			■	→	■				
Systém strategického manažerského řízení	■	→	→	→	■				
Motivační profil zaměstnanců			■	→	■				
Motivační systém vedoucí k produktivitě			■	→	■				
Skladovací systém a efektivita procesů v něm				■	→	■			
Metody vnitřní komunikace		■	→	→	■				

### Syntéza výsledků

Z hlediska konečných výsledků lze pozorovat určitou spojitost mezi nejdůležitějšími očekáváními a cíli interních stakeholderů a vybranými zdroji konkurenčních výhod pro rozvoj. Dalším postupem tedy bylo grafické znázornění těchto spojitostí či souvislostí pomocí určitého schématu (viz obrázek číslo 13). Jde o nestandardizovanou metodu syntézy výsledků, která ovšem má svoji logiku a v kontextu získaných informací dává smysl. Všechny cíle hodnocené jako „velmi důležitý“ a mířící k určitému zlepšení, dlouhodobému rozvoji či tvorbě něčeho nového jsou zaměřeny na rozvoj určitých zdrojů konkurenčních výhod. Na základě tohoto faktu lze ke každému zdroji konkurenční výhody určit jeden či více cílů, který rozvoj daného zdroje konkurenční výhody pomůže naplnit. Právě tyto cíle a zdroje konkurenčních výhod, které mají určitou spojitost by se měli stát prioritami dalšího směřování a rozvoje podniku.



**Obr. 13: Nejdůležitější cíle a vybrané konkurenční výhody – syntéza výsledků**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## Identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí

Na základě výsledků z analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů s přihlédnutím k hodnocení portfolia zdrojů konkurenčních výhod byli identifikovány nejvýraznější slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti viz tabulka č. 10.

**Tab. 10: Silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby – výstup z výzkumného projektu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců (technické i obchodní)	Strategie, dlouhodobé směřování a cíle nejsou formulovány a komunikovány
Zkušenosti řadových i řídicích zaměstnanců	Absence strategického plánování a řízení
Finanční stabilita podniku	Absence vlastního zázemí
Široký sortiment kvalitního zboží	Nejistota plynoucí z vlastnické struktury
Široký sortiment kvalitních služeb	Komunikace a podpora směrem shora-dolů
Individuální přístup k zákazníkovi a vztahy s ním	Motivační a odměňovací systém
	Online propagace a marketing podniku
	Zastaralý web a e-shop
	Skladovací systém a efektivita procesů v něm
Příležitosti	Hrozby
Pořádání online přednášek, kurzů, školení apod. v návaznosti na současnou pandemickou situaci	Vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR/SR
Výraznější přechod obchodu do online prostředí	Bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci
	Pronájem současných prostor -> hrozba krátkodobého ukončení činnosti
	Odchod současného vlastníka a zakladatele společnosti
	Odchod klíčových zaměstnanců
	Výše reinvestic do podniku a jeho rozvoje

## 2.4 Analýza interního prostředí dle modelu od McKinsey 7S

Interní analýza 7S přináší pohled na hodnocení podniku z pohledu 7 kritických faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Vyhodnocení těchto vztahů bude provedeno na konci této analýzy. Hlavními informačními zdroji byly rozhovory s vedoucími pracovníky,

vrcholovým vedením a vlastníkem podniku, které proběhly v rámci a nad rámec výzkumného projektu.

### **2.4.1 Strategie**

Z pohledu strategického řízení na tom není podnik příliš dobře. Dlouhodobá strategie není sepsaná a má ji v hlavě pouze vrcholové vedení a vlastníci společnosti, mezi vedoucí ani řadové zaměstnance není komunikována. Vybraná společnost se zaměřuje spíše na plány krátkodobé, operativní a taktické. Plány (především finanční, ekonomické) jsou sestavovány na jeden účetní rok. (GROSS, M., 2020)

Pokusím se v této části na základě dostupných informací a zdrojů formulovat současnou vizi, misi a strategii podniku včetně strategických cílů. Mezi zaměstnance je komunikována Politika kvality GHV Trading, spol. s r.o. viz příloha 4, která definuje dlouhodobé chování a některé strategické cíle. Veřejně dostupná je i filozofie a poslání společnosti (GHV Trading, 2020(e)) a výroční zprávy, z kterých lze některé strategické záměry, chování a cíle vyčíst. Dalšími zdroji informací jsou rozhovory s vedoucími pracovníky, vrcholovým vedením a vlastníkem podniku, kterým byli nad rámec výzkumného projektu pokládány otázky, které společně s výše uvedenými pomohou zformulovat současnou misi, vizi a strategii podniku.

#### **Současná vize**

Stabilní, flexibilní a známý malý podnik s vlastním pozemkem, budovou a prostory, zaměstnávající kvalitní, motivované, schopné a technicky vzdělané pracovníky a zajišťující spokojenost a věrnost nových i současných zákazníků množstvím kvalitních služeb a rychlými dodávkami úzce specializovaných, spolehlivých a vysoce kvalitních měřících přístrojů a komponent pro měření a výrobu rozváděčů a přenosné měřicí a testovací techniky, s významným podílem a silnou pozicí na daných trzích. (GROSS, Z., 2021; GROSS, M., 2021; SMÉKAL, R., 2021; SMUTNÁ, M., 2021; GHV Trading, 2020(e))

#### **Současná mise**

Zajišťovat vlastníkům pravidelné a dostatečné zisky. Poskytovat zaměstnancům kvalitní a příjemné pracovní prostředí s jistotou dostatečně vysoké mzdy a možností dalšího

vzdělávání a kariérního růstu a rozvoje. Poskytovat zákazníkům nejen kvalitní, spolehlivé a bezpečné zboží s rychlým dodáním, ale především kvalitní, odborné a stále se rozšiřující portfolio služeb. Přistupovat k zákazníkům individuálně, s ochotou a odhodláním řešit jeho problémy a plnit jeho požadavky komplexně. Být spolehlivým a dlouhodobým partnerem nejen našich zákazníků, ale také dodavatelů, s kterými máme kvalitní a korektní obchodní vztahy. Být poctivou a slušnou firmou, která dodržuje zákony, pravidla a etiku podnikání. (GHV Trading, 2020(e); GROSS, Z., 2021; GROSS, M., 2021; SMÉKAL, R., 2021; SMUTNÁ, M., 2021)

### **Současná strategie a strategické cíle**

Strategie podniku se zaměřuje v současnosti především na zákazníka, jeho vysokou spokojenost a věrnost. Řada činností a změn v procesech je tažena jeho individuálními požadavky. Cílem je **udržet současné zákazníky**, naplňovat jejich požadavky rychle, kvalitně a komplexně a tím je udržovat spokojené. Podnik se zaměřuje na osvědčené a kvalitní zboží od prověřených evropských dodavatelů, které má za cíl si udržet. Nabízí široký sortiment, který zajišťuje komplexní řešení požadavků a problémů zákazníka. Cílem je **udržovat a rozšiřovat portfolio zboží**, které nabízí současní dodavatelé a zapadají a souvisí s oborem podnikání.

Podnik nabízí širokou nabídku služeb (cejchování transformátorů, kalibrace přístrojů, nastavení přístrojů, technická předprodejná i poprodejná podpora a poradenství, záruční i pozáruční servis a další). Cílem je **udržovat kvalitu a šířit současných služeb a rozšířit portfolio služeb o vlastní výrobu rozvaděčů a služby projekce kompletních řešení na klíč zákazníkovi, příp. navázat spolupráci s projekční firmou.**

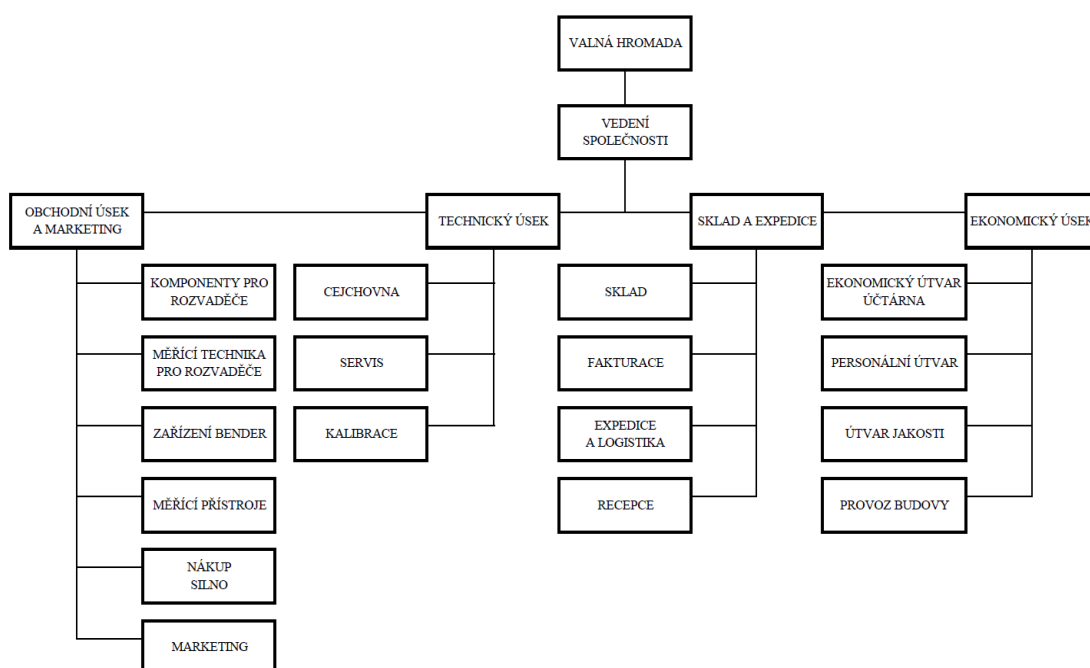
Po finanční stránce je cílem **udržet podnik stabilní, udržet významný podíl na trhu a dostatečnou výši výplat podílu na zisku pro vlastníky.** Tyto finanční cíle jsou pravidelně rozpracovávány do dílčích cílů a úkolů. Klíčovým faktorem úspěchu podniku jsou kvalitní a odborně vzdělaní zaměstnanci, které podnik pečlivě vybírá, udržuje motivované s pomocí široké škály benefitů a nadále vzdělává pomocí vzdělávacích plánů, které vyhodnocuje a upravuje.

V oblasti personalistiky, je cílem **udržet současné kvalitní pracovníky a jejich odbornost.** Podnik investuje do modernizace vybavení a zlepšování kvality pracovního prostředí zaměstnanců a těchto aktivitách bude nadále pokračovat. Dalším strategickým

cílem je **zefektivňování a zjednodušování vnitřních procesů** ke spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Důležitým faktorem je být vidět, proto má podnik za cíl zlepšení svých marketingových a propagačních aktivit, především na internetu. Dalším cílem je **posilování komunikace a prodejních a marketingových aktivit směrem k zákazníkovi** pro udržení konkurenceschopnosti. (GHV Trading, 2017; GHV Trading, 2018(a); GHV Trading, 2019; GHV Trading, 2020(a); GHV Trading, 2020(e); GROSS, Z., 2021; GROSS, M., 2021; SMĚKAL, R., 2021)

## 2.4.2 Struktura

Ve vybraném podniku je využívána funkční organizační struktura, která je zobrazena na obrázku č. 14. Výhodou tohoto uspořádání je jednoznačnost vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Rozhodování je spíše centralizované, ale jednotlivé úseky a konkrétní obchodní zástupci mají určitou volnost v rozhodování, samozřejmě při respektování finančních možností podniku a dodržování plánu prodeje. (GROSS, M., 2020)



**Obr. 14: Organizační struktura společnosti GHV Trading**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle interních firemních dokumentů)

Firma zaměstnává téměř tři desítky pracovníků. V současnosti je ve firmě zaměstnán také jeden ze tří zakladatelů. Vrcholovým vedením a jednatelem společnosti je pan Ing. Martin Gross. Za jednotlivá oddělení zodpovídají:



- Obchodní oddělení je vedeno obchodním ředitelem.
- Ekonomické oddělení je vedeno finančním ředitelem.
- Sklad a expedice je vedena nejzkušenější fakturantkou.
- Technické oddělení je vedeno zakladatelem a vlastníkem podniku. (GROSS, M., 2020)

Jádro firmy tvoří více než desítka obchodních manažerů, kteří jsou specialisté každý na jiného dodavatele, a tedy i na různý druh zboží. Ekonomický úsek zastupují především účetní a personalistka. Důležitou roli hrají techničtí specialisté technického oddělení (cejchovna, kontrola, servis a kalibrace). Firma se neobejde bez úseku skladu a expedice. Podnik má dvě fakturantky a tři skladníky. Neméně důležitou roli hraje recepce a externisté (IT technik, uklízečka). Firma zaměstnává také několik brigádníků, a to především na překlad cizojazyčných manuálů. Komunikace probíhá především formou pravidelných porad vedení jednotlivých sekcí s celopodnikovým vedením a poradami uvnitř jednotlivých sekcí. Faktické údaje a informace jsou dostupné pro všechny v informačním systému. (GROSS, M., 2020)

Oddělení marketingu spadá pod obchodní úsek a ten přímo pod vedení společnosti. Marketing a propagace firmy si v současnosti nevede nejlépe. Má sice určitou volnost v rozhodování, ale musí respektovat finanční možnosti a rozhodnutí „shora“. Prezentace firmy probíhá na významných elektrotechnických veletrzích a konferencích a na webu, který v současnosti není v nejlepším stavu. (GROSS, M., 2020)

### 2.4.3 Systémy

Ve společnosti je zaveden ERP systém ABRA Gen, díky kterému jsou k dispozici veškeré potřebné informace všem zaměstnancům. Na tento systém je napojený systém expedice zásilkové služby. Díky tomuto spojení došlo k výraznému propojení skladu a fakturace, který zrychlil také předávání informací mezi podnikem a zásilkovou službou. (SMUTNÁ, M., 2020)

Poněkud zastaralým způsobem funguje skladová evidence. Každá přijatá skladová položka je fyzicky kontrolována a ručně evidována. Tato evidence je poté ručně přepisována do podnikového IS s přihlédnutím na nesrovnalosti s objednávkou. Až v tomto okamžiku je možné začít fakturovat zboží na základě objednávek přijatých.

Tištěné faktury a dodací listy jsou předány skladníkům a ti začínají zboží vychystávat a balit. Tento systém je neefektivní a vznikají chyby. Objem prodaného zboží každým rokem stoupá, takže při současném způsobu dochází k přetěžování zaměstnanců skladu, který v současnosti společnost řeší zaměstnáním dalšího pracovníka. (SMUTNÁ, M., 2020)

Faktury, dodací listy i objednávky jsou většinou distribuovány uvnitř i vně podniku v tištěné podobě. Elektronizace dokladů probíhá, ale je zatím nedostatečná. Další elektronizace a online dostupnost dokladů by zároveň zlepšila možnost práce z domova, která je v současné době velmi aktuální a žádaná. (GROSS, M., 2020)

Informace v podniku jsou předávány na pravidelných schůzkách vedení jednotlivých sekcí podniku s celopodnikovým vedením a poradami uvnitř jednotlivých sekcí. Podnik je vzájemně propojen telefonicky a o přepojení externího hovoru se stará recepční. Ta také eviduje přijaté objednávky a zadává je do systému. Dalším komunikačním kanálem je email a osobní předávání informací. (GROSS, M., 2020)

Společnost má web s e-shopem, ale ten běží na zastaralém redakčním programu. Podnik se zákazníkem nejčastěji komunikuje a přijímá zpětnou vazbu na základě osobní konzultace či návštěvy nebo telefonicky. Osobní setkání, ať již na výstavě, veletrhu, semináři či soukromé osobní schůzky, je v tomto oboru klíčové a nezastupitelné. V současné koronavirové krizi je podnik značně omezen a spoléhá na telefon a email. V budoucnu podnik plánuje vytvoření B2B portálu pro své zákazníky, tak aby byli schopni se dostat ke svým objednávkám, fakturám či skladovým položkám včetně informací o jejich ceně. (GROSS, M., 2020)

V letech 1997 a 1998 společnost implementovala systém jakosti dle normy ISO 9002:1994 do konkrétních podmínek firmy (vstupní a výstupní kontrola, nákup, prodej a servis měřicí techniky). To vedlo k certifikaci v roce 1998. V roce 2001 byl podnik certifikován dle ISO 9001:2000 a poslední recertifikace dle této normy proběhla v roce 2019. S pomocí tohoto systému a díky vysoké kvalitě kontrol se povedlo snížit počet záručních oprav pod 0,1 % z prodaného množství zboží. (GHV Trading, 2020(h))

V současnosti podnik řeší nákup a implementaci komunikačního systému Freel0 jako nástroje pro řízení, kontrolu a vzdálenou komunikaci úkolů mezi zaměstnanci. (GROSS, M., 2021)

#### **2.4.4 Styl vedení**

Styl vedení je spíše autoritativní, ale v posledních letech přejímá i prvky demokratického stylu. Vedení přihlíží k názorům a připomínkám zaměstnanců. Větší volnost v rozhodování mají obchodníci, kteří zastupují jednotlivé dodavatele. Ti mohou rozhodnout v dílčích záležitostech sami, ovšem s ohledem na plnění cílů a finanční situaci podniku. V současné koronavirové krizi se vedení společnosti muselo přechodně uchýlit k direktivnímu stylu vedení, aby odvrátilo hrozící nakažení větší části zaměstnanců podniku a dokázalo tímto obdobím relativně plynule projít. (GROSS, M., 2020)

Ve firmě vládne rodinná, přátelská a poměrně uvolněná atmosféra. Interní komunikace v rámci jednotlivých oddělení probíhá nejčastěji otevřeným neformálním způsobem. Členové jednotlivých oddělení pracují týmově. Formalizace procesů, systému i komunikace je nízká. (SMUTNÁ, M., 2021)

#### **2.4.5 Spolupracovníci**

Vybraný podnik má 30 zaměstnanců. Částečně jde stále o rodinný podnik. Zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu či spolu dokonce jezdí na dovolenou. Běžnou součástí firemního života jsou drobné oslavy narozenin, vánoční večírek, společné obědy apod. Komunikace a vztahy mezi řadovými zaměstnanci jsou mnohdy velmi kvalitní a neformální. Teambuildingové akce se daří organizovat pouze nepravidelně. (SMĚKAL, R., 2021; SMUTNÁ, M., 2020)

Hlavním hnacím motorem pro snad každého zaměstnance je mzda. Vzhledem k nedávné situaci na trhu práce se podnik snaží mzdy v únosné míře zvyšovat. Společnost často vyhoví požadavkům na zvýšení platu, aby kvalitní zaměstnance udržel. Většina zaměstnanců je loajální a pracuje ve společnosti déle než 5 let, mnoho z nich déle než 10 let. Achillovou patou systému odměňování je systém prémie a benefitů, který prošel v posledních letech změnami (navýšení základní dovolené o 5 dnů, příspěvek na dovolenou podle délky pracovního poměru, pružná pracovní doba, stravenky), ale stále není dostatečně motivační. (GHV Trading, 2020(a); GROSS, M., 2020)

Velkým problémem, který má dopad na motivaci zaměstnanců je nedostatek a nedostatečná kvalita komunikace směrem dolů. Pracovníci, dokonce ani vedoucí, od současných vlastníků necítí dostatečnou podporu, zájem či poděkování za jejich práci a dosavadní výsledky. Vlastníci a vrcholové vedení také nesdělují zaměstnancům dlouhodobé směřování, plány, vize a strategii podniku. Tyto dva faktory společně s nedostatkem teambuildingových akcí mají za následek úpadek motivace pracovníků a nárůst jejich frustrace a nejistoty. (SMÉKAL, R., 2021)

Společnost klade důraz na udržování vysoké odbornosti (především technické) svých zaměstnanců. Vzdělává své pracovníky v rámci firmy i formou školení u dodavatelů. Tento záměr je rozpracován do plánu školení a vzdělávání a pravidelně vyhodnocován. (GHV Trading, 2020(a))

#### **2.4.6 Schopnosti**

Z hlediska schopností a dovedností se společnost může pochlubit opravdu zkušenými odborníky a specialisty. Každý obchodník je technicky i obchodně schopný a specializovaný na svou značku dodavatele a jeho výrobky. Tito pracovníci jsou též dobře jazykově a komunikačně vybavení. Tato specializace a odbornost dává podniku možnost splnit požadavky zákazníků na míru. Téměř každá zakázka je dále specifikována po rozhovoru se zákazníkem. Odborní obchodníci prezentují své poznatky o zastupovaných dodavatelích a jejich výrobcích v renomovaných odborných časopisech např. ELEKTRO, ElektroPrůmysl, Elektro a trh a další. Nadprůměrně technicky vzdělaní a kvalifikovaní jsou zaměstnanci technického oddělení. Většina z nich disponuje také nemalými zkušenostmi. (SMÉKAL, R., 2021; GHV Trading, 2020(f))

Podnik poměrně významně stojí na zkušených dlouholetých nejen řídicích zaměstnancích, kteří tvoří páteř podniku. Řídící schopnosti a zkušenosti těchto zaměstnanců umožňují poměrně rychlé zaučení nových zaměstnanců a hladký chod léty zavedeného systému práce a spolupráce. (GROSS, M., 2021; SMUTNÁ, M., 2021)

Současný marketing společnosti není řízen jednotně. Marketingové a propagační aktivity uskutečňuje každý obchodník za svého svěřeného dodavatele, popř. jeho značky. Společná jednotná propagace společnosti až na výjimky jako jsou veletrhy,

prakticky neexistuje. To má za následek, že podnik je v očích mnoha zákazníků spojován s konkrétními značkami dodavatelů než jako samostatná společnost nabízející široké portfolio zboží a služeb. Rozvinout by potřebovali také další marketingové schopnosti jako je práce se sociálními sítěmi, internetová reklama a propagace a rozšíření značky do širšího povědomí, ať již na trhu B2B, tak B2C. Společnost v současnosti využívá reklamu na Facebooku a spravuje vlastní Youtube kanál, což nejsou nejvhodnější kanály pro prezentaci takto specifického portfolia zaměřeného většinou na B2B trh. (GROSS, M., 2020; SMÉKAL, R., 2021)

#### 2.4.7 Sdílené hodnoty

Klíčovou a nejvyšší hodnotou ve společnosti jsou **kvalitní vztahy a spokojenost zákazníka**. Tomu je podřizováno veškeré jednání, rozhodování i plánování. Spokojenost zákazníka je zajišťována nejen kvalitními a osvědčenými výrobky, ale také nadstandartními službami, servisem a individuálním přístupem. Neméně důležitými vztahy jsou vztahy s dodavateli a vzájemné vztahy na pracovišti. Společnost v podstatě stojí na kvalitních vztazích s těmito třemi **klíčovými prvky: zákazník, zaměstnanec a dodavatel**. To je ovšem z dlouhodobého hlediska nedostatečné. (GROSS, M., 2020)

Absence i nedostatečná komunikace určitých idejí, principů, hodnot a vizí, které by byli respektovány zaměstnanci a tvořili spojující aspekt celého podniku, vytváří frustraci a sníženou motivaci již zmiňovanou v sekci spolupracovníci. (SMÉKAL, R., 2021)

#### 2.4.8 Dílčí zhodnocení faktorů interní analýzy a jejich sladění

V následující tabulka zobrazuje soulad/nesoulad mezi jednotlivými sedmi faktory. Hodnocení je proběhlo na stupnici 3 až -3 následovně: 3 – silná pozitivní korelace, 2 – střední pozitivní korelace, 1 – slabá pozitivní korelace, 0 – žádná korelace, -1 – slabá negativní korelace, -2 – střední negativní korelace, -3 – silná negativní korelace.

Z následující tabulky číslo 11 vyplývají určité nesrovnalosti mezi jednotlivými faktory. Silný nesoulad lze pozorovat především u faktoru sdílených hodnot, jejichž absence, respektive absence komunikované společné dlouhodobé vize a idejí podnik velmi postrádá. To úzce souvisí se strategií, která není formulována a komunikována mezi

zaměstnance. Nejlépe si nevede také faktor systémy, které jsou v nesouladu především se spolupracovníky.

**Tab. 11: Vzájemné vztahy faktorů analýzy 7S**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		3	-1	1	-1	2	-3
Struktura	3		1	2	1	2	0
Systémy	-1	1		1	-2	0	-1
Styl	1	2	1		-1	2	-1
Spolupracovníci	-1	1	-2	-1		3	-2
Schopnosti	2	2	0	2	3		-1
Sdílené hodnoty	-3	0	-1	-1	-2	-1	

Ve většině případů právě z těchto faktorů vyplývají slabé stránky podniku. Naopak pozitivní vztahy lze vidět u schopností, struktury a stylu řízení. Obsah těchto faktorů také nejčastěji tvoří silné stránky podniku. Silné a slabé stránky zobrazuje tabulka č. 12.

**Tab. 12: Silné a slabé stránky podniku – výstup z analýzy 7S**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců (technické i obchodní)	Strategie, dlouhodobé směřování a cíle nejsou formulovány a komunikovány
Zkušenosti řadových i řídicích zaměstnanců	Absence strategického plánování a řízení
Kvalifikace a vzdělání pracovníků	Nejistota plynoucí z vlastnické struktury
Vzdělávací a školicí systém	Online propagace a marketing podniku
Široký sortiment kvalitního zboží	Skladovací systém a efektivita procesů v něm
Široký sortiment kvalitních služeb	Elektronizace dokladů
Individuální přístup k zákazníkovi a vztahy	Zastaralý web a e-shop
Krátkodobé finanční řízení a plánování	Komunikace a podpora směrem shora-dolů
Fungující organizační struktura	Motivační a odměňovací systém
Vztahy a komunikace uvnitř oddělení	Teambuildingové akce
Zavedenost a tradice na trhu	Společné sdílené hodnoty, ideje a vize
Podnikový ERP systém	
Systém řízení jakosti ISO 9001	
Vztahy s dodavateli a kvalita dodavatelů	
Geografické umístění podniku	

## 2.5 Analýza mezoprostředí dle Porterova modelu 5-ti sil

Tato analýza pomáhá identifikovat 5 konkurenčních sil na trhu a jejich velikost, kterou na podnik a její konkurenceschopnost působí. Velikost sil bude hodnocena na stupnici: velmi nízká – nízká – střední – vysoká – velmi vysoká.

### 2.5.1 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost má velmi dobře pokryt odbyt, co do velikosti či významnosti zákazníků. Velkou důležitost mají velké společnosti elektrotechnického a energetického průmyslu. Většina z nich ovšem nemá stabilní odběr, ale jejich objednávky se vztahují spíše k větším zakázkám několikrát do roka.

Speciální postavení má mezi velkými společnostmi **společnost ABB s.r.o.**, která má pravidelný a poměrně velký odběr. Ta je pro podnik jednou z nejdůležitějších, a tudíž má i vysokou vyjednávací sílu. Tohoto si je vědomo vedení, a tak nabízí společnosti služby jako je doprava zdarma, rychlejší dodání či slevy. (GROSS, M., 2020)

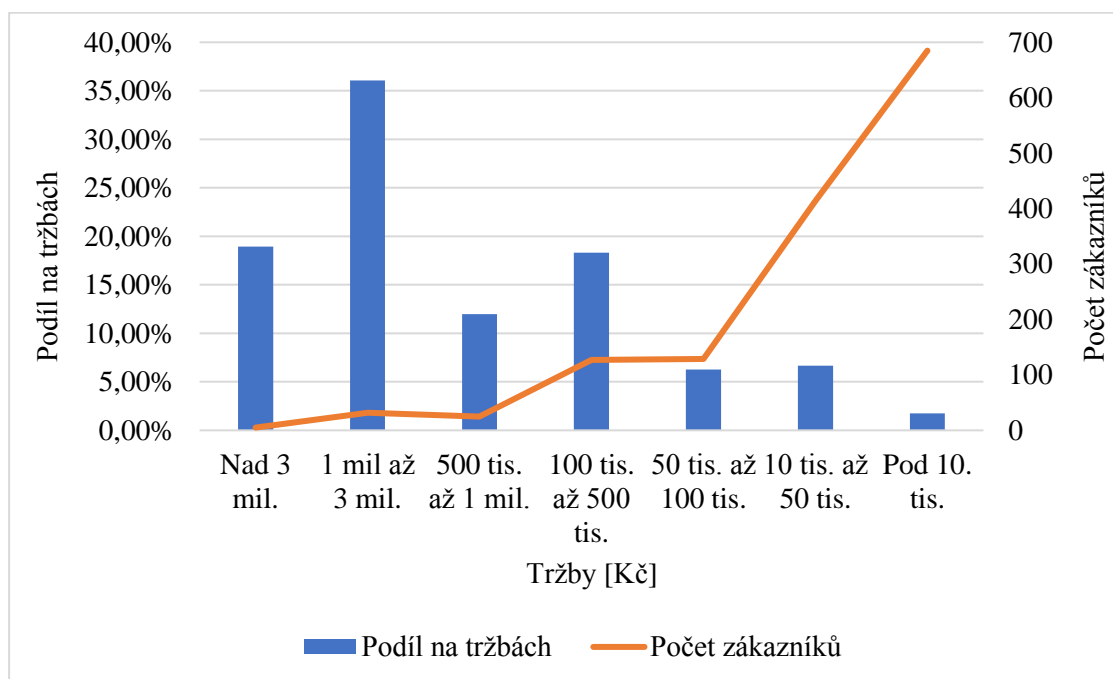
Další podstatnou skupinu tvoří **pravidelní odběratelé z řad velkoskladů** s elektromateriálem (např. ELKOV elektro a.s. či K & V Elektro a.s.). Tyto podniky odebírají pravidelně a stabilně zboží v menších dávkách a často **vyžadují slevu**. Podnik s nimi jedná o určitém kompromisu. (GROSS, M., 2020)

Kromě velkých společností má podnik jako zákazníka velké množství podniků **středních, malých a živnostníků**. Často nakupují nárazově několikrát do roka a schopnost ovlivnit cenu je spíše menší. (GROSS, M., 2020)

Podnik je stabilním a často také dlouholetým partnerem velkého množství podniků z různých oborů. Své zboží dodává významným státním institucím (ČEZ a.s., České dráhy, Správa železniční dopravní cesty atd.), vysokým školám (Vysoké učení technické, Masarykova univerzita atd.) i velkým firmám (Siemens, ŠKODA AUTO atd.). Část jeho sortimentu směřuje také do zdravotnictví (Fakultní nemocnice Brno, Fakultní Thomayerova nemocnice Praha atd.), energetiky (Elektrárna Elbistán a další), průmyslu (Škoda Electric, Arcelor Mittal Ostrava atd.) či do investiční výstavby a rekonstrukcí (teplárny, papírny, distribuční centra a další). Pro všechny své zákazníky nabízí především kvalitní zboží, rychlé a spolehlivé plnění dodávek a dostupné ceny.

Obecně lze konstatovat, že čím stabilnější a větší odběr tyto podniky mají, tím větší je jejich vyjednávací síla. Zmíněné podniky mají často vysoký ovšem velmi nárazový odběr v rámci realizace nějakého projektu. Jejich vyjednávací síla je tedy nižší až střední. (GROSS, M., 2021; GHV Trading, 2020(b))

Následující graf číslo 4 zobrazuje strukturu zákazníků. Patrné je, že zákazníků, kteří mají velký podíl na tržbách (nad 1 mil. Kč ročně) a tedy i vysokou vyjednávací sílu je velmi málo. Naprostá většina zákazníků odebere ročně od společnosti zboží v hodnotě méně než 50 tis. Kč což znamená, že odběratelé jako celek mají až na výjimky nízkou vyjednávací sílu.



**Graf 4: Počet zákazníků a podíl na tržbách v roce 2020**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle interních firemních dokumentů)

### Výhradní distribuční zastoupení

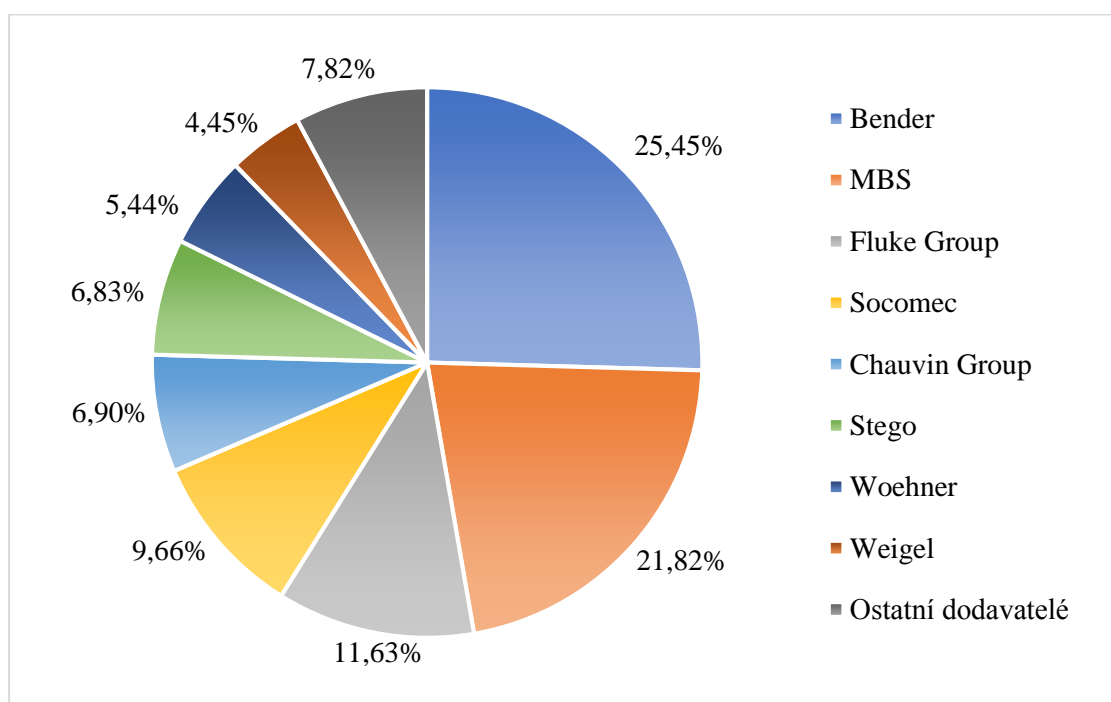
Podnik je distributorem elektrotechnických součástek a měřidel především z Německa. V mnoha případech je přímí dovozce a má výhradní distribuční zastoupení či status autorizovaného distributora pro ČR a SK. Obecně lze říct, že specifické zboží, které podnik v ČR a SK nabízí, není na těchto geografických trzích dostupné od jiného prodejce či distributora. To obecně **snižuje možnost zákazníků ovlivnit cenu**. (GHV Trading, 2020(b))



## 2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vztahy s dodavateli jsou pro podnik klíčové. Další nové dodavatele v oblasti, kterou podnik zaujímá, již není možné získat, protože jsou již zastupovány jinými firmami. Podnik je de facto **závislý na vzájemné spolupráci a dobrých vztazích s dodavateli**. Určitou hrozbou je možnost dodavatelů vyhledat jiného distributora či zakládat své vlastní pobočky na trhu ČR a SR, pokud výkon podniku nebude dostatečný. Vybraná společnost je si vědoma těchto rizik a dělá vše proto, aby se svými dodavateli udrželi vztahy na výborné úrovni. (GROSS, M., 2020)

I přesto, že počet dodavatelů převyšuje čtyřicet, tak by podnik zasáhlo, kdyby ztratil, byť jediného. Zvláště bolestivé by bylo, pokud by se jednalo o jednoho z větších např. MBS nebo BENDER – monitorovací systémy elektrických sítí, které jsou v současné době nejsilnější komoditou společnosti (viz graf číslo 5). V takovém případě by se podnik musel nejspíše uchýlit k propouštění. Jak již bylo řečeno, náhrada za ztraceného dodavatele není, všichni jsou rozebráni. (GHV Trading, 2020(c))



**Graf 5: Podíl jednotlivých dodavatelů na tržbách v roce 2020**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle interních firemních dokumentů)

Na druhou stranu není mnoho dodavatelů, kteří by měli mít potřebu pokrývat trh ČR a SK svojí vlastní pobočkou, když mají mnohaletého kvalitního distributora v podobě

vybraného podniku. Je ve vlastním zájmu těchto dodavatelů najít s vybraným distribučním podnikem shodu či kompromis na cenách, který povede k zisku na obou stranách. Vybraný podnik by měl s ohledem na získání potenciálně nového dodavatele sledovat situaci především v zahraničí. Jak již bylo řečeno, současní dodavatelé v daném oboru jsou již rozebráni, a proto získání každého nového by mohlo podniku výrazně pomoci v růstu tržního podílu.

V souhrnu lze říct, že síla dodavatelů je vysoká. Hlavní hrozbou je potenciální ztráta některého z dodavatelů či potenciální založení pobočky současného dodavatele na trhu ČR a SR. Příležitostí je potenciální zisk výhradního zastoupení nově vzniklého zahraničního výrobce.

### **2.5.3 Nebezpečí substitutů**

Na trhu existují substituty v podobě konkurenčních značek, které vyrábí podobné produkty jako ty, které distribuuje vybraný podnik. Náklady na změnu jsou minimální. Dodavatelé vybrané společnosti ovšem patří v mnoha případech k předním výrobcům evropského trhu, a co do kvality své konkurenty často překonávají. Otázkou jinou je cena, která je spíše vyšší. Vybraný podnik by měl mít mnohem více pod drobnohledem měnové kurzy, které mají podstatný a přímý vliv na cenu distribuovaného zboží na trhu ČR a SR. Letošní turbulentní vývoj kurzu Kč/Euro měl zatím velmi neblahý vliv na ceny a tím i konkurenceschopnost podniku. (GROSS, M., 2020)

Ve prospěch produktů distribuovaných vybraným podnikem hraje dlouholetá tradice a zavedenost těchto značek na trhu, šíře nabízeného sortimentu i velká škála nadstandartních doplňkových služeb, které podnik nabízí a zvyšují hodnotu zboží. (GROSS, M., 2020)

### **2.5.4 Potencionální konkurenti**

Jak již bylo řečeno v předcházejících částech, další nový dodavatele v oblasti, kterou podnik zaujímá, již není možné získat, protože jsou již zastupovány jinými firmami. Vybraný podnik v současnosti velice dbá na kvalitu vztahů s dodavateli, takže není vysoce pravděpodobné, že by současní dodavatelé přecházeli k jinému distributorovi. (GROSS, M., 2020)

Podstatně větší potencionální konkurenční hrozbou by byl vstup některého z větších dodavatelů na český, respektive česko-slovenský trh se svojí vlastní pobočkou. Takový to vstup není nereálný a u dvou dodavatelů již reálně nastal. Překážky vstupu na trh jsou nevelké a spíše finanční. Dodavatel musí vážit finanční stránku věci, protože dodává velmi specifické zboží na poměrně malý trh. Navíc dlouhodobá spolupráce, kvalita doplňkových služeb, obsazenost prodejních kanálů a zavedenost vybraného podniku na trhu snižuje pravděpodobnost úspěchu. (GROSS, M., 2020)

Další potencionální možnou hrozbou je nástup některých asijských firem, s většinou výrazně méně kvalitním produktem, na evropský potažmo český a slovenský trh, kde by mohli konkurovat především znatelně nižší cenou. (GROSS, M., 2020)

### **2.5.5 Hrozby, síla a rivalita stávající konkurence**

Jak již bylo řečeno v předcházejících částech, společnost nabízí velmi specifické produkty od předních evropských výrobců. U mnoha z nich je přímí dovozce a má výhradní distribuční zastoupení pro ČR a SK. Nemělo by a nedochází k tomu, že by si vybraný podnik konkuroval s podobným podnikem nabízející stejné zboží téhož dodavatele. Stejně tak si v naprosté většině případů vzájemně nekonkurují výrobky různých dodavatelů nabízené v portfoliu vybraného podniku.

Za největší konkurenci, která v současnosti dělá starosti vedení podniku, jsou považovány zahraniční e-shop velkoobchody s velmi širokým portfoliem zboží s mnoha desítkami zastupovaných značek. Prvním z nich je švýcarský Distrelec a druhým polský Transfer Multisort Elektronik, který má v ČR i pobočku. Tyto podniky v mnoha případech distribuují zboží konkurenčních značek s podobnými technickými parametry. Hlavní konkurenční výhodou, kterou tyto společnosti uplatňují, je nižší cena. Hlavním nedostatkem je absence služeb, podpory a individuálního přístupu. (Distrelec, 2020; GROSS, M., 2020; TME Czech Republic, 2020(a); TME Czech Republic, 2020(b))

Konkurencí jsou také konkurenční výrobci některého zboží z portfolia podniku:

- komponenty pro rozvaděče: Rittal, Schneider Electric, Schrack Technik;
- proudové transformátory: MT transformátory, BV Elektronik;
- měřicí přístroje: Micronix, Blue Panter;
- analogové panelové přístroje: Metra Blansko;

- hlídače izolačních stavů: Haket. (GROSS, M., 2020)

Srovnání s těmito společnostmi je složité. Například **Rittal Czech, s.r.o.** je podstatně větším podnikem s širším, ale podstatně méně specializovaným sortimentem. Finanční možnosti této společnosti jsou větší. Tento podnik disponuje desítkami obchodních zástupců, ale zajímá se pouze o větší zakázky. Vybraný podnik je oproti tomuto kolosu pružnější, rychlejší, specializovanější, ale pracuje s menšími objemy a menšími zakázkami. (GROSS, M., 2020)

Naproti tomu například **MT-měřicí transformátory, s.r.o.** je menší společnost, která je zaměřena výhradně na transformátory. Jsou schopni reagovat rychleji než vybraný podnik, pokud nejde o skladové položky. Tento podnik ovšem značně překonávají díky kompletnímu sortimentu. (GROSS, M., 2020)

Konkurencí jsou též nově vzniklé **pobočky dvou dodavatelů na českém trhu**, které vybraný podnik zastupuje jako distributor (např. Stego). To je opravdu nemalý problém, protože nově vzniklé pobočky mají mnohdy lepší konečné ceny než vybraný podnik. Tyto pobočky ovšem nejsou zatím zcela zavedené a známé, tudíž zákazníci zvyklí na dlouholetou spolupráci s vybraným podnikem mu zůstávají často věrni. Nevýhodou této konkurence je portfolio omezené pouze na jejich vlastní značku, na rozdíl od vybraného podniku, jehož širší portfolio je mnohonásobně větší. (GROSS, M., 2020)

Za konkurenci lze ještě považovat **velkosklady a velkoobchody elektro**, kterým vybraný podnik dodává i své zboží (Sonepar, Elfetex, Elkas, Elkov, Janča a další). Jde o podobnou situaci jako ve vztahu dodavatel-vybraný podnik. Vybraný podnik má z prodeje výrobků sice nižší marži, než když prodává koncovému zákazníkovi, ale velkosklad či velkoobchod je schopen oslovit další zákazníky, nabízí koncovému zákazníkovi své specifické služby či např. lepší geografickou dostupnost v rámci ČR a SR. Nejedná se tedy o konkurenci v pravém smyslu slova. (GROSS, M., 2020)

Obecně lze tedy říct, že vybraná společnost má vždy v porovnání s určitým typem konkurence určité nevýhody a určité výhody. Za hlavní specifika či konkurenční výhody podniku lze považovat široký a specifický sortiment zboží, který umožňuje navrhnout komplexní řešení pro zákazníka, individuální přístup k zákazníkovi a široké

portfolio kvalitních služeb pro zákazníka s tím spjaté. (GHV Trading, 2020(d); GROSS, M., 2020; GROSS, M., 2021)

### 2.5.6 Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle Portera

V souhrnu lze říct, že až na výjimky je síla odběratelů je nízká. Hlavní hrozbou je potenciální odchod velkého zákazníka s pravidelným odbytem (např. ABB). Síla dodavatelů je vysoká. Hlavní hrozbou je potenciální ztráta některého z dodavatelů či potenciální založení pobočky současného dodavatele na trhu ČR a SR. Příležitostí je potenciální zisk výhradního zastoupení nově vzniklého zahraničního výrobce. Hrozba substitutů je střední. Hlavní hrozbou je odchod odběratelů z důvodu nižší ceny substitutů s podobnými technickými parametry.

Hrozba vstupu nové konkurence je střední. Hlavní hrozbou je potenciální založení pobočky současného dodavatele na trhu ČR a SR. Síla stávající konkurence je střední. Hlavní hrozbou je potenciální další růst současných a vstup nových zahraničních velko-skladových e-shopů.

Z následující souhrnné tabulky číslo 13 je zřejmé, že současné trhy, na kterých podnik působí, přináší mnohem více hrozeb než příležitostí.

**Tab. 13: Příležitosti a hrozby – výstup z Porterovy analýzy pěti sil**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

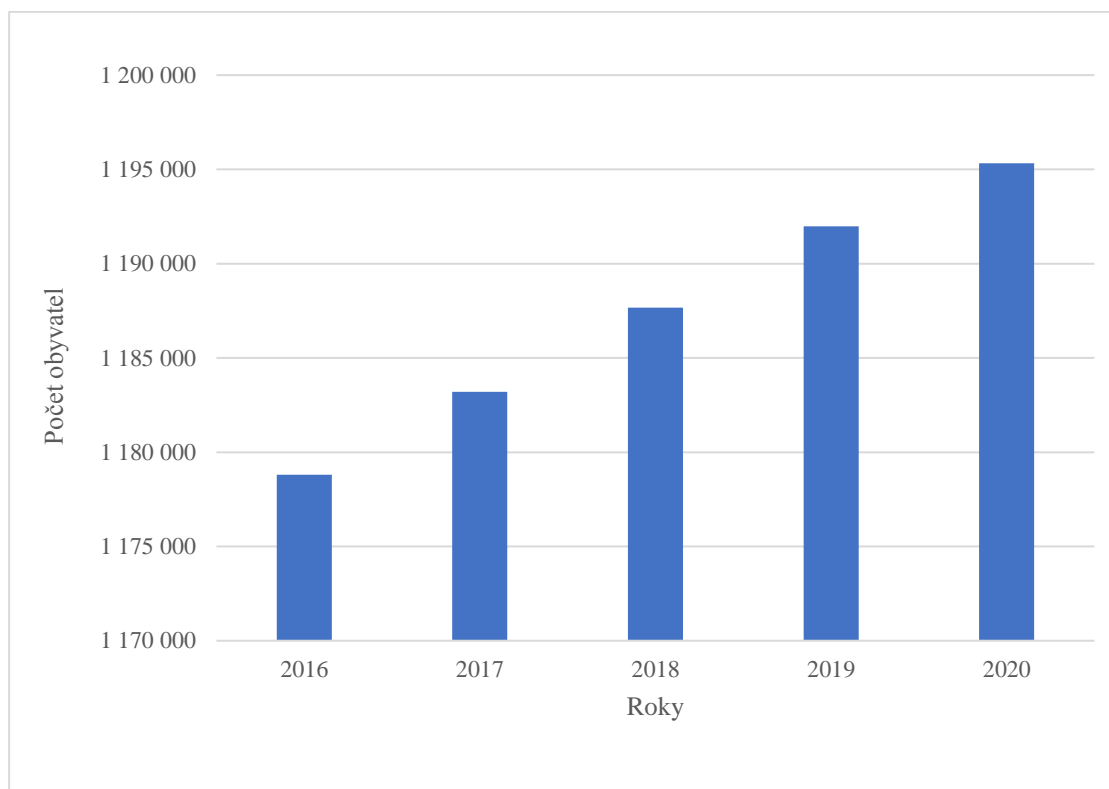
Příležitosti	Hrozby
Výraznější přechod obchodu do online prostředí	Vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR/SR
Potenciální bankrot konkurence	Bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci
Nový zahraniční dodavatel v oboru	Bankrot či přechod významného odběratele ke konkurenci
	Odchod klíčových zaměstnanců
	Příchod asijských výrobců a jejich nízkých cen
	Výrazné posílení či nový vstup zahraničních e-shopových velkoskladů na trh ČR/SR
	Pokles ceny substitutů

## 2.6 Analýza makroprostředí dle SLEPTE rámce

Makroprostředí podniku bude zmapováno pomocí analýzy SLEPTE. Vliv faktorů v podobě příležitostí a ohrožení bude souhrnně zhodnocen na konci analýzy.

### 2.6.1 Sociální faktory

Město Brno, potažmo Jihomoravský kraj, svojí velikostí populace (1 195 327 obyvatel) a přítomností renomovaných univerzit i významných tuzemských i mezinárodních společností poskytují poměrně širokou základnu pro hledání a nacházení zkušené, vzdělané a vhodné pracovní síly. Z údajů ČSÚ (viz graf č. 6) je patrný růstový trend, který značí nástup silných mladých ročníků a imigrace. Tyto demografické údaje poukazují také na to, že podnik dobře zvolil své sídlo v jihomoravské metropoli. Podnik může využít a snaží se využít tuto příležitost k zaměstnání mladých uchazečů o zaměstnání, které poté sám zaučuje. (Český statistický úřad, 2021(a))

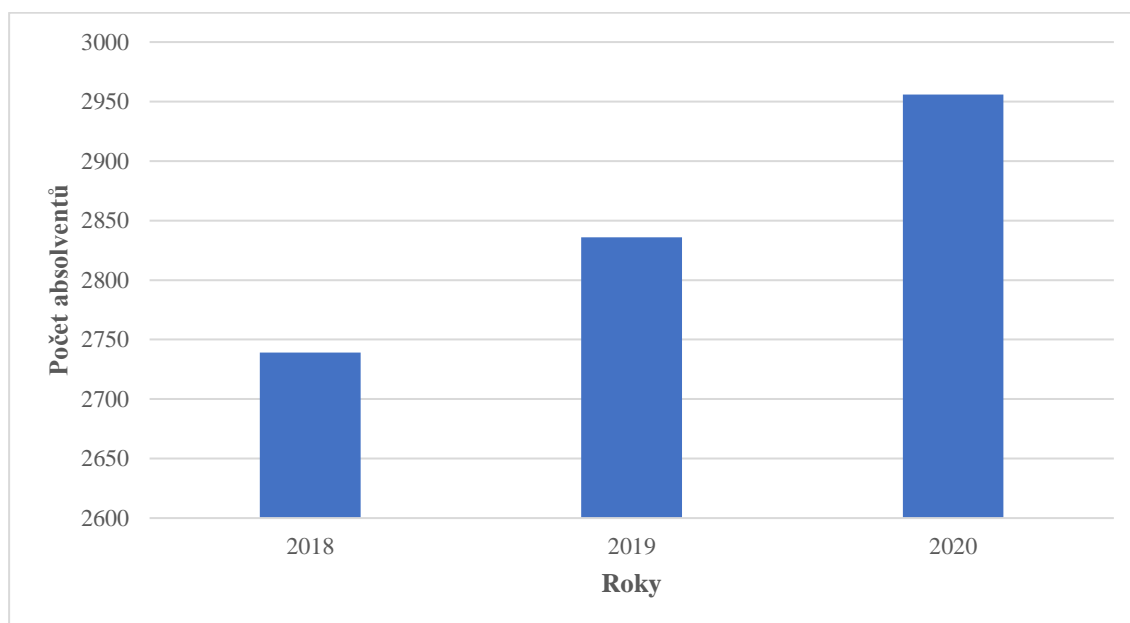


**Graf 6: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji k 31.12.**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2021(a))

Z pohledu makroekonomického je situace taková, že po mnohaletém období nízké nezaměstnanosti se nyní situace vlivem koronavirové krize začíná měnit. Z dat ČSÚ

z října letošního roku je patrné zvýšení nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji o 1,02 procentního bodu oproti stejnému období loňského roku, což je 34 969 evidovaných uchazečů o práci. Tato situace nahrává podniku, který může očekávat po mnoha letech nižší tlak na zvyšování mezd a potenciální možnost najít vhodné zaměstnance. (Český statistický úřad, 2021(b))

Pozitivní trend lze v posledních letech pozorovat u vývoje počtu absolventů středních a vyšších odborných škol v oboru elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika viz následující graf číslo 7. Právě o tyto specialisty má podnik dlouhodobě zájem. (Český statistický úřad, 2020)



**Graf 7: Počet absolventů v oboru elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika v Jihomoravském kraji**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2020)

## 2.6.2 Legislativně-politické faktory

Z legislativního hlediska musel podnik v posledních letech reagovat na nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů tzn. GDPR. (GHV Trading, 2018(b))

Společnost v roce 2018 podpořila záměr oddílu 1502 – Dodd-Frankova zákona o konfliktních materiálech a ve svém prohlášení (viz příloha 1: Prohlášení k používání konfliktních materiálů) se zavázala k přezkoumání dodavatelského řetězce a vyřazení dodavatelů, kteří ve svých výrobcích tyto konfliktní materiály používají.

Z chystaných změn v roce 2021 se podniku přímo dotýká stravenkový paušál, na který se společnost v současného době připravuje a případná legislativní omezení plynoucí z koronavirové pandemie a restriktivních opatření nouzového stavu. Další chystanou změnou, kterou vedení společnosti přijalo veskrze pozitivně je zrušení superhrubé mzdy a s tím spjaté zvýšení daňové slevy na poplatníka. Více v ekonomických faktorech. (Kurzy.cz, 2020(a); Kurzy.cz, 2021(a))

Současná pandemie koronaviru, v kombinaci s velmi nejasným a nekoordinovaným přístupem české vlády vytváří nemalou nejistotu v politické vedení země. Situaci nepřidávají ani chystané volby do poslanecké sněmovny na podzim roku 2021. Dle současných volebních průzkumů začíná být zřejmé, že obě strany (ČSSD a KSČM), o něž se vláda hnutí ANO opírá, se nejspíš do poslanecké sněmovny nedostanou. To vytváří další nejistotu a možnost například k vyslovení nedůvěry vládě a předčasné volby. Z těchto volebních modelů je též zřejmé, že se příští vláda neobejde bez podpory některé z pravicových stran. Ty by mohli přinést větší podporu živnostníkům, malým a středním podnikům, než se jim dostává od vlády nynější. Na druhou stranu současná koronavirová krize, vysoké zadlužení státu v tomto roce a potencionální příchod recese dává další důvody k obavám. Stát bude muset škrtnat a bude zvýšený tlak na úspory. (Český rozhlas, 2021; ŠÁRA, F., 2020)

### **2.6.3 Ekonomické faktory**

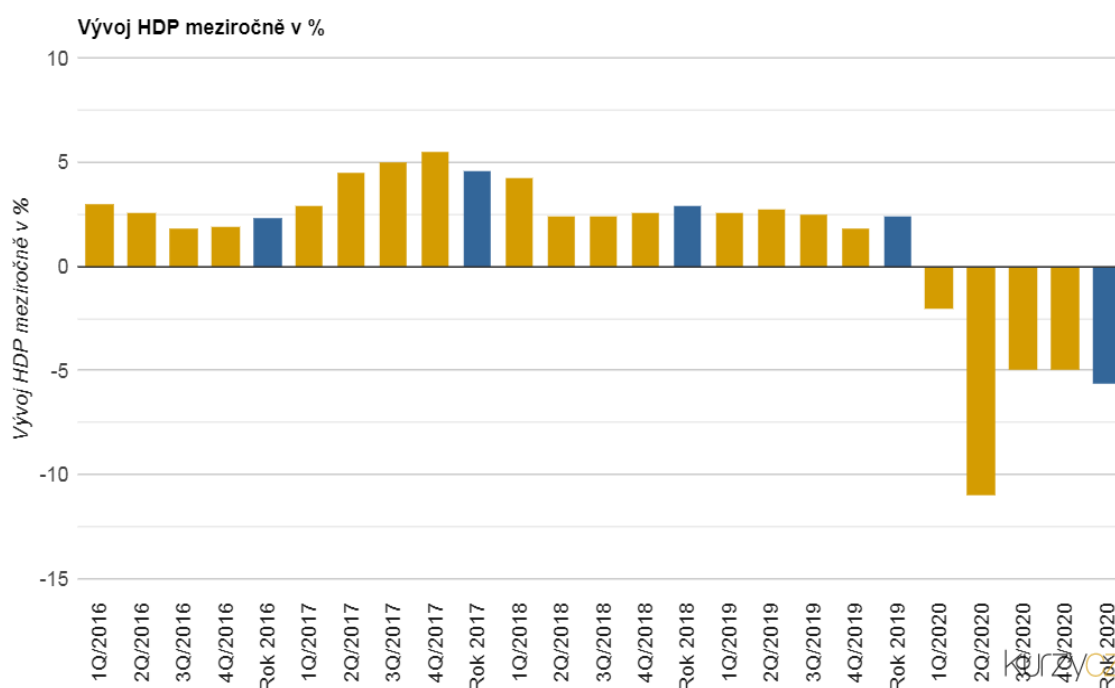
Měnové kurzy zaznamenávají velmi turbulentní vývoj především v roce 2020. Z v posledních letech rekordně nízkých hodnot okolo 25 Kč/Euro ze začátku roku 2020 se vlivem koronavirové krize během měsíce kurz vyšplhal do druhého extrému 27,81 Kč/Euro viz následující obrázek (graf) číslo 15. V průběhu roku byl kurz nadále velmi proměnný a držel se mezi hodnotami 26-27,5 Kč/Euro. Tato nestabilita zasáhla tuzemské podniky obchodující s Eurozónou, které nepredikovali a nebyli připraveni na takovýto vývoj. Ty byli nuceny zvýšit cenu zboží distribuovaného z těchto zemí. (Kurzy.cz, 2021(b))





**Obr. 15: Vývoj kurzu EUR/CZK**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2021(b))

Z makroekonomických ukazatelů, dat a predikcí Ministerstva financí ČR je zřejmé, že vrcholu hospodářského cyklu bylo dosaženo v roce 2019 a nyní přichází pokles. Ten je ještě více umocněn současnými restriktivními opatřeními v důsledku koronavirové pandemie. Z toho plyne, že ubude projektů a investic, poklesne výkon ekonomiky a bude větší tlak na úspory (Ministerstvo financí České republiky, 2020). Z následujícího obrázku (grafu) číslo 16 je patrný výrazný pokles HDP vlivem restriktivních opatření, která přinesla koronavirová pandemie. Výkon ekonomiky výrazně poklesl. (Kurzy.cz, 2021(c))



**Obr. 16: Vývoj HDP meziročně v procentech**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2021(c))

Zrušení super-hrubé mzdy, které bylo zmíněno v legislativních faktorech a které povede k růstu čisté mzdy je svým způsobem vítanou pomocí pro podniky. Toto rozhodnutí vlády pomůže podniku zamrazit minimálně na příští rok mzdy na současné hodnotě a tím ušetřit nemalé finanční prostředky z běžného každoročního růstu mezd. (Kurzy.cz, 2020)

Ve 3. čtvrtletí 2020 činila průměrná mzda celkem 35 402 Kč, což je o 1 716 Kč (5,1 %) více než ve stejném období roku 2019. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 3,3 %, reálně tak mzda vzrostla o 1,7 %. Objem mezd se zvýšil o 1,9 %, počet zaměstnanců poklesl o 3,1 %. Medián mezd činil 31 183 Kč a vzrostl oproti stejnému období předchozího roku o 5,1 %, u mužů dosáhl 33 261 Kč, u žen 28 825 Kč. Z toho plyne, že tlak na zvyšování mezd stále trvá, ale je výrazně menší než v předchozích letech. (Český statistický úřad, 2021(d))

V roce 2020 a 2021 dochází k růstu inflace, který je nejspíš zapříčiněn především koronavirovou krizí s ní spjatých omezeních (Český statistický úřad, 2021(c)). Úroková míra na termínovaných vkladech se blíží nule. To vlivem rostoucí inflace znehodnocuje volné finanční prostředky, které ztrácejí na hodnotě. Tento případ se přímo týká také vybraného podniku. (Banky.cz, 2020)

Meziroční růst cen o 2,1 % zaznamenal import průmyslového zboží a ke zvýšení cen o 4,5 % došlo i u oprav, údržby a instalace strojů a zařízení. Podniku jakožto importérovi pomohl výrazný propad cen ropy. Ceny za provoz dopravních prostředků klesly o 5,7 %. (Český statistický úřad, 2021(e))

**Vývoj v odvětví průmyslu** se koncem roku 2020 zlepšuje. Hodnota průmyslových zakázek vlivem zvýšené poptávky meziročně vzrostla o téměř sedm procent. Horší situace je ve stavebnictví, které zaznamenalo útlum nové především nebytové výstavby o 11 % a došlo i na pozastavení výběrových řízení. Největším problémem zůstává nedostatek zahraničních pracovníků. Služby s vazbou na průmysl (obchod, skladování, doprava) po propadu v první polovině roku zažily koncem roku oživení ovšem meziročně došlo ke snížení tržeb o 4,5 %. (Český statistický úřad, 2021(e))

Příležitostí je spolupodílení se na realizaci větší investiční akce v oblasti modernizace nemocnic jako subdodavatel. Vláda bude s pomocí evropských peněz investovat 18,4

miliardy korun do modernizace nemocnic, což je více než dvojnásobek částky, která šla na tento účel mezi lety 2014 a 2020. (Vláda ČR, 2021)

#### **2.6.4 Technologické faktory**

Jak už bylo řečeno v části sociální faktory, tak vybraná společnost má díky svému umístění v Brně ve svém geografickém okolí mnoho vývojových středisek, společností, mladých start-upů i renomovaných univerzit. Jihomoravskému inovačnímu centru JIC i technologickému parku jako celku se dostává nebývalé nejen finanční podpory od kraje, města i státu. Výdaje na výzkum a vývoj v roce 2019 dosáhli v Jihomoravském kraji 18 750 mil. Kč (Český statistický úřad, 2021(f)). Výdaje na výzkum a vývoj v technické vědní oblasti dosáhli v ČR v roce 2019 celkem částky 56 040 mil. Kč (Český statistický úřad, 2021(g)). Veřejná podpora pro výzkum a vývoj v elektrotechnickém průmyslu v ČR stále roste a dosáhla v roce 2019 výše 346 mil. Kč (Český statistický úřad, 2021(h)). Výzkum v Brně je v rozkvětu a vybraný podnik z toho může čerpat. Úzce spolupracuje jako subdodavatel na několika zakázkách právě pro tyto podniky. (GHV Trading, 2020(b))

Výzkumná a vývojová centra mají samozřejmě také dodavatelé podniku, z nichž většina patří mezi špičky ve svém oboru. Jejich inovace a vylepšení výrobků jsou samozřejmě výhodné i pro vybraný podnik jakožto distributora, který díky těmto inovacím získává konkurenční výhodu. Podnik samotný vývojové centrum nemá. Hlavním zdrojem informací a přehledu o novinkách v oboru je každoroční veletrh AMPER, který v loňském roce neproběhl a je v ohrožení i letos. (Elektrickevozy.cz, 2020; GROSS, M., 2020)

Pro vybranou společnost jakožto distributora jsou důležité určité inovace a technologie v oblasti informačních a komunikačních technologií, marketingu, logistiky a skladového hospodářství. V těchto oblastech firma investuje a chystá se nadále investovat. (GHV Trading, 2020(a), GROSS, M., 2020; GROSS, M., 2021)

Příležitostí, kterou přinesla současná koronavirová krize, je přesun aktivit firmy i zákazníků do online prostředí. Investice firem do online marketingu a reklamy vzrostly o 61 %. Trendem se stalo jiné živé a interaktivní vysílání přednášek, webinářů, konferencí a dalších akcí, video marketing jako takový a e-commerce (e-shopy,

chatboty apod.). Video marketing je jedním z nejvýraznějších marketingových trendů současnosti. Video je zákazníky preferovaný způsob, jak se seznámit a dozvědět více o produktech a statistiky podporují pozitivní dopady tohoto trendu na obchod (časté sdílení videa, zlepšení konverzního poměru, zvyšování návštěvnosti, zvyšování důvěry v produkt atd.) (BAUER, D., 2020; BENEŠOVSKÁ, M., 2021; Grapefruit Company, 2021; MATULA, V., 2020)

### **2.6.5 Ekologické faktory**

V současné době, kdy je kladen velký důraz na ekologii a stát je členem mnoha různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem či limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí, je důležité, aby se těmto novým požadavkům trhu přizpůsobili i podniky.

V rámci administrativních a skladovacích procesů, které ve společnosti probíhají, nedochází ke vzniku škodlivých odpadních produktů. Společnost třídí odpad na papír, plasty a komunální odpad. Nefunkční elektrozařízení a baterie shromažďuje a předává k likvidaci do sběrného střediska. Společnost plní své povinnosti v oblasti zpětného odběru odpadů z elektrozařízení účastí v kolektivním systému plnění ASEKOL a k zajištění povinnosti zpětného odběru a využití obalových odpadů je uzavřena smlouva se společností EKO-KOM, a.s., na Slovensku se společností SEWA. (GHV Trading, 2020(a))

Normy se stále zpřísňují a nebude tomu jinak ani v budoucnu. Velkou příležitostí pro vybraný podnik může být oblast energetiky, která směřuje k využívání čistých zdrojů energie. 89 % vrcholových společností v energetice usiluje o nízkouhlíkovou budoucnost (PORTER, S., THOMSON, J. a M. MOTYKA, 2020). European City Facility získává a nabízí finanční prostředky pro lokální samosprávy a městské úřady na podporu udržitelného rozvoje v oblasti energetiky v celkové výši 360 mil. EUR (České noviny, 2020).

Velká příležitost společnost čeká v oblasti dopravy, která se postupně odklání od fosilních paliv. Může jít o např. o výstavbu dobíjecí infrastruktury pro elektromobily. Podle očekávání se má počet elektromobilů do roku 2025 zdesetinásobit na více než 40 tisíc (SRPOVÁ, E., 2020). Správa železniční dopravní cesty (SŽDC) posledních pár let

postupně realizuje elektrifikace současných tratí. Jedna z nich v současné době probíhá také v blízkosti Brna: Brno – Střelice – Zastávka u Brna. V současnosti najdeme mezi referencemi společnosti podniky jako je Škoda Electric, Elektrizace železnic Praha, Metro, Siemens Electric, České dráhy či Škoda Auto za oblast elektromobilů. (Ministerstvo dopravy České republiky, 2021, SŮRA, J., 2016)

## 2.6.6 Dílčí zhodnocení faktorů vyplývajících z makroprostředí

Z tabulky číslo 14 je patrné, že současné makroprostředí podniku přináší množství hrozeb, ale také určité příležitosti, které by mohl podnik využít. Rok 2020 i 2021 výrazně ovlivnila koronavirová pandemie. Právě pandemie a její dopady jsou ústředním bodem velké většiny hrozeb i příležitostí, které z makroprostředí přichází.

**Tab. 14: Příležitosti a hrozby – výstup z analýzy SLEPTE**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zvýšená nezaměstnanost – snazší přístup k HR	Vývoj kurzu EUR/CZK
Zrušení superhrubé mzdy – možnost úspory	Ztráta osobního kontaktu se zákazníkem – COVID-19
Snížení tlaku na zvyšování mezd	Pozastavení investičních projektů
Vládní investice do modernizace nemocnic	Znehodnocování finančních úspor
Investice do modernizace a elektrifikace železnic	Zrušení veletrhu AMPER
Výraznější přechod obchodu a marketingu do online prostředí	
Investice do udržitelné energetiky	
Výstavba dobíjecí infrastruktury pro elektromobily	

Velkou příležitost přináší technologické faktory, především výrazný přechod obchodu a marketingu do online prostředí. Poměrně negativně lze vnímat ekonomické faktory, které ukazují na ekonomické problémy a nejistotu přicházející se současnou krizí. Především turbulentní vývoj měnových kurzů a znehodnocování finančních úspor (inflace, nízké úroky) podnik poměrně poškodil. Pozitivní zprávou pro podnik je vládní investice evropských peněz do modernizace nemocnic. Určitou úlevu pro podnik přinesli sociální faktory – především zvýšení nezaměstnanosti, které umožňuje snazší přístup k lidským zdrojům a přispívá ke snižování tlaku na růst mezd. Politické vedení naší země, které pandemii opravdu nezvládlo a muselo sáhnout k velmi přísným restrikcím sebou přineslo především negativa v podobě ztráty kontaktu se zákazníkem a

rušení veletrhů a dalších pro společnost důležitých akcí. Ekologické trendy pokračují i přes krizi a přináší sebou i příležitosti jako např. investice do udržitelné energetiky, elektrifikace železnic či rozvoj elektromobility.

## **2.7 Shrnutí výsledků předchozích analýz pomocí matice SWOT**

V následující tabulce číslo 15 jsou shrnuty informace a poznatky z přecházejících analýz, které jsou rozděleny do čtyř skupin: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ze souhrnu je patrné, že podnik disponuje více silnými než slabými stránkami. Naproti tomu v mezoprostředí – trh a makroprostředí převažují hrozby nad příležitostmi.

**Tab. 15: Souhrn výsledků pomocí matice SWOT**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Finanční stabilita podniku	Absence vlastního zázemí
Krátkodobé finanční řízení a plánování	Nejistota plynoucí z vlastnické struktury
Široký sortiment kvalitního zboží	Společné sdílené hodnoty, ideje a vize
Široký sortiment kvalitních služeb	Komunikace a podpora směrem shora-dolů
Individuální přístup k zákazníkovi a vztahy	Absence strategického plánování a řízení
Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců (technické i obchodní)	Strategie, dlouhodobé směřování a cíle nejsou formulovány a komunikovány
Zkušenosti řadových i řídicích zaměstnanců	Motivační a odměňovací systém
Podnikový ERP systém	Online propagace a marketing podniku
Systém řízení jakosti ISO 9001	Zastaralý web a e-shop
Vztahy a komunikace uvnitř oddělení	Skladovací systém a efektivita procesů v něm
Vzdělávací a školící systém	Elektronizace dokladů
Kvalifikace a vzdělání pracovníků	Teambuildingové akce
Fungující organizační struktura	
Vztahy s dodavateli a kvalita dodavatelů	
Zavedenost a tradice na trhu	
Geografické umístění podniku	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vládní investice do modernizace nemocnic	Pozastavení investičních projektů
Investice do modernizace a elektrifikace železnic	Výrazné posílení či nový vstup zahraničních e-shopových velkoskladů
Investice do udržitelné energetiky	Vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR/SR
Výstavba dobíjecí infrastruktury pro elektromobily	Bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci
Výraznější přechod obchodu a marketingu do online prostředí	Odchod současného vlastníka a zakladatele společnosti
Potenciální bankrot konkurence	Odchod klíčových zaměstnanců
Nový zahraniční dodavatel v oboru	Znehodnocování finančních úspor
Zvýšená nezaměstnanost – přístup k HR	Zrušení veletrhu AMPER
Zrušení superhrubé mzdy – možnost úspory	Výše reinvestic do podniku a rozvoje
Snížení tlaku na zvyšování mezd	Vývoj kurzu EUR/CZK
Pořádání online přednášek, kurzů, školení – digitální a video marketing	Pronájem současných prostor -> hrozba krátkodobého ukončení činnosti
	Pokles ceny substitutů
	Příchod asijských výrobců a jejich nízkých cen
	Ztráta osobního kontaktu se zákazníkem – COVID-19

## 2.8 Kvantifikace faktorů pro výběr vhodné strategie

Souhrn výsledků byl redukován na 8 faktorů v každé skupině. Vybrány byli nejdůležitější faktory. Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha a významnost a vypočtena výsledná hodnota pro všechny skupiny. Skupina faktorů silné stránky má výslednou hodnotu 3,91. Za nejdůležitější silné stránky (viz tabulka číslo 16) lze považovat individuální přístup k zákazníkovi a vztahy s ním, široký sortiment kvalitního zboží a široký sortiment kvalitních služeb.

**Tab. 16: Hodnocení faktorů – silné stránky**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Výsledné hodnocení
<b>Silné stránky</b>			
Finanční stabilita podniku	0,1	3	<b>3,91</b>
Krátkodobé finanční řízení a plánování	0,08	2	
Široký sortiment kvalitního zboží	0,16	4	
Široký sortiment kvalitních služeb	0,155	4	
Individuální přístup k zákazníkovi a vztahy s ním	0,17	5	
Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců (technické i obchodní)	0,13	4	
Zkušenosti řadových i řídicích zaměstnanců	0,09	4	
Kvalifikace a vzdělání pracovníků	0,115	4	

Skupina faktorů slabé stránky má výslednou hodnotu 3,515. Za nejdůležitější slabé stránky (viz tabulka 17) lze považovat komunikaci a podporu směrem shora-dolů, společné sdílené hodnoty, ideje a vize a strategii, dlouhodobé směřování a cíle, které nejsou formulovány a komunikovány. Skupina faktorů příležitosti má výslednou hodnotu 2,245. Za největší příležitosti (viz tabulka 18) lze považovat výraznější přechod obchodu a marketingu do online prostředí a vládní investice do modernizace nemocnic.



**Tab. 17: Hodnocení faktorů – slabé stránky**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Výsledné hodnocení
<b>Slabé stránky</b>			
Absence vlastního zázemí	0,09	2	<b>3,515</b>
Nejistota plynoucí z vlastnické struktury	0,14	3	
Společné sdílené hodnoty, ideje a vize	0,145	4	
Komunikace a podpora směrem shora-dolů	0,165	5	
Absence strategického plánování a řízení	0,12	3	
Strategie, dlouhodobé směřování a cíle nejsou formulovány a komunikovány	0,13	4	
Online propagace a marketing podniku	0,1	3	
Zastaralý web a e-shop	0,11	3	

**Tab. 18: Hodnocení faktorů – příležitosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Výsledné hodnocení
<b>Příležitosti</b>			
Vládní investice do modernizace nemocnic	0,14	3	<b>2,245</b>
Investice do modernizace a elektrifikace železnic	0,13	2	
Investice do udržitelné energetiky	0,13	1	
Výstavba dobíjecí infrastruktury pro elektromobily	0,125	1	
Výraznější přechod obchodu a marketingu do online prostředí	0,165	4	
Nový zahraniční dodavatel v oboru	0,12	3	
Zrušení superhrubé mzdy – možnost úspory	0,1	2	
Snížení tlaku na zvyšování mezd	0,09	1	

Skupina faktorů hrozby má nejvyšší výslednou hodnotu 3,85. Za největší hrozby (viz tabulka číslo 19) lze považovat bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci, vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR, odchod klíčových zaměstnanců, výše reinvestic do podniku a jeho rozvoje či výrazné posílení či nový vstup zahraničních e-shopových velkoskladů na trh ČR.

**Tab. 19: Hodnocení faktorů – hrozby**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Výsledné hodnocení
<b>Hrozby</b>			
Výrazné posílení či nový vstup zahraničních e-shopových velkoskladů na trh ČR	0,125	4	<b>3,85</b>
Vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR	0,145	4	
Bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci	0,165	5	
Odchod současného vlastníka a zakladatele	0,115	3	
Odchod klíčových zaměstnanců	0,125	4	
Znehodnocování finančních úspor	0,095	3	
Výše reinvestic do podniku a jeho rozvoje	0,125	4	
Vývoj kurzu EUR/CZK	0,105	3	

Výsledné hodnoty jednotlivých kategorií byli vzájemně sečteny pro všechny kvadranty viz tabulka č. 20. Na základě těchto hodnot lze určit přístup ke strategii. Nejvyšší hodnotu **dosáhl kvadrant S-T**, které odpovídají alternativní strategii dle teorie.

**Tab. 20: Matice SWOT pro výběr vhodné strategie**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>O</b>	<b>T</b>
<b>S</b>	6,155	<b>7,76</b>
<b>W</b>	5,76	7,365

## 2.9 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí matice IFE a EFE

Tabulka č. 21 zobrazuje matici IFE, která pracuje se souhrnem interních faktorů uvedených v matici SWOT. Tyto faktory byli v každé skupině redukováni na 8 faktorů.

**Tab. 21: Matice IFE – interní hodnocení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Vážené hodnocení
<b>Silné stránky</b>			
Finanční stabilita podniku	0,05	3	0,15
Krátkodobé finanční řízení a plánování	0,04	3	0,12
Široký sortiment kvalitního zboží	0,075	3	0,225
Široký sortiment kvalitních služeb	0,075	4	0,3
Individuální přístup k zákazníkovi a vztahy s ním	0,09	4	0,36
Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců (technické i obchodní)	0,07	4	0,28
Zkušenosti řadových i řídicích zaměstnanců	0,05	3	0,15
Kvalifikace a vzdělání pracovníků	0,06	3	0,18
<b>Slabé stránky</b>			
Absence vlastního zázemí	0,04	2	0,08
Nejistota plynoucí z vlastnické struktury	0,07	1	0,07
Společné sdílené hodnoty, ideje a vize	0,07	1	0,07
Komunikace a podpora směrem shora-dolů	0,08	1	0,08
Absence strategického plánování a řízení	0,06	2	0,12
Strategie, dlouhodobé směřování a cíle nejsou formulovány a komunikovány	0,065	1	0,065
Online propagace a marketing podniku	0,05	1	0,05
Zastaralý web a e-shop	0,055	1	0,055
<b>SUMA</b>	<b>1,000</b>		<b>2,355</b>

Každému faktoru byla přiřazena váha a významnost na základě stupnice: 1 – významná slabá stránka, 2 – méně významná slabá stránka, 3 – méně významná silná stránka, 4 – významná silná stránka. Následným násobením významnosti a váhy byli získány vážené hodnocení. Pomocí součtu vážených hodnocení jednotlivých faktorů získáme **konečné interní hodnocení ve výši 2,355**, které je vstupem do matice IE.

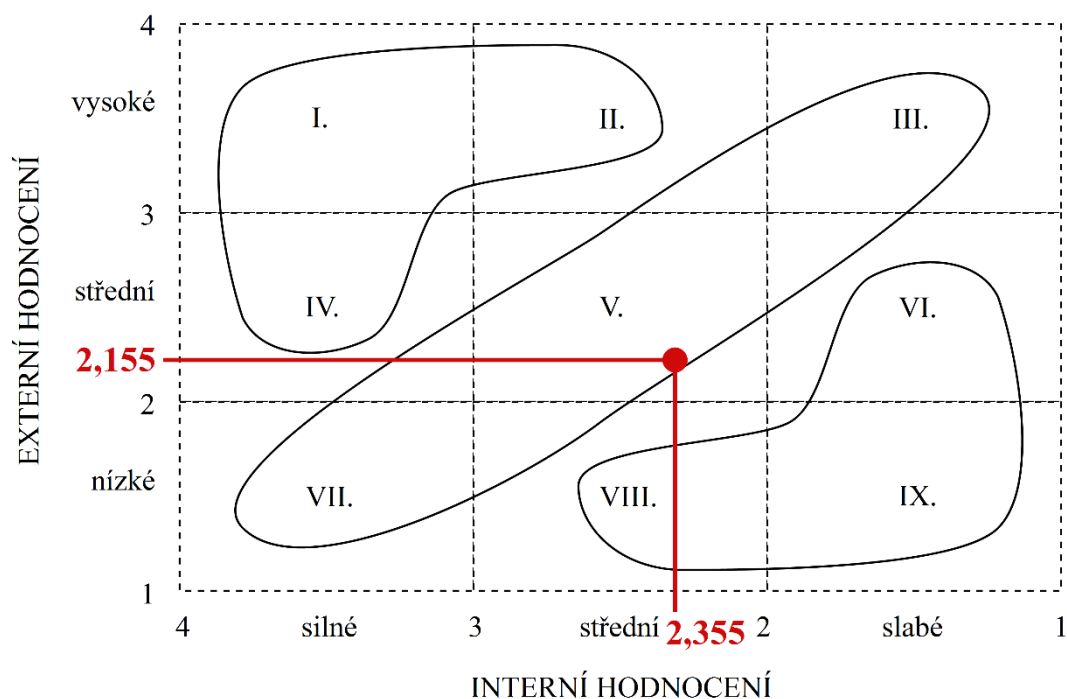
Tabulka č. 22 zobrazuje matici EFE (externí faktory) pracuje se stupnicí významnosti: 1 – významná hrozba, 2 – méně významná hrozba, 3 – méně významná příležitost, 4 – významná příležitost. Na základě totožného výpočtu jako v případě matice získáme **konečné externí hodnocení ve výši 2,155**, které je vstupem do matice IE.

**Tab. 22: Matice EFE – externí hodnocení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Významnost	Vážené hodnocení
<b>Příležitosti</b>			
Vládní investice do modernizace nemocnic	0,055	3	0,165
Investice do modernizace a elektrifikace železnic	0,05	3	0,15
Investice do udržitelné energetiky	0,05	3	0,15
Výstavba dobíjecí infrastruktury pro elektromobily	0,045	3	0,135
Výraznější přechod obchodu a marketingu do online prostředí	0,07	4	0,28
Nový zahraniční dodavatel v oboru	0,06	3	0,18
Zrušení superhrubé mzdy – možnost úspory	0,05	3	0,15
Snížení tlaku na zvyšování mezd	0,04	3	0,12
<b>Hrozby</b>			
Výrazné posílení či nový vstup zahraničních e-shopových velkoskladů na trh ČR/SR	0,075	1	0,075
Vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR/SR	0,08	2	0,16
Bankrot či přechod významného dodavatele ke konkurenci	0,09	2	0,18
Odchod současného vlastníka a zakladatele společnosti	0,065	1	0,065
Odchod klíčových zaměstnanců	0,075	2	0,15
Znehodnocování finančních úspor	0,055	1	0,055
Výše reinvestic do podniku a jeho rozvoje	0,075	1	0,075
Vývoj kurzu EUR/CZK	0,065	1	0,065
<b>SUMA</b>	<b>1,000</b>		<b>2,155</b>

## 2.10 Výběr vhodné strategie za pomoci matice IE

Matice IE (viz následující obrázek číslo 17) slučuje výsledky matic IFE a EFE tak, že vynáší výsledné hodnocení na osy. Osa X zastupuje interní hodnocení a osa Y externí hodnocení. Podnik se nachází v oblasti V. tzn. oblast „Vydrž a udržuj se“. Důležité je zmínit, že především externí hodnocení je značně podprůměrné tzn. ve vnějším prostředí mají převahu významné hrozby či méně významné příležitosti či oboje.



**Obr. 17: Matice IE pro výběr vhodné strategie**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategie podniku by měla respektovat doporučení pro tuto oblast definované v teoretické části. Podnik by měl vyvinout úsilí na udržení životaschopnosti a konkurenceschopnosti pomocí strategií rozvoje produktu (služeb) a penetrace stávajícího trhu. Podnik by měl použít část finančních prostředků na využití příležitostí, které trh a současná situace přináší, upevnit si tak současnou pozici a zlepšit externí hodnocení.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY**

V této části práce bude na základě poznatků a výsledků analytické části formulována podniková vize, mise a strategie včetně strategických cílů. Porovnáním navrhované strategie se strategií současnou budou vybrány oblasti, které vyžadují největší změnu či zcela odlišný přístup. Strategické cíle v těchto oblastech budou konkretizovány, popsány a rozděleny do dílčích cílů a konkrétních řešení. Pro změny bude navržen postup implementace a časový rámec, zhodnocena rizika a navrhnutá opatření. Pro každou změnu budou vyhodnoceny přínosy a určeny náklady na realizaci změny.

#### **3.1 Formulace strategie stabilizace včetně cílů k jejímu naplnění**

Formulace podnikové vize, mise a strategie vychází z výsledků analytické části práce a teoretických východisek. Jako základ, který bude upravován a pozměňován poslouží současná vize, mise a strategie, které byly zformulovány v rámci analýzy 7S v části 3.4.1. Formulaci mise, a především vize velice dobře poslouží kompletní výsledek analýzy očekávání interních stakeholderů, která proběhla v rámci výzkumného projektu. V těchto výsledcích byla očekávání jednotlivých skupin stakeholderů sloučena do podoby určitých vizí, které budou nyní využity.

Formulace strategie včetně strategických cílů respektuje a vychází z:

- vize a mise podniku,
- fáze životního cyklu, ve které se podnik nachází tzn. třetí fáze = fáze stabilizace,
- očekávání a cílů managementu a vlastníků – výsledky výzkumného projektu,
- rozvoj zdrojů konkurenčních výhod – výsledky výzkumného projektu,
- nejvýznamnější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby – analýza SWOT,
- výsledky analýzy SWOT,
- výsledky matice IE.

##### **3.1.1 Vize**

Malý stabilní, flexibilní a specializovaný nejen distribuční podnik s vlastním pozemkem, budovou a prostory známý širokým portfoliem rychlých a spolehlivých služeb a kvalitního zboží, který má silnou pozici a významný podíl na daných trzích.

Efektivní, silně konkurenceschopný a na daných trzích známý a úspěšný podnik s dobrou pověstí a image. Podnik s jasnou a dobře komunikovanou dlouhodobou vizí, směřováním a strategií včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení, která je také společným cílem a jedním z klíčových prvků sdílených hodnot. Finančně a hmotně zabezpečený podnik uspokojující finanční potřeby vlastníků i zaměstnanců. Podnik s moderním a příjemným pracovním prostředím. Podnik, jehož zaměstnanci jsou schopní, produktivní, vysoce kvalifikovaní, spokojení a motivovaní. Podnik, který má kvalitní, rozvinuté a dobré obchodní vztahy s dodavateli i zákazníky (stávajícími i novými), věnuje jim individuální péči a zajišťuje jejich spokojenost a věrnost.

### **3.1.2 Mise**

Poskytovat zákazníkům nejen kvalitní, spolehlivé a bezpečné zboží s rychlým dodáním, ale především kvalitní, odborné a stále se rozšiřující portfolio služeb. Dlouhodobě soustředit úsilí a finanční prostředky do zefektivňování interních procesů, rozvoje konkurenceschopnosti a budování image úspěšného podniku nejen v ČR, ale také na Slovensku. Společně vytvářet a pravidelně komunikovat dlouhodobé cíle, plány, vizi a pěstovat v podniku společné sdílené hodnoty. Udržovat vlastníky dostatečně spokojené díky pravidelným a dostatečně vysokým ziskům. Udržovat pracovní prostředí moderní a příjemné. Vyjadřovat zaměstnancům podporu a zájem a zajišťovat dostatečně vysoké mzdy, finanční a jiné benefity a možnosti dalšího vzdělávání, kariérního růstu a rozvoje. Nadále v zaměstnancích pěstovat individuální přístup k zákazníkům ochotu a odhodlání řešit jeho problémy a plnit jeho požadavky komplexně. Pracovat na kvalitě a dlouhodobém rozvoji obchodních vztahů se zákazníky i dodavateli a být jim spolehlivým a dlouhodobým partnerem. Být poctivou a slušnou firmou, která dodržuje zákony, pravidla a etiku podnikání.

### **3.1.3 Strategie včetně strategických cílů**

Navrhovaná strategie respektuje **doporučení pro fázi stabilizaci** v rámci životního cyklu, tzn. podporovat spolupráci a motivaci zaměstnanců, zlepšovat interní procesy, vytvářet strategické a operativní plány, rozpočty, zavést komunikační systém, udržovat

rozvojové a vzdělávací programy pro zaměstnance a naplňovat očekávání a cíle zaměstnanců. Strategie též respektuje v rámci životního cyklu zvolenou **strategii udržení** – soustředit se především na existující cíle, udržovat současné tempo rozvoje a současný podíl na trhu, reagovat na změny na trhu při udržení či posílení konkurenceschopnosti, soustředit pozornost dovnitř podniku na zaměstnance, vztahy, procesy, komunikaci a plány i vně podniku tzn. udržení a rozvoj vztahů se zákazníky i dodavateli.

Strategie využívá příležitost: přechod obchodu do online prostředí a silné stránky: individuální přístup k zákazníkovi, široký sortiment kvalitního zboží a široký sortiment kvalitních služeb, potlačuje hrozby: vznik vlastní pobočky významného dodavatele v ČR/SR, odchod klíčových zaměstnanců a výše reinvestic do podniku a jeho rozvoje, a rozvíjí a posiluje slabé stránky: komunikaci a podporu směrem shora-dolů a společné sdílené hodnoty, ideje, vize, strategii, dlouhodobé směřování a cíle, které nejsou v současnosti formulovány a komunikovány. Zároveň strategie podporuje **začlenění či rozvoj doporučených aktivit pro kvadrant S-T** – zvyšování produktivity a efektivity vnitřních procesů, investice do podniku z kumulovaného zisku a práce na zvýšení produktivity zaměstnanců přes motivační systém.

Strategie také splňuje doporučené strategie **penetrace na trh** (podpora prodeje a zvýšení aktivity směrem k zákazníkovi a jeho informovanost) a částečně i **rozvoj produktu** (v tomto případě ve smyslu rozšíření a zkvalitnění služeb) vycházející z umístění v matici IE.

**Formulace strategie** tedy vypadá následovně:

Udržovat současné zákazníky spokojené a věrné díky individuálnímu přístupu a uspokojování jejich potřeb, požadavků a řešení problémů rychle, kvalitně a komplexně. Kromě současných služeb nabízet a dále rozšiřovat portfolio kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou (e-shop, online přednášky, služby projekce řešení na klíč zákazníkovi, vlastní výroba rozvaděčů) a udržovat se zákazníkem dlouhodobé kvalitní vztahy a pravidelnou komunikaci. Nadále nabízet a rozšiřovat portfolio kvalitního a specializovaného zboží od prověřených evropských dodavatelů, ty si udržet a rozvíjet s nimi vztahy a spolupráci a pravidelně s nimi komunikovat. Udržet podnik finančně stabilní s významným podílem na trhu a dostatečně ziskový, aby bylo možné udržovat



dostatečnou výši výplat podílu na zisku pro vlastníky, dostatečné vysoké mzdy zaměstnanců a reinvestovat část zisku zpět do rozvoje podniku. Vytvořit krizový plán pro případ odchodu jednoho nebo obou vlastníků a vyřešit problematiku vlastnické struktury, která pomůže určit budoucí směřování podniku. Zavést v podniku fungující strategické řízení, jehož cílem bude upravit, rozpracovat a pravidelně aktualizovat podnikovou strategii včetně vize, dlouhodobých cílů, plánu rozvoje v jednotlivých oblastech a množství finančních prostředků pro rozvoj klíčových zdrojů konkurenčních výhod. Především finanční cíle nadále pravidelně rozpracovávat do dílčích cílů a úkolů. Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a posílit jejich zapojení i informovanost o dlouhodobém směřování za účelem vytvoření společného cíle či vize, vzniku sdílených hodnot a rozvoji spolupráce. Snížit fluktuaci zaměstnanců, udržet a pečlivě vybírat kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností, motivací pro práci a schopností poradit zákazníkovi. Nadále rozvíjet vzdělání zaměstnanců pomocí vzdělávacích plánů, které jsou pravidelně vyhodnocovány a upravovány. Zlepšovat interní komunikaci především shoda dolů zavedením komunikačního systému, který podpoří srozumitelnost, systematickosti a přehlednost činností a úkolů. Zlepšit motivační systém benefitů a zvýšit zájem a podporu zaměstnancům ze strany vlastníků a vrcholového vedení podniku, který povede ke zvýšení motivace a rozvoje spolupráce. Nadále investovat do modernizace vybavení a zlepšování kvality pracovního prostředí. Dlouhodobě pracovat na zefektivňování, zrychlení a zjednodušování vnitřních procesů ke spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Zlepšit komunikační marketingové a propagační aktivity na internetu (online přednášky, nové webové stránky, e-shop – B2B portál), a to nejen skrz zboží, ale především pro zvýšení povědomí a budování image podniku jako celku. Výrazně investičně náročným cílem podniku je vybudování vlastního zázemí (pozemek, budova, sklad, kanceláře) v Brně a založení pobočky podniku na Slovensku.

### **3.2 Výběr strategických cílů v rámci 3D pojetí a jejich konkretizace**

Strategické cíle zřetelné z formulace strategie lze rozdělit na cíle, které již jsou součástí současné podnikové strategie a podnik je naplňuje, cíle současné, které podnik zatím nenaplňuje (vybudování vlastního zázemí, rozšíření portfolia služeb – vlastní projekce a

výroba rozvaděčů), cíle nové, které podnik v současnosti řeší a naplňuje (nákup a zavedení komunikačního systému) a cíle nové a samozřejmě zatím nenaplňované.

Z pohledu rámce 3D pojetí cílů lze všechny cíle rozřadit do tří dimenzí – interní, externí a ekonomické. Z analytické části a navrhované strategie je zřejmé, že podnik by měl výrazně více pracovat na cílech v interní a externí dimenzi tzn. především směrem k zákazníkům a zaměstnancům. Zejména nově navrhované strategické cíle směřují do těchto dvou dimenzí:

- 1. Interní dimenze** – zavedení strategického řízení, zlepšení vnitřní komunikace, určení společného cíle a vize a péče o sdílené hodnoty, zlepšení motivačního systému za účelem zvýšení motivace a spolupráce, rozvoj zdrojů konkurenčních výhod a zefektivňování, zrychlení a zjednodušování vnitřních procesů
- 2. Externí dimenze** – rozšíření portfolia služeb, zlepšení marketingových a propagačních aktivit na internetu, zvýšení povědomí a budování image podniku

Z interní dimenze bude vypracován **návrh na zavedení strategického řízení včetně přípravy podmínek**, které bude mít významné pozitivní dopady i na plnění dalších cílů v této dimenzi např. rozvoj zdrojů konkurenčních výhod, zefektivňování, zrychlení a zjednodušování vnitřních procesů a zintenzivnění komunikace směrem k zaměstnancům, ale též zvýšené zapojení zaměstnanců skrz zpětnou vazbu, nové nápady či řešení. To by mělo vést k úpravě společného cíle a vize za vzniku sdílených hodnot (zapojení zaměstnanců, spolupráce, týmovost). Důsledkem tohoto procesu by mělo být zvýšení informovanosti, zapojení, spolupráce, a především motivace zaměstnanců. Pro podporu fungování strategického řízení a pro další zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců bude navržena **intervence v podobě motivačního (odměňovacího) systému**, který bude navázán na strategické cíle firmy.

Cíle v externí dimenzi spadají do oblasti marketingu. Z tohoto důvodu proběhne **modifikace marketingové strategie** v rámci, které budou navržena konkrétní řešení jako tvorba nových webových stránek s e-shopem – B2B portálem, online přednášky a zaměstnání správce webu, e-shopu a sociálních sítí. Těmito konkrétními řešeními bude dosaženo všech vytyčených strategických cílů v této dimenzi.

Obě tyto změny spojuje strategický cíl **reinvestovat část zisku zpět do podniku**. Z poslední výroční zprávy podniku vyplývá, že **podnik disponuje více než**

**37,5 mil. Kč** v nerozděleném zisku z minulých let a **nemá žádné dlouhodobé závazky**. Na základě informací z rozhovoru s vrcholovým vedením společnosti je naprostá většina těchto prostředků uložena na termínovaných účtech a v současnosti se úroky na termínovaných účtech blíží nule, inflace roste a tyto prostředky jsou významně znehodnocovány. Podnik tedy disponuje finančními prostředky na realizaci návrhů a současná situace nahrává k jejich využití. Reinvestice v rámci návrhů bude směřovat v prvním případě do teambuildingových akcí, komunikačních kurzů a přijetí nového zaměstnance. V druhém případě bude investice směřovat do motivačního (odměňovacího) systému a ve třetím návrhu půjde o investice do nového webu s e-shopem, zaměstnání správce online marketingu (web, e-shop a sociální sítě) a finanční prostředky bude vyžadovat i natočení série online přednášek. Pro jednotlivé návrhy budou vyčísleny náklady na tyto změny a vytvořen plán rozpočtu nákladů.

Návrhy změn a cíle v interní a externí dimenzi samozřejmě budou mít dopad na **ekonomickou dimenzi**, ale jejich podstatou je primárně naplnění cílů a řešení problémů v těchto dimenzích. Cíle čistě v ekonomické dimenzi nebudou v návrhové části řešeny, protože z analytické části práce je zřejmé, že ekonomické zdraví podniku je na velmi dobré úrovni. Finanční stabilita a finanční řízení a plánování je v podniku zavedené a funkční a patří mezi silné stránky.

Výraznějších problémů, podnětů či přímo cílů z analytické části a navrhované strategie, které se dotýkají všech tří dimenzí, vyplývá mnohem více. Vzhledem k omezenému rozsahu práce budou tyto stručně shrnuty a popsány v kapitole 3.6. Ke všem budou formulována doporučení či případně nastíněn postup řešení a naplnění.

### **3.3 Návrh na zavedení strategického řízení včetně přípravy podmínek**

Systém strategického manažerského řízení v podniku není zaveden a velmi chybí. V podniku nejsou tvořeny plány na delší období, než je jeden rok. Na základě výsledků provedeného výzkumu ve firmě, lze s jistotou říct, že určité vize v hlavách jednotlivých stakeholderů jsou, ale nejsou zcela jednotné, a především vzájemně ani směrem k zaměstnancům komunikované. Doporučuji podniku vycházet z navrhované vize, mise a strategie a úpravami a vlivem níže popsanych dalších kroků pro zavedení strategického řízení vytvořit celopodnikový společný cíl a strategii pro další směřování, zlepšit strategickou komunikaci směrem k zaměstnancům a tím zvýšit informovanost

zaměstnanců o dlouhodobých cílech a plánech. Strategie a cíle by se měli stát vlivem dalších kroků, především komunikací, společným cílem a vizí pro každého zaměstnance a celý podnik za vzniku nových společných sdílených hodnot.

**Hlavním cílem je zavést strategické řízení** do podniku a připravit podmínky pro úspěšné zavedení a fungování na základě:

- Návrhu konceptu strategického řízení.
- Zajištění podmínek pro další sdílené hodnoty – zapojení zaměstnanců a jejich citový závazek, spolupráce a týmovost.
- Zlepšení interní komunikace.
- Zaměstnaní nového zaměstnance na pozici „Správce strategie a koordinátor podnikových operací“ do konce července 2021.

Návrhy dále pracují s předpokladem, že navrhovaná strategie včetně strategických cílů bude schválena valnou hromadou, která pro její realizaci uvolní finanční prostředky.

### **3.3.1 Zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí pro fungování**

Strategické řízení je proces, jehož zavedení vyžaduje **vznik strategického týmu**, který musí v první fázi vytvořit provést klíčový první krok pro úspěšné zavedení a fungování strategického řízení: *vytvořit v podniku podmínky systematického vlivného, ale neúprosného nátlaku tzn. otevřenost v komunikaci, ale zároveň tlak na plnění a cílů, za které budou zaměstnanci odměňováni.* Mezi další úkoly týmu bude v procesu strategického řízení komunikovat, řídit, hodnotit a aktualizovat strategické procesy a záměry.

**Navrhované strategické cíle budou rozpracovány do operativních cílů** (ukazatelů) pro jednotlivá oddělení, podle kterých bude určeno splnění či nesplnění cíle. Hodnocení úspěšnosti daných cílů či jejich případná úprava bude probíhat na zasedáních strategického týmu. Dalším krokem je příprava a tvorba vhodných podmínek, které jsou představeny dále v této kapitole.

Dalším klíčovým krokem je **celopodnikový meeting**, na kterém musí proběhnout seznámení všech zaměstnanců s podnikovou vizí, misí, strategií a strategickými cíli. Strategický tým musí srozumitelně vysvětlit zaměstnancům význam strategie a její pozitivní dopady. Zároveň musí být na této schůzi představeny i dílčí cíle a operace,

kterých je nutné dosáhnout a od zaměstnanců je vyžadováno jejich plnění tzn. představit motivační (odměňovací) systém cílů a benefitů plynoucích z jejich plnění. Představeny by měli být i další nutné změny ve vnitřní komunikaci: systém porad, brainstormingové porady, pravidelná anonymní dotazníková šetření a teambuildingové a další firemní akce na dalších 6 měsíců. Zaměstnancům by mělo být poskytnuto písemné zpracování strategie včetně vyhlášení její závaznosti.

V další fázi musí členové strategického týmu **řídít a vést pracovníky k dodržování stanovené strategie** a taktéž sledovat, **evidovat a průběžně hodnotit dosahování výsledků** a plnění zadaných dílčích cílů. V tomto období budou probíhat v jednotlivých odděleních porady, brainstorming a dotazníková šetření pro získání nových podnětů, návrhů či případných řešení dílčích interních problémů či procesů.

Průběžně bude zpracovávána **strategická analýza** externích příležitostí a hrozeb. Budou prováděna dotazníková šetření se zákazníky zaměřená na jejich spokojenost se službami a zbožím a s vyhrazeným prostorem pro případné připomínky a podněty. Mapován bude vývoj trhu, aktivita konkurence a současné trendy v daných oblastech (skladování, expedice a logistika, odchod a marketing atd.).

Všechny poznatky, podněty a výsledky z předchozí části budou evidovány, předběžně hodnoceny a na **dalším zasedání strategického týmu** prezentovány. Evidence nejdůležitějších proběhne pomocí souhrnné matice SWOT s následným finálním společným hodnocením jednotlivých faktorů. Na základě nejvyššího hodnocení budou vybrány nejdůležitější a nejaktuálnější problémy, příležitosti a hrozby k řešení. Poté budou navržena opatření, řešení a změny či aktualizace strategie. Následovat bude představení a schválení obsahu změn valnou hromadou a zajištění finančních prostředků na zavedení změn. Celý cyklus předchozích dílčích kroků se poté opakuje.

Na tento koncept strategického řízení navazuje zlepšení efektivity interní komunikace a tvorba motivačního systému uvedené dále, které by měli vést nejen k úspěšnému zavedení a fungování strategického řízení, ale též vytváří **podmínky ke vzniku nových sdílených hodnot** ve smyslu:

- **Aktivní zapojení zaměstnanců do tvorby společné vize, ideje a cílů a citový závazek zaměstnanců vůči těmto cílům a celému podniku** – podnik novým motivačním systémem dává jasně najevo, že strategii bere vážně a vyžaduje její

dodržování. To mimo jiné znamená, že zaměstnanci jsou ujištěni, že jejich práce má smysl a význam a podnik je ochoten za naplnění cílů své zaměstnance finančně odměnit. Zároveň díky zlepšení komunikace (dotazníková šetření, brainstorming, možnost otevřeně vyjádřit svůj názor atd.) dává možnost zaměstnancům aktivně se zapojit a spolupodílet se na tvorbě strategie, vize, idejí a cílů. Doporučuji podniku jejich přáním a podnětům vyjít vstříc alespoň v dílčích částech. protože zaměstnanci tak sami získají určitý citový závazek ke strategii a jejímu naplňování, což bude mít další pozitivní vliv na jejich motivaci.

- **Týmovost a spolupráce** – sdílené hodnoty spolupráce a týmovost v současnosti v podniku poměrně dobře fungují, ovšem často pouze v jednotlivých odděleních. Cílem je pomocí teambuildingu a tvorbě společného cíle přenést tyto hodnoty a činnosti do celého podniku napříč odděleními.

Dále, vedoucí pracovníci včetně jednatele jsou často velmi časově zaneprázdněni, proto navrhuji **vytvořit novou pozici „Správce strategie a koordinátor podnikových operací“**. Tento nový zaměstnanec bude součástí strategického týmu a naplní jeho práce bude především:

- plánovat, organizovat a popř. vést zasedání týmu,
- provádět strategickou analýzu, spolupracovat s členy týmu na aktualizacích podnikové strategie a navrhopvat změny funkčních strategií,
- plánovat, organizovat, připravovat a popř. vést v dalších krocích zmíněné akce (teambuilding, brainstorming, dotazníková šetření atd.),
- komunikovat se řadovými zaměstnanci strategií a její význam a dopady,
- sledovat, kontrolovat, koordinovat, řídit a optimalizovat podnikové procesy a operace,
- sledovat a kontrolovat kvalitu nabízených služeb a spokojenost zákazníků,
- poskytovat vedoucím organizační podporu a asistenci s řešením problémů.

V dalších podkapitolách jsou tyto organizační intervence blíže popsány ve vazbě na ukazatele a stanovené cíle.

**Zlepšení vnitřní komunikace** s řadovými zaměstnanci i komunikace napříč odděleními včetně vedoucích pracovníků oddělení musí být iniciováno vrcholovým vedením, popř. vlastníky. Navrhují tedy tyto akce, které by měli komunikaci v podniku výrazně zlepšit:

- účast vedoucích pracovníků a vrcholového vedení na komunikačním kurzu zaměřeném na otevřenou komunikaci, vedení lidí a další manažerské soft-skills,
- úspěšně implementovat komunikační systém,
- pořádat celopodnikový meeting 1x za půl roku,
- pořádat pravidelná zasedání strategického týmu,
- pořádat porady oddělení 1x týdně,
- využívat brainstormingu a vytvářet příjemné prostředí s možností otevřené komunikace (vyjádřit názor či nápad bez odsouzení či důsledků) na všech těchto schůzích,
- provádět anonymní dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci zaměřené na spokojenost a návrhy na zlepšení (procesů, pracovního prostředí apod.) pravidelně 1x za půl roku vždy před zasedáním strategického týmu, kde bude vyhodnoceno,
- organizovat teambuildingové akce 1x za kvartál, které budou zaměřené na posílení spolupráce (či ochoty spolupracovat) mezi řadovými zaměstnanci, a to především napříč odděleními.

**Motivační profil** mnohých, především dlouholetých, zaměstnanců ve společnosti stagnuje. Tento problém není spjatý primárně z výší mezd, ale především z dalšími částmi motivačního profilu (potřeba ocenění, informovanost, sociální kontakt). Systém pravidelných schůzí dává strategickému týmu prostor vyjádřit zaměstnancům zájem o jejich práci, podporu a veřejně jim poděkovat či je pochválit např. za dosažení stanovených cílů.

### **3.3.2 Implementace strategického řízení a podpůrných intervencí**

Prvním krokem k implementaci je **vytvořit strategický tým**, a právě jeho členové budou mít odpovědnost za zavedení strategického řízení do podniku. Tým bude složen ze současných zaměstnanců:

- vedoucí týmu: jednatel podniku (vrcholového vedení),

- členové týmu: obchodní ředitel, vedoucí technického oddělení, vedoucí oddělení sklad a expedice, vedoucí ekonomického a personálního úseku a správce strategie a koordinátor podnikových operací.

**Hlavní odpovědnost** za implementaci změn bude mít vedoucí týmu – jednatel podniku. Odpovědností členů týmu bude komunikovat, řídit a hodnotit průběh celého procesu. Členové týmu jsou každý ve svém oddělení odpovědní za řízení, plnění a hodnocení dosahovaných výsledků a dílčích cílů definovaných motivačním systémem. Hodnocení by mělo probíhat alespoň 1x za dva týdny. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou odpovědní také za pravidelné pořádání a vedení porad, brainstormingu a dotazníkových šetření na základě nichž budou evidovat nové podněty, návrhy či případná řešení dílčích interních problémů či procesů a externích příležitostí a hrozeb. Kroky implementace a veškeré odpovědnosti přehledně zobrazuje následující tabulka č. 23 vypracovaná na základě RACI matice.

**Tab. 23: RACI matice pro zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Vedoucí týmu	Členové týmu	Řadový zaměstnanci	Vlastníci
Schválení, popř. úprava návrhu strategie a vyčlenění finančních prostředků na realizaci všech dílčích kroků	A, R			R
Vytvoření strateg. týmu a první zasedání	A, R	R		I
Vytvoření požadavků na funkci „Správce strategie a koordinátor podnikových operací“ a podání inzerátu	A, R	R		
Výběrové řízení a zaměstnání nového pracovníka	A	R		
Úprava a schválení motivačního systému a dílčích cílů	A, R	R	I	I
Komunikační kurz pro členy strateg. týmu	A, R	R		
Celopodnikový meeting	A, R	R	R	I
Komunikace a řízení implementace – porady, kontrola	A, R	R	C	
Strategická analýza a hodnocení dílčích cílů (dotazníková šetření, porady využívající brainstorming, teambuilding atd.)	A, R	R	C	
2. zasedání strategického týmu – aktualizace strategie a cílů	A, R	R		I



### 3.3.3 Časový rámec realizace

**První zasedání strategického týmu** proběhne 7.7.2021 a do konce roku bude probíhat pravidelně 1x měsíčně vždy v prvním týdnu daného měsíce. Dalších 6 měsíců budou zasedání probíhat 1x za dva měsíce a dále 1x za 3 měsíce. Každý půl rok proběhne celkové posouzení a aktualizace strategie. Zastupitelnost na zasedáních není přípustná. Na klíčovém prvním zasedání proběhne rozdělení zodpovědností, pravomocí a dílčích úkolů mezi jednotlivé členy týmu. Úkoly budou zařazeny do nového komunikačního systému Freelo. Koupě a implementace nového **komunikačního systému** je v podniku v současnosti řešena. Od nového komunikačního systému si podnik slibuje zvýšení informovanosti, systematičnosti a přehlednosti, zlepšení komunikace, řízení a kontroly.

**Celopodnikový meeting** by se měl uskutečňovat pravidelně 1x za půl roku. Na něm musí být nastíněny další nová řešení, změny či případné investice na základě výsledků strategické analýzy a zpětné vazby od zaměstnanců za posledních 6 měsíců. Představeny musí další možné úpravy motivačního (odměňovacího) systému – cílů a benefitů plynoucích z jejich plnění a plánované akce na další období. Všichni pracovníci by měli mít možnost se doptávat a vyžadovat případné vyjasnění, vysvětlení apod. a to případně i anonymní formou např. pomocí lístečků s dotazem.

**Časový rámec** viz tabulka č. 24 zobrazuje sled všech činností pro přípravu podmínek i zavedení strategického řízení do podniku.

**Tab. 24: Časový rámec pro zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Schválení, popř. úprava návrhu strategie a vyčlenění finančních prostředků	1.7.-5.7.2021
Vytvoření strategického týmu a první zasedání	6.7.-7.7.2021
Vytvoření požadavků na funkci „Správce strategie a koordinátor podnikových operací“ a podání inzerátu	7.7.-8.7.2021
Výběrové řízení a zaměstnání nového pracovníka	9.7.-21.7.2021
Úprava a schválení motivačního systému a dílčích cílů	9.7.-21.7.2021
Komunikační kurz pro členy strategického týmu	19.7.-20.7.2021
Celopodnikový meeting	22.7.2021
Komunikace a řízení implementace – porady, kontrola	23.7.-6.8.2021
Strategická analýza a hodnocení dílčích cílů (dotazníková šetření, porady využívající brainstorming, teambuilding atd.)	23.7.-6.8.2021
2. zasedání strategického týmu – aktualizace strategie a cílů	6.8.2021

### 3.3.4 Identifikace a analýza rizik z návrhů

Všechny činnosti, kroky a celý projekt zavedení strategického řízení byl podroben **analýze rizik**. Identifikovaná rizika budou vždy hodnocena skórovací metodou na základě následující tabulky č. 25.

**Tab. 25: Hodnocení pravděpodobnosti a dopadu identifikovaných rizik**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
téměř žádná: 1 až 2	minimální: 1-2	minimální: 1 až 20
nízká: 3 až 4	méně významný: 3 až 4	nízká: 21 až 40
pravděpodobná: 5 až 6	významný: 5 až 6	střední: 41 až 60
více pravděpodobná: 7 až 8	velmi významný: 7 až 8	vysoká: 61 až 80
vysoká: 9 až 10	kritický: 9 až 10	kritická: 81 až 100

Následující tabulka č. 26 obsahuje identifikovaná a zhodnocená rizika spjatá s přípravou podmínek včetně jejich implementace a zavedení strategického řízení. Nejvýznamnějším rizikem je nedostatek vyčleněných finančních prostředků ze strany vlastníků a práce členů strategického týmu na strategické analýze a kontrole dílčích cílů.

**Tab. 26: Identifikace a zhodnocení rizik ze zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vyčleněných prostředků	7	9	63
2	Neshody uvnitř strategického týmu	4	6	24
3	Nenalezení vhodného nového zaměstnance	3	6	18
4	Nedostatečná výkonnost zaměstnance	3	7	21
5	Špatné začlenění nového zaměstnance do kolektivu	3	9	27
6	Příliš striktně nastavené cíle pro zaměstnance	5	7	35
7	Příliš nízká výše odměn pro zaměstnance	5	8	40
8	Odpor zaměstnanců k navrhované strategii	5	9	45
9	Nedostatečná průběžná kontrola členů týmu	6	8	48
10	Nedostatečná strategická analýza týmu	7	8	56

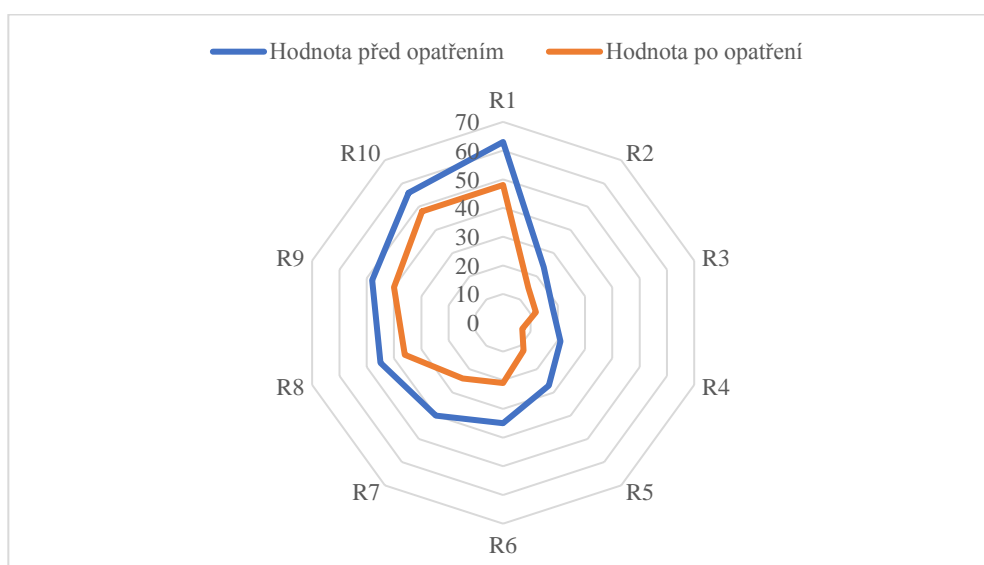
K jednotlivým rizikům byla navržena opatření, která se zaměřují na snížení pravděpodobnosti, popř. dopadu. Následně bylo provedeno nové zhodnocení, které je zobrazeno v tabulce č. 27.

**Tab. 27: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik ze zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Přesvědčování vlastníků o důležitosti, redukce změn	6	8	48
2	Komunikační kurz, společná teambuildingová akce	3	5	15
3	Více inzerátů, zvýšení nabízené mzdy	2	6	12
4	Zvýšit výkonovou část mzdy	1	7	7
5	Zpětná vazba, osobní konzultace, teambuilding	2	6	12
6	Strategický tým upraví cíle	3	7	21
7	Strategický tým upraví výši odměn	3	8	24
8	Přesvědčovat a motivovat zaměstnance	4	9	36
9	Přesvědčovat a motivovat členy týmu	5	8	40
10	Přesvědčovat a motivovat členy týmu	6	8	48

Změna v hodnocení rizik před a po opatřeních je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu č. 8.



**Graf 8: Pavučinový graf hodnocení rizik – zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.5 Plán rozpočtu nákladů a přepokládané přínosy

Náklady tvoří mzda nového zaměstnance, náklady na komunikační kurzy pro management a teambuildingové akce.

Mzdové náklady nového zaměstnance na pozici „Správce strategie a koordinátor podnikových operací“ byli odhadnuty na základě informací dostupných na webu práce.kurzy.cz a nsp.cz na 37 000 Kč/měsíc tzn. 444 000 Kč za rok.

Odhadnout cenu teambuildingové akce je náročné: liší se podle aktivity a nabízející často na webu neuvádí cenu. Na základě dostupných informací na webech lipenak.cz, relaxa.istan.cz a scavengerhuntbrno.cz lze orientačně říct, že náklady začínají na 550 Kč za osobu na den tzn. v případě současných 29 zaměstnanců a čtyřech akcích za rok minimálně 33 800 Kč ročně.

Na základě dostupných cen z webu pcdir.cz a mbk.cz lze náklady na komunikační kurz pro manažery vyčíslit na 5 300 Kč za jeden online kurz trvající 6-8 hodin. Předpokládaný počet členů týmu je 6 a s opakováním či dalšími kurzy návrh nepočítá. Náklady jsou tedy 31 800 Kč.

Plán rozpočtu nákladů na návrh je uveden v následující tabulce číslo 28.

**Tab. 28: Plán rozpočtu nákladů na zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Mzdové náklady na nového zaměstnance	190 000 Kč	444 000 Kč	444 000 Kč
Náklady na teambuildingové akce	8 450 Kč	33 800 Kč	33 800 Kč
Náklady na manažerský komunikační kurz	31 800 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>230 250 Kč</b>	<b>477 800 Kč</b>	<b>477 800 Kč</b>

#### **Přínosy návrhu:**

- Zvýšení systematickosti a podpora pro management v rozhodování.
- Výrazně zlepšení procesu a metod interní komunikace (rozvoj tohoto zdroje konkurenční výhody).
- Zvýšení ochoty zaměstnanců spolupracovat (rozvoj tohoto zdroje konkurenční výhody).
- Zlepšení informovanosti a motivace zaměstnanců včetně motivačního profilu (rozvoj těchto zdrojů konkurenční výhody).

- Zlepšení vztahů na pracovišti napříč odděleními.
- Rozvoj dalších zdrojů konkurenčních výhod: teambuilding, neformální a otevřená komunikace a pracovní prostředí.
- Tvorba společné vize a cíle.
- Vznik nových sdílených hodnot: zapojení zaměstnanců a citový závazek, spolupráce a týmovost.

### **3.4 Návrh motivačního systému**

Intervence v podobě motivačního a odměňovacího systému navazuje na koncept strategického řízení, sdílené hodnoty a zlepšení vnitřní komunikace jako samostatný podpůrný návrh. Jeho podstatou je přenesení strategických cílů formulovaných ve strategii do konkrétních operativních cílů na základě jejichž plnění budou zaměstnanci odměňováni, což strategickému týmu pomůže zaměstnance motivovat k naplňování strategie.

Vyplácení finančních prémie bude probíhat kvartálně, vždy po zasedání strategického týmu. Do budoucna doporučuji podniku při zvyšování mezd zvyšovat výrazně víc tuto výkonovou složku mzdy než stabilní část mzdy. Motivační systém či složky odměn a cíle jsou navrženy následovně:

#### **Zaměstnanci skladu a expedice:**

- provést vstupní/ výstupní kontrolu u všeho přijatého/expedovaného zboží v den přijetí/expedice,
- udržet množství reklamací z důvodu špatně expedovaného zboží pod 0,1 %,
- expedovat zboží ze všech objednávek přijatých do 12:00 tentýž den.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnankyně fakturace:**

- vyfakturovat všechny objednávky přijaté do 12:00 tentýž den,
- vyřešit reklamáce přijaté do 12:00 tentýž den.

Finanční prémie při splnění obou cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho cíle 5 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnankyně recepce:**

- evidovat do systému všechny přijaté objednávky neprodleně tentýž den,
- přeposílat všechny přijaté dotazy a požadavky zákazníků neprodleně tentýž den.

Finanční prémie při splnění obou cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho cíle 5 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnanci servisu a kalibrace:**

- provést kalibraci a expedovat přístroj do 2 dnů od přijetí,
- provést záruční servis a expedovat přístroj do 2 dnů od přijetí,
- provést pozáruční servis a expedovat přístroj do 2 dnů od přijetí potřebných součástí.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnanci cejchovny:**

- provést ověření všech transformátorů požadovaných či přijatých do 11:00 tentýž den,
- vždy ověřit správný požadovaný transformátor.

Finanční prémie při splnění obou cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho cíle 5 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnanci obchodního oddělení a marketingu:**

- vytvořit alespoň 1 článek či recenzi za týden,
- provést objednávku neskladového zboží požadovaného do 13:00 tentýž den,
- získat alespoň 3 nové zákazníky za kvartál.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

#### **Zaměstnanci ekonomického a účetního úseku:**

- udržovat včasnou platbu pohledávek,
- udržovat včasnou platbu závazků,
- zaúčtovat doklady přijaté do 13:00 tentýž den.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

### **Zaměstnanci personálního úseku:**

- na základě výsledků dotazníkového šetření udržovat spokojenost zaměstnanců alespoň na 75 %,
- provést za kvartál personální pohovor s alespoň čtvrtinou zaměstnanců,
- bezchybně zpracovat podklady pro platbu mezd včetně prémie a odměn.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

### **Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení:**

- vypracovat strategickou analýzu,
- provést průběžné hodnocení plnění cílů,
- pořádat každý týden poradou oddělení.

Finanční prémie při splnění všech cílů 10 % z měsíční mzdy, při splnění dvou 6 % z měsíční mzdy, při splnění jednoho 3 % z měsíční mzdy.

## **3.4.1 Implementace návrhu a zhodnocení rizik**

**Klíčovou roli v implementaci hraje strategický tým**, který byl vytvořen v rámci návrhu zavedení strategického řízení. Sled činností a odpovědnosti jsou určeny na základě RACI matice zobrazené na následující tabulce č. 29.

**Tab. 29: RACI matice pro implementaci motivačního systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Vedoucí týmu</b>	<b>Členové týmu</b>	<b>Řadový zaměstnanec</b>	<b>Vlastníci</b>
Úprava návrhu a dílčích cílů	A, R	R		I
Schválení návrhu a vyčlenění finančních prostředků	A, R			R
Představení motivačního systému zaměstnancům – celopodnikový meeting	A, R	R	C	I
Vedení zaměstnanců a kontrola plnění cílů	A, R	A, R	C	
Vyhodnocení a výplata odměn na základě plnění cílů	A, R	R	C	I

**Časový rámec** tohoto návrhu zobrazený v následující tabulce číslo 30 má společné prvky a částečně i časové rozmezí jako návrh na zavedení strategického řízení, ze kterého též vychází a je s ním propojen.

**Tab. 30: Časový rámec pro implementaci motivačního systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Úprava návrhu a dílčích cílů	9.7.-15.7.2021
Schválení návrhu a vyčlenění finančních prostředků	16.7.-21.7.2021
Představení motivačního systému zaměstnancům – celopodnikový meeting	22.7.2021
Vedení zaměstnanců a kontrola plnění cílů	23.7.-30.9.2021
Výplata odměn na základě plnění cílů	1.10.2021

K návrhu byla obdobně jako u předchozího návrhu zpracována analýza rizik. Identifikovaná a zhodnocená rizika včetně jejich pravděpodobnosti a dopadu jsou zobrazena v následující tabulce číslo 31.

**Tab. 31: Identifikace a zhodnocení rizik pro implementaci motivačního systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vyčleněných prostředků	7	9	63
2	Nedostatečná výkonnost zaměstnanců	3	7	21
3	Příliš striktně nastavené cíle pro zaměstnance	5	7	35
4	Příliš nízká výše odměn pro zaměstnance	5	8	40

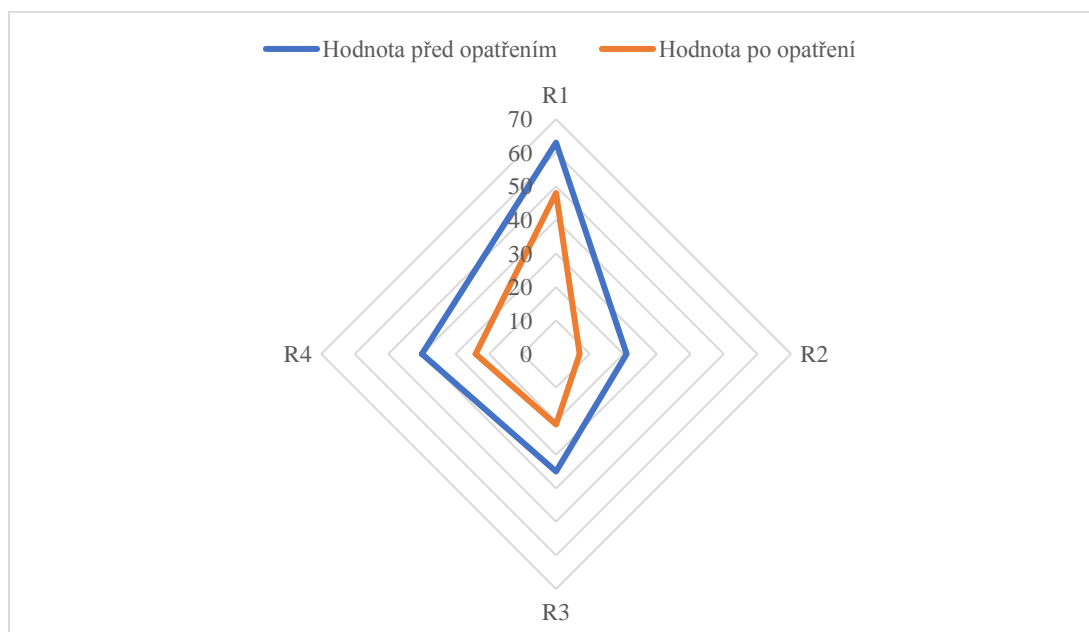
Pro jednotlivá rizika byla navržena opatření, která snižují pravděpodobnost, popř. dopad rizika a vypočtena nová hodnota rizika viz následující tabulka č. 32.

**Tab. 32: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro implementaci motivačního systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Přesvědčování vlastníků o důležitosti, redukce změn	6	8	48
2	Zvýšit výkonovou část mzdy – odměny	1	7	7
3	Strategický tým upraví cíle	3	7	21
4	Strategický tým upraví výši odměn	3	8	24

Změna rizik před a po opatření je graficky zobrazena v pavučinovém grafu číslo 9.





**Graf 9: Pavučinový graf hodnocení rizik – motivační systém**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Plán rozpočtu nákladů

Dle výroční zprávy 2019 byli roční mzdové náklady 16 714 tis. Kč (1 392,8 tis. Kč měsíčně). Současné měsíční náklady na mzdy tedy lze reálně odhadovat na 1 400 tis. Kč. Návrh připouští finanční prémie ve výši 0-10 % měsíční mzdy proplácené kvartálně tzn. maximální výše proplacených finančních prémie z motivačního systému je 140 000 tis. Kč za kvartál tj. 560 000 Kč za rok. Plán rozpočtu nákladů je uveden v následující tabulce č. 33.

**Tab. 33: Plán rozpočtu nákladů pro implementaci motivačního systému**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Navýšení mzdových nákladů = maximální výše finanční odměn	280 000 Kč	560 000 Kč	560 000 Kč

### Předpokládané přínosy

- Podpora úspěšného zavedení a fungování strategického řízení.
- Rozvoj zdrojů konkurenční výhody: motivační systém vedoucí k produktivitě a mzdové podmínky.
- Zvýšení motivace, spokojenosti a produktivity zaměstnanců.

### 3.5 Modifikace stávající marketingové strategie

**Image podniku** v současnosti čerpá poměrně významně z image značek dodavatelů a jejich zboží. Dle participantů v rámci výzkumu, provedeného v analytické části práce, si zákazníci podnik často spojují právě s těmito značkami a zbožím. Podnik by měl ukazovat a prezentovat více přidanou hodnotu, kterou zboží podnik dodává svými službami (distribuce, kontrola, kalibrace, cejchování, servis, poradenství, české manuály a další).

**Šíře nabízených služeb** je zdrojem konkurenční výhody, který má podnik na vysoké úrovni, ale doporučuji jeho další rozvoj. Jednou z možností rozšíření portfolia služeb je nabídnout zákazníkům možnost online nákupu. **Kvalita současných webových stránek** není na dobré úrovni, což je v současné pandemické době dvojnásobný problém. Současný web nepůsobí moderně a běží na zastaralém redakčním systému. Současný správce webových stránek navíc není příliš schopný a trpí tím nejen image podniku, ale především možnost podniku tento zdroj rozvíjet a stavět na něm. Navrhuji, aby podnik zainvestoval do nových webových stránek s e-shopem – B2B portálem a zaměstnal nového schopného online marketingu (správce webu, e-shopu a sociálních sítí).

Participant ve výzkumu vidí možnosti např. v prestižní a dostupné lokalitě technologického parku, kterou podnik dostatečně nevyužívá pro nejrůznější kurzy, přednášky, školení, prohlídky apod. V současné době se tedy nabízí natočit sérii online přednášek o společnosti, jejích službách a nabízených produktech, které by zlepšili informovanost zákazníků a povědomí o firmě.

Marketingová strategie by tedy měla být přizpůsobena současné koronavirové krizi, která sebou přináší příležitost v podobě přesunu obchodu a komunikace se zákazníkem do online prostředí. Účelem je zvýšit intenzitu marketingových a propagačních aktivit společnosti pomocí online a video marketingu, která přinese zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

**Hlavním cílem je vytvoření** webových stránek s e-shopem s B2B portálem do konce roku 2021 s plánem uvedených akcí:

- Od 1.7.2021 do konce roku 2021 natočit 10 online vysílaných přednášek.
- Zaměstnat správce online marketingu do konce roku 2021.

### 3.5.1 Vytvoření webových stránek s e-shopem – B2B portálem

Současné webové stránky s e-shopem navštíví podle dat z ledna až dubna 2021 v průměru 6094 uživatelů měsíčně. Počet návštěv je v tomtéž období 9 777 návštěv v průměru za měsíc. Nové webové stránky by měli přilákat více návštěvníků.

Současný e-shop není propojený s podnikovým ERP a všechny objednávky z něj musí být evidovány ručně. Zároveň podnik na e-shopu nabízí pouze omezený sortiment zboží. Za loňský rok společnost evidovala z e-shopu pouze 303 objednávek, což jsou 3 % z celkového počtu objednávek a jejich podíl na celkových tržbách byl 1,36 %. Průměrná hodnota jedné objednávky byla 7 269 Kč. Z těchto údajů lze říct, že webové stránky jsou navštěvovány především kvůli informacím a výrazně méně kvůli nákupu.

Reprezentativní a intuitivní webové stránky jsou podobně jako funkční e-shop v současnosti nutností. Tuto nutnost ovšem současné webové stránky nenabízí, a proto navrhuji podniku v úzké spolupráce s vybraným dodavatelem vytvořit nové webové stránky s e-shopem. Ty by měli splňovat minimálně tyto základní požadavky:

- moderní design a intuitivní ovládání pro zákazníka,
- editovatelná prezentační část (o společnosti, kontakt, novinky, recenze, reference, nabízené služby apod.),
- editovatelná e-shopová část (přidávat/odstraňovat zboží, editovat popisky, technické specifikace, možnost stažení pdf manuálu apod.),
- zboží včetně specifikace dostupné všem návštěvníkům, ale ceny a počet skladových položek pouze přihlášeným zákazníkům (B2B přístup),
- v profilové části každého zákazníka možnost sledovat současné i vyřízené objednávky a faktury a mít možnost si je stáhnout a vytisknout,
- menu: 4 hlavní skupiny zboží, každá s maximálně 10 kategoriemi a maximálně 10 subkategoriemi,
- možnost v subkategoriích filtrovat zboží podle dodavatelů,
- možnost porovnávat zboží a samozřejmě vkládat je do košíku a provést zákazníka objednávkou (obsah košíku, doprava a platba, dodací údaje atd.),
- propojení z podnikovým ERP ABRA Gen pro aktuální údaje o zboží, cenách, skladových položkách, zákaznících a jejich slevách, objednávkách a fakturách,
- automatická evidence objednávek zpět do ERP.

### 3.5.2 Implementace návrhu a zhodnocení rizik

Příprava a implementace nových webových stránek s e-hopem bude probíhat jako projekt. Prvním krokem bude tvorba projektového týmu, který bude veden obchodním ředitelem, členy budou zaměstnanci marketingu a vybraní pracovníci obchodního oddělení, kteří s webovými stránkami pravidelně pracují (přidávání článků, akcí apod.). Hlavním úkolem členů týmu bude podávat návrhy, nápady, představy a požadavky.

Po schválení návrhu, vyjasnění představy a požadavků a výběru vhodného dodavatele se součástí vedení projektu měli stát také zástupci vybraného dodavatele, kteří realizaci projektu provedou. Jejich zkušenosti a znalosti postupů pomohou projekt realizovat efektivně v co možná nejkratším čase.

Sled činností a určení odpovědnosti jsou zobrazeny pomocí RACI matice v tab. č. 34.

**Tab. 34: RACI matice pro implementaci nových webových stránek s e-shopem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Vedoucí týmu	Členové týmu	Dodavatel	Vedení podniku
Schválení návrhu a analýza současného webu	A, R	R, C		I
Komunikace s podniky využívající e-shop – B2B portál	A, R			I
Zapojení zaměstnanců oddělení obchodu a marketingu	A, R	C, R		C
Tvorba předběžné představy a požadavků	A, R	C, R		C
Konzultace s vlastníky a zhodnocení financí	C			A, R
Průzkum a výběr potencionálních dodavatelů k oslovení	A, R	C, R		I
Konzultace s vybranými společnostmi	A, R			R
Úprava návrhu => vznik finálního návrhu	A, R	C, R		C, I
Výběr z cenových nabídek	A, R			A, R
Příprava a podpisy smluv	A, R		C, R	R
Dodatečné analýzy dodavatele, příprava, design, kódování atd.	C	C	A, R	I
Implementace	C	C	A, R	I
Fáze testování	C	C	A, R	I
Oprava identifikovaných chyb			A, R	
Školení zaměstnanců	C	C	A, R	
Zkušební provoz: monitoring a konzultace	C	C	A, R	I
Úpravy a optimalizace	C	C	A, R	I
Vyhodnocení změny, ostrý provoz	A, R	C	I	R

**Časový rámec** činností pro přípravu, realizaci a zprovoznění nových webových stránek s e-shopem – B2B portálem je zobrazen v následující tabulce č. 35. Jde o optimistický časový rámec, který vznikl na základě konzultací se zástupci společností NetDirect a IMP net a předpokládá rychlé reakce ze strany podniku.

**Tab. 35: Časový rámec pro implementaci nových webových stránek s e-shopem**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Schválení návrhu a další analýza současného webu	1.7.-5.7.2021
Komunikace s podniky využívající e-shop – B2B portál	6.7.-14.7.2021
Zapojení zaměstnanců oddělení obchodu a marketingu	6.7.-14.7.2021
Tvorba předběžné představy a požadavků	15.7.-18.7.2021
Konzultace s vlastníky a zhodnocení finančních možností	19.7.-20.7.2021
Průzkum a výběr potencionálních dodavatelů k oslovení	21.7.-25.7.2021
Konzultace s vybranými dodavateli	26.7.-28.7.2021
Úprava a doplnění návrhu => vznik finálního návrhu a požadavků	29.7.-1.8.2021
Výběr z cenových nabídek	2.8.-3.8.2021
Příprava a podpisy smluv	4.8.-8.8.2021
Dodatečné analýzy dodavatele, příprava, design, kódování atd.	9.8.-30.9.2021
Implementace	1.10.-18.10.2021
Fáze testování	19.10.-25.10.2021
Oprava identifikovaných chyb	26.10.-28.10.2021
Školení zaměstnanců	29.10.2021
Zkušební provoz: monitoring a konzultace	1.11.-22.11.2021
Úpravy a optimalizace	23.11.-29.11.2021
Vyhodnocení změny, ostrý provoz	30.11.-14.12.2021

Pro celý projekt přípravy, realizace a implementace nových webových stránek s e-shopem byla vypracována **analýza rizik**. Následující tabulka č. 36 zobrazuje hodnocení identifikovaných rizik. Nejvýznamnějším je možný nedostatek vyčleněných prostředků.

**Tab. 36: Identifikace a zhodnocení rizik pro implementaci nových webových stránek s e-shopem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

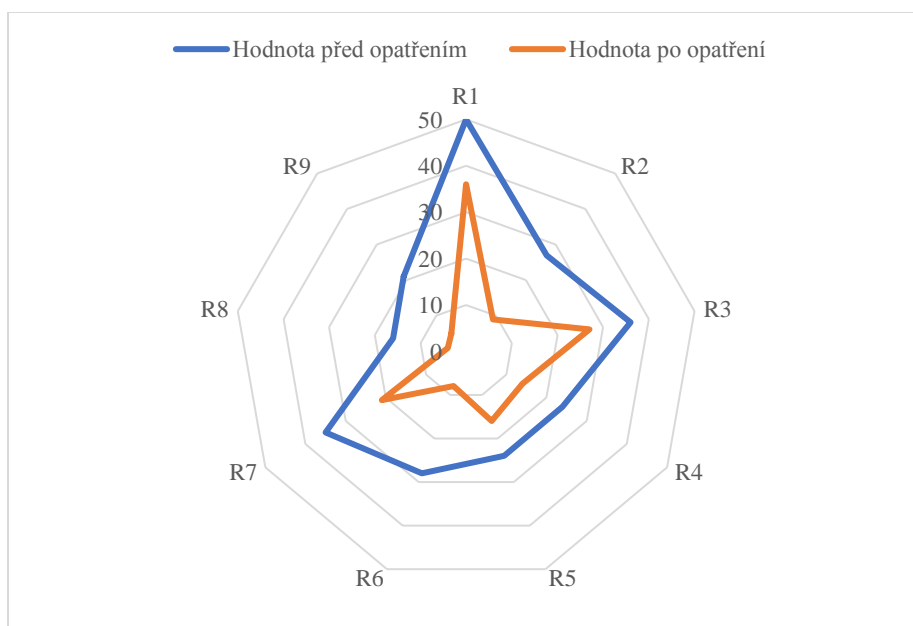
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vyčleněných prostředků	5	10	50
2	Nepřesná definice požadavků na web a e-shop	3	9	27
3	Výběr nevhodného řešení	4	9	36
4	Nedostatečné otestování funkčnosti	3	8	24
5	Výběr nespolehlivého dodavatele	3	8	24
6	Poruchovost webu a e-shopu	4	7	28
7	Odpor zaměstnanců	5	7	35
8	Neochota dodavatele opravit chyby	2	8	16
9	Nedostatečné proškolení zaměstnanců	3	7	21

K jednotlivým rizikům byla navržena opatření, která se zaměřují na snížení pravděpodobnosti, popř. dopadu a následně bylo provedeno nové zhodnocení viz následující tabulka č. 37. Všechna rizika se opatřením podařilo dostat na nízkou úroveň.

**Tab. 37: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro implementaci nových webových stránek s e-shopem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Přesvědčování vlastníků o důležitosti, redukce změn	4	9	36
2	Důkladná analýza, zapojení zaměstnanců	1	9	9
3	Sledování referencí, oslovení současných uživatelů	3	9	27
4	Test více testery i běžnými zaměstnanci, kontrola	2	7	14
5	Sledování referencí, oslovení současných uživatelů	2	8	16
6	Specifikace požadavků, ošetření v servisní smlouvě	2	4	8
7	Zapojení, komunikace a přesvědčování zaměstnanců	3	7	21
8	Ošetření ve smlouvě	1	4	4
9	Důkladné školení a test s akceptačním kritériem	1	5	5

Změna hodnot rizik před a po opatřeních je znázorněna v pavučinovém grafu č. 10.



**Graf 10: Pavučinový graf hodnocení rizik – nové webové stránky s e-shopem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Náklady na návrh

Pro určení výše nákladů a časového rámce realizace tohoto návrhu jsem s výše zmíněnými základními požadavky oslovil a e-mailově a telefonicky komunikoval se společnostmi: iQuest, NetDirect, Avito, IMP net a ABRA Software. Existují tři možná řešení v dané oblasti, které je nutné zvažovat s ohledem na priority a rozpočtové možnosti společnosti:

- **Pronájem e-shopu** tzn. společnost má vytvořenou platformu e-shopu, kterou je možné pronajímat, ale nejsou možné výrazné změny. Cena se v takovém případě pohybuje okolo 2300 Kč/měsíc.
- **Úprava zmiňované platformy** (barvy, styl, design, grafika a další individuální požadavky) a její následné zakoupení. Cena se v tomto případě pohybuje okolo 300 tis. Kč viz příloha č. 6. Tuto možnost společnosti navrhuji k výběru.
- **Tvorba webu a e-shopu na klíč**, která je výrazně dražší. V takovém případě cena začíná na 500 tis. Kč a končí na 2 500 tis. Kč.

## Předpokládané přínosy

- Rozšíření portfolia služeb o online nákup (rozvoj tohoto zdroje konkurenční výhody).
- Zlepšení a zkvalitnění komunikačního kanálu a webových stránek (rozvoj tohoto zdroje konkurenční výhody).
- Zlepšení image a prestiže podniku (rozvoj tohoto zdroje konkurenční výhody).
- Výrazně zjednodušení objednávkového procesu v případě, že zákazník nepožaduje poradenství.
- Zvýšení informovanosti zákazníků.
- Zisk nových zákazníků a z nich plynoucí nárůst počtu objednávek přes e-shop. Předpokládané zvýšení objednávek je o 30 % v prvních dvou letech provozu při současné průměrné výši objednávky 7 269 Kč a marži 25 % přinese výnos ve výši 165 370 Kč v roce 2022 a 214 436 Kč.

**Plán rozpočtu nákladů a výnosů** pro roky 2021, 2022 a 2023 je uveden v následující tabulce č. 38.

**Tab. 38: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro implementaci nových webových stránek s e-shopem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Náklady na webové stránky s e-shopem	300 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Výnosy z prodeje zboží přes e-shop	0 Kč	165 370 Kč	214 436 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-300 000 Kč</b>	<b>165 370 Kč</b>	<b>214 436 Kč</b>

### 3.5.3 Nábor nového správce online marketingu společnosti

V současnosti je web spravován externí správcem, který není příliš schopný. Sociální sítě spravují v kooperaci zaměstnanci obchodního oddělení. Podnik v současnosti publikuje články a příspěvky na webu i sociálních sítích nepravidelně. V průměru jde o 8 příspěvků za poslední 3 měsíce na sociální síti LinkedIn a 6 příspěvků za poslední 3 měsíce na sociální síti Facebook. Na základě zběžné analýzy společnosti IMP net byly zjištěny také nedostatky v kvalitě marketingového obsahu příspěvků a článků na sociálních sítích a webu. To má za následek nízký počet sledujících na obou sociálních sítích: LinkedIn 42 sledujících a Facebook 69 sledujících.



Navrhuji podniku zaměstnat nového správce online marketingu, který by měl zajistit bezproblémový přechod na nový web s e-shopem a zajišťovat jeho úpravy a provoz a měl by se věnovat i správě sociálních sítí společnosti (LinkedIn a Facebook) a internetové reklamě.

### **3.5.4 Implementace návrhu a zhodnocení rizik**

V tom případě celá implementace spočívá v poměrně běžném výběrovém řízení na pozici „správce online marketingu“. Požadavky na nového zaměstnance musí vycházet z náplně jeho práce, kterou bude především:

- přidávat na e-shop nové zboží včetně popisků, technické specifikace a manuálů;
- odstraňovat z e-shopu již neprodávané zboží;
- na základě reklamních materiálů dodavatelů či podniku zpracovávat a prezentovat na webu a sociálních sítích novinky, akční nabídky – udržovat aktuálnost informací;
- zpracovávat a přidávat na web i sociální sítě články, recenze či videa zboží od technicko-obchodních specialistů z obchodního oddělení;
- vytvářet shrnující články všech novinek za uplynulý měsíc a mailing těchto shrnutí zákazníkům;
- komunikovat na sociálních sítích, webu a e-shopu se zákazníkem;
- vyhodnocovat návštěvnost webu.

Sled činností a určení odpovědnosti jsou zobrazeny pomocí RACI matice viz následující tabulka č. 39.

**Tab. 39: RACI matice pro zaměstnání nového správce online marketingu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Obchodní ředitel	Vedoucí personalistiky	Pracovníci marketingu a obchodu	Vedení podniku
Schválení návrhu vrcholovým vedením a uvolnění finančních prostředků	C	C		A, R
Vytvoření požadavků na zaměstnance a podání inzerátu	R	A, R	C	C
Výběrové řízení na nového zaměstnance	A, R	A, R		I
Příprava pracovní smlouvy a administrativní úkony		A, R		I
Podpis pracovní smlouvy a představení pracoviště a kolegů	R	A, R	C	I
Školení BOZP a PO a seznámení s pracovními povinnostmi	A, R	R		I
Školení ohledně nového webu s e-shopem – B2B portál	A, R		R	I

V následující tabulce č. 40 je zpracován **časový rámec** jednotlivých činností vedoucí k zaměstnání nového správce webu, e-shopu a sociálních sítí. Časový rámec je navázán na školení zaměstnanců k novému e-shopu a webu, které dle časového rámce předchozího návrhu proběhne 29.10.2021. K tomuto datu by měl být nový zaměstnanec již vybrán a zaměstnán.

**Tab. 40: Časový rámec pro zaměstnání nového správce online marketingu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Schválení návrhu vrcholovým vedením a uvolnění finančních prostředků	13.9.-14.9.2021
Vytvoření požadavků na zaměstnance a podání inzerátu	15.9.-27.9.2021
Výběrové řízení na nového zaměstnance	27.9.-18.10.2021
Příprava pracovní smlouvy a administrativní úkony	18.10.-21.10.2021
Podpis pracovní smlouvy a představení pracoviště a kolegů	22.10.2021
Školení BOZP, zaučení a seznámení se pracovními povinnostmi	22.10.-28.10.2021
Školení ohledně nového webu s e-shopem – B2B portál	29.10.2021

Také pro tento návrh byla provedena **analýza rizik** včetně hodnocení pravděpodobnosti a dopadu. Identifikovaná rizika a jejich hodnocení je zobrazeno v následující tabulce č. 41. Nejvýznamnějším rizikem je nedostatek vyčleněných finančních prostředků.

**Tab. 41: Identifikace a zhodnocení rizik pro zaměstnání nového správce online marketingu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

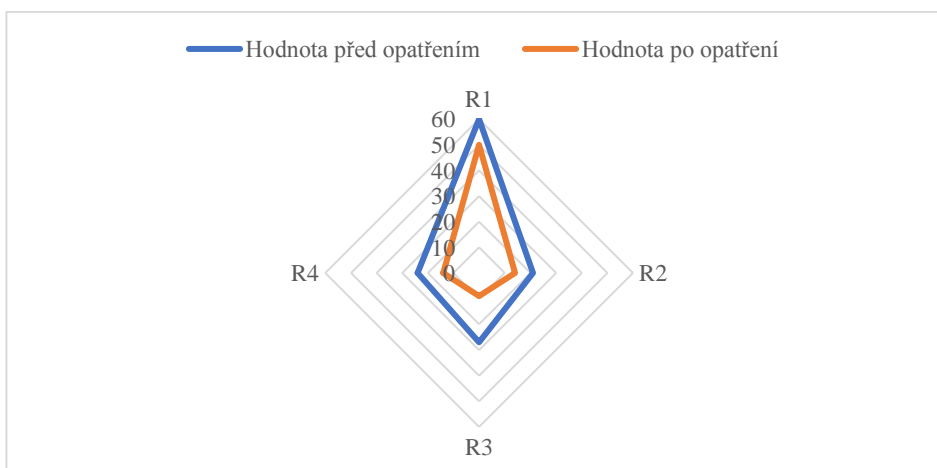
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vyčleněných prostředků	6	10	60
2	Nenalezení vhodného nového zaměstnance	3	7	21
3	Nedostatečná výkonnost zaměstnance	3	9	27
4	Špatné začlenění zaměstnance do kolektivu	3	8	24

K jednotlivým rizikům byla navržena opatření, která se zaměřují na snížení pravděpodobnosti, popř. dopadu a následně bylo provedeno nové zhodnocení viz následující tabulka č. 42. Klíčovým opatřením je podobně jako u předchozích návrhů přesvědčení vlastníků či managementu o důležitosti nového pracovníka.

**Tab. 42: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro zaměstnání nového správce online marketingu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Přesvědčování vlastníků o důležitosti a významu	5	10	50
2	Více inzerátů, zvýšení nabízené mzdy	2	7	14
3	Zvýšit výkonovou část mzdy	1	9	9
4	Zpětná vazba, osobní konzultace, teambuilding	2	7	14

Změna v hodnotách rizik před a po opatřeních je graficky zobrazena na grafu č. 11.



**Graf 11: Pavučinový graf hodnocení rizik – nový správce online marketingu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Náklady na návrh

Náklady v tomto případě znamenají výši mzdy. Ta byla určena výše 28 000 Kč/měsíc na základě současných nabídek práce na webu jobs.cz a prace.kurzy.cz. Roční mzdové náklady lze tedy vyčíslit na 336 000 tis. Kč.

### Předpokládané přínosy

- Zvýšení kvality marketingového obsahu webu a sociálních sítí (rozvoj těchto zdrojů konkurenční výhody)
- Průběžné zlepšování aktuálnosti a obsahu webu a především e-shopu.
- Zvýšení informovanosti zákazníků.
- Pravidelnost a vyšší frekvence příspěvků na sociálních sítích: pravidelně alespoň 1 příspěvek týdně a 1 příspěvek měsíčně shrnující všechny novinky tzn. ze současných 8 článků na LinkedIn a 6 článků na Facebook za poslední 3 měsíce na 15 článků v od 1.11.2021 do 31.1.2022.
- Zvýšení návštěvnosti webu o 15 % od 1.11.2021 do 31.1.2022.
- Zdvojnásobení počtu sledujících na sociálních sítích LinkedIn a Facebook od 1.11.2021 do 31.1.2022.
- Zisk 28 nových zákazníků tzn. zvýšení počtu zákazníků o 2 % do konce roku 2021 (za loňský rok podnik obsloužil 1417 zákazníků) a v dalších 2 letech růst počtu zákazníků o 7 % ročně. Při průměrné výši objednávky 7 269 Kč a marži

25 % lze očekávat letos výnos ve výši 50 883 Kč a v následujících dvou letech další nárůst o 183 542 Kč, respektive o 196 263 ročně.

**Plán rozpočtu nákladů a výnosů** pro roky 2021, 2022 a 2023 je uveden v následující tabulce č. 43.

**Tab. 43: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro zaměstnání nového správce online marketingu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Mzdové náklady na nového zaměstnance	57 000 Kč	336 000 Kč	336 000 Kč
Výnosy z objednávek nových zákazníků	50 883 Kč	234 425 Kč	430 688 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-6 117 Kč</b>	<b>-101 575 Kč</b>	<b>94 688 Kč</b>

### 3.5.5 Vytvoření online přednášek a video-prezentace podniku

Vzhledem k současným restrikcím, které neumožňují pořádání veletrhů, ale ani menší akce jako školení, přednášky apod. a výrazný přesun obchodu a marketingu do online prostředí, navrhuji podniku využít tuto příležitost a uspořádat sérii online přednášek s video-prezentací podniku. Účelem těchto přednášek má být zvýšení povědomí o podniku, zlepšení jeho image a video-prezentace a recenze nabízeného zboží a služeb včetně novinek. Obecným pravidlem je, že video-prezentace a recenze produktu či video-marketing samotný zvyšuje prodeje zboží. To se obzvláště týká přímo konkrétního prezentovaného zboží (novinky), popř. služby.

Cílem je připravit a zrealizovat od 1.7.2021 do konce tohoto roku 10 online přednášek vždy v délce 1 hodina.

### 3.5.6 Implementace návrhu a zhodnocení rizik

Mělo by jít o celopodnikový projekt, který bude zvládnut společným týmovým úsilím. Pro přípravu a realizaci online přednášek by měl vzniknout tým napříč odděleními. Vznik týmu a výběr členů by mělo iniciovat vrcholové vedení podniku, které by mělo být informováno a mít možnost zasáhnout v případě krizové situace. Vedení tohoto týmu bude mít na starost pracovník marketingu. Vedení týmu bude značně demokratické s otevřenou komunikací, což by se mělo projevit i na volnějším a uvolněném ladění přednášek. Do projektu by se významně měl zapojit též zprostředkovatel – streamovací společnost.

Pro online přednášky s video-prezentací podniku navrhuji následující strukturu:

1. Úvod – stručné představení společnosti a obsahu dané přednášky.
2. Prezentace jedné konkrétní služby, kterou společnost nabízí (předtočené video).
3. Novinky – přehled nového zboží, jeho představení a recenze (technické parametry, funkce, využití apod.).
4. Akční nabídky – představení aktuálních akcí a slev.
5. Prostor pro dotazy.
6. Závěr s kontaktními informacemi (email, telefon, web, sociální sítě, sídlo).

V následující tabulce č. 44 je zobrazena chronologická návaznost jednotlivých kroků pro úspěšnou realizaci a určeny odpovědnosti za pomoci RACI matice. Činnosti jako brainstormingová schůze týmu, vyhodnocení návrhů a výběr variant, příprava podkladů a grafiky a předtočení videí se samozřejmě cyklicky opakují mezi přednáškami.

**Tab. 44: RACI matice pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Vedoucí týmu	Členové týmu	Stream. společnost	Vedení podniku
Schválení návrhu vrcholovým vedením a uvolnění finančních prostředků	C			A, R
Vytvoření stálého týmu pro realizaci online přednášek napříč odděleními	C	C		A, R
Schůze týmu – brainstorming, nápady a návrhy	A, R	R		
Vyhodnocení návrhů a výběr variant	A, R	R		I
Oslovení, konzultace a podpis smlouvy s vybranou streamovací společností	R, C	C	C	A
Příprava podkladů a grafiky	A, R	R, C	R, C	
Předtočení videí	A, R	R	R	I
1. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
2. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
3. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
4. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
5. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
6. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
7. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
8. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
9. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I
10. online přednáška a video-prezentace podniku	A, R	R	R	I

Časový rámec k jednotlivým činnostem je zobrazen v následující tabulce č. 45.

**Tab. 45: Časový rámec pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Termín
Schválení návrhu vrcholovým vedením a uvolnění finančních prostředků	5.7.2021
Vytvoření stálého týmu pro realizaci online přednášek napříč odděleními	6.7.-7.7.2021
Schůze týmu – brainstorming, nápady a návrhy	8.7.2021
Vyhodnocení návrhů a výběr variant	9.7.-12.7.2021
Oslovení, konzultace a podpis smlouvy s vybranou streamovací společností	13.7.-14.7.2021
Příprava podkladů a grafiky	14.7.-19.7.2021
Předtočení videí	20.7.2021
1. online přednáška a video-prezentace podniku	21.7.2021
2. online přednáška a video-prezentace podniku	11.8.2021
3. online přednáška a video-prezentace podniku	1.9.2021
4. online přednáška a video-prezentace podniku	15.9.2021
5. online přednáška a video-prezentace podniku	6.10.2021
6. online přednáška a video-prezentace podniku	20.10.2021
7. online přednáška a video-prezentace podniku	3.11.2021
8. online přednáška a video-prezentace podniku	24.11.2021
9. online přednáška a video-prezentace podniku	1.12.2021
10. online přednáška a video-prezentace podniku	15.12.2021

Pro návrh byla provedena **analýza rizik** včetně hodnocení pravděpodobnosti a dopadu. Identifikovaná rizika a jejich hodnocení je zobrazeno v následující tabulce č. 46.

**Tab. 46: Identifikace a zhodnocení rizik pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vyčleněných prostředků	6	8	48
2	Odpor zaměstnanců	6	8	48
3	Neshody uvnitř strategického týmu	4	7	28
4	Technické problémy s online přednáškou	4	9	36
5	Nízký zájem o přednášky	9	5	45
6	Nekvalita grafiky či postprodukce	3	7	21

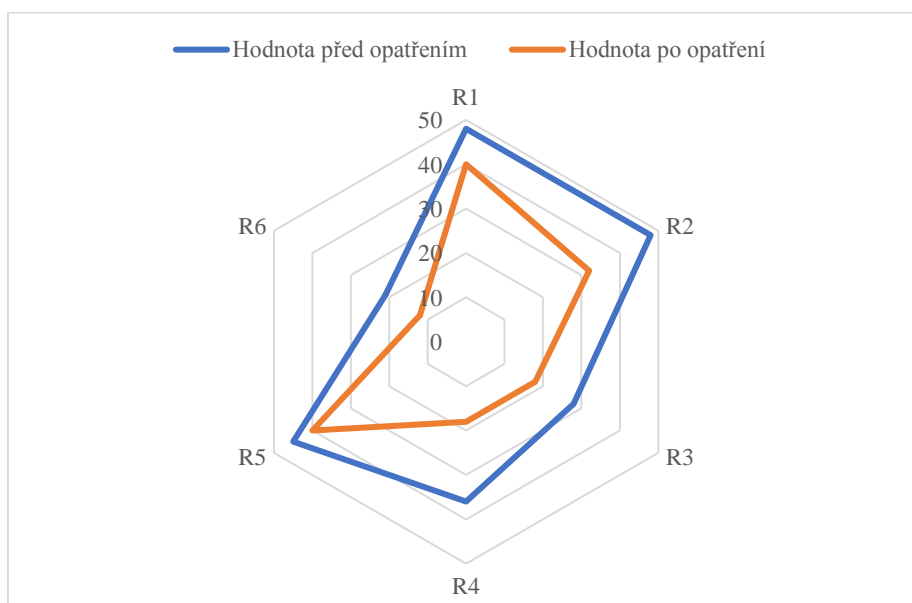
K jednotlivým rizikům byla navržena opatření, která se zaměřují na snížení pravděpodobnosti, popř. dopadu a následně bylo provedeno nové zhodnocení viz

následující tabulka č. 47. Vzhledem k současným restrikcím a tím také k tomu, že podobné přednášky lze očekávat od mnoha jiných podniků, je vysoce pravděpodobné, že o přednášky nebude dostatečný zájem. Podnik by jako opatření měl zvolit velmi intenzivní propagaci na svém webu, sociálních sítích i formou mailingu zákazníkům.

**Tab. 47: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Přesvědčování vlastníků o důležitosti a významu	5	8	40
2	Komunikace, přesvědčování, popř. motivační prémie	4	8	32
3	Komunikační kurz, společná teambuildingová akce	3	6	18
4	Posílení internetového připojení	2	9	18
5	Mailing zákazníkům, propagace na soc. sítích a webu	8	5	40
6	Ošetřit požadavky a kvalitu ve smlouvě, konzultace	2	6	12

Změna v hodnocení rizik před a po opatřeních je graficky zobrazena na následujícím pavučinovém grafu č. 12.



**Graf 12: Pavučinový graf hodnocení rizik pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



## Náklady na návrh

Pro určení výše nákladů na realizaci tohoto návrhu byla oslovena Agentura SAB Digital, která vypracovala nezávaznou cenovou nabídku (viz příloha 7). Náklady byli odhadnuti na základě navrhované struktury přednášky na 8000 Kč za jednu online přednášku včetně předtočení videí z podniku, tzn. 80 000 Kč za sérii 10 online přednášek.

## Předpokládané přínosy

- Tvorba nového komunikačního kanálu pro zákazníky a nový přístup k získávání zákazníků (nové zdroje konkurenční výhody)
- Nový způsob prezentace podniku a nabízených služeb -> zvýšení povědomí o podniku a jeho image (rozvoj těchto zdrojů konkurenční výhody)
- Zintenzivnění komunikace se zákazníkem a zvýšení jeho informovanosti.
- Nový způsob prezentace zboží, novinek a akcí -> zvýšení zájmu o zboží, získání nových zákazníků.
- Zvýšení prodeje prezentovaného a recenzovaného zboží o 30 % v následujících 3 měsících. Počet prezentovaného či recenzovaného zboží v rámci přednášek je 30 ks. Reálný odhad průměrné ceny zboží je 5 000 Kč a běžný počet prodaných kusů je 10 za 3 měsíce. Průměrná výše marže tohoto zboží je 25 %. Předpokládané výnosy tedy lze odhadnout na 112 500 Kč.
- Zisk 35 nových zákazníků tzn. zvýšení počtu zákazníků o 2,5 % od 1.7.2020 do konce roku 2021 (za loňský rok podnik obsloužil 1417 zákazníků). Při průměrné výši objednávky 7 269 Kč a marži 25 % lze očekávat výnos ve výši 63 604 Kč.

**Plán rozpočtu nákladů a výnosů** pro roky 2021 a 2022 je uveden v následující tabulce č. 48.

**Tab. 48: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Náklady na online přednášky	80 000 Kč	0 Kč
Výnosy z prezentovaného zboží	90 000 Kč	22 500 Kč
Výnosy z objednávek nových zákazníků	63 604 Kč	0 Kč
<b>Rozdíl nákladů a výnosů</b>	<b>73 604 Kč</b>	<b>22 500 Kč</b>

### 3.5.7 Souhrnný plán rozpočtu nákladů a výnosů

Všechny náklady a výnosy související s návrhy v rámci modifikace stávající marketingové strategie jsou shrnuty v následující tabulce č. 49. Je zřejmé, že všechny náklady na návrhy budou do konce roku 2023 pokryty a v dalších letech budou dále generovat výnosy.

**Tab. 49: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro realizaci online přednášek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Náklady na webové stránky s e-shopem	300 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdové náklady na nového zaměstnance	57 000 Kč	336 000 Kč	336 000 Kč
Náklady na online přednášky	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>437 000 Kč</b>	<b>336 000 Kč</b>	<b>336 000 Kč</b>
Výnosy z prodeje zboží přes e-shop	0 Kč	165 370 Kč	214 436 Kč
Výnosy z objednávek nových zákazníků – správce online marketingu	50 883 Kč	234 425 Kč	430 688 Kč
Výnosy z prezentovaného zboží	90 000 Kč	22 500 Kč	0 Kč
Výnosy z objednávek nových zákazníků – online přednášky	63 604 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>204 487 Kč</b>	<b>422 295 Kč</b>	<b>645 124 Kč</b>
<b>Rozdíl nákladů a výnosů</b>	<b>-232 513 Kč</b>	<b>86 295 Kč</b>	<b>309 124 Kč</b>

### 3.6 Diskuze a další doporučení nad rámec návrhů

Jedním z ústředních úkolů strategického týmu v rámci strategického řízení by mělo být řešení dlouhodobých strategických problémů a rozdělování finančních prostředků pro reinvestice do podniku. Tato témata by měla být nastolována na každém zasedání strategického týmu. Tým by měl společně navrhnout varianty postupu, vybrat nejvhodnější a určit postup a učinit kroky k vyřešení.

Následující konkrétní problémy a podněty vycházejí ze strategické analýzy či jde o zdroje konkurenčních výhod, které jsou ve výsledcích výzkumného projektu navrženy pro rozvoj. Právě následující považuji za další důležité a strategický tým by je měl řešit po realizaci výše zpracovaných návrhů prioritně.

**Vlastnická struktura** v podniku je problematická. Podnik má dva vlastníky. Jeden z nich je zakladatelem podniku a stále v něm pracuje a má o něj zájem. Druhý je ze

zahraničí a o podnik nejeví příliš vysoký zájem. Jeho zájem podle odpovědí ve výzkumném projektu směřuje především k vlastnímu zisku, respektive podíl na zisku. Tento nesoulad mezi vlastníky zásadním způsobem ovlivňuje jeho směřování a nejistota s tím spjatá ovlivňuje celý podnik a jeho zaměstnance. Doporučuji strategickému týmu aktivně komunikovat s oběma vlastníky a hledat mezi nimi shodu či nalézt jiné řešení problematické vlastnické struktury. Vlastníci jsou klíčovými stakeholdery, kteří určují budoucí směřování podniku a množství finančních prostředků, které se bude do podniku a jeho rozvoje reinvestovat. Práce a vyřešení tohoto úkolu by se mělo stát prioritou strategického týmu.

Další významnou nejistotu, která se týká vlastníků, vytváří fakt, že není vytvořen žádný **krizový plán pro případ odchodu některého z vlastníků**. Navrhuji strategickému týmu v součinnosti s vlastníky vytvořit krizový plán pro případ náhlého i plánovaného odchodu jednoho či obou vlastníků (prodej podniku) ze společnosti.

**Obchodní vztahy s dodavateli** jsou zdrojem konkurenční výhody, který je už v současnosti hodnocen dobře. Za tímto hodnocením stojí především výhradní zastoupení těchto dodavatelů či autorizovaná distribuce. Pro společnost je tedy klíčové udržet si svou činností stávající dodavatele a s dodavateli též pravidelně komunikovat. Zlepšení dalších zdrojů konkurenčních výhod a s tím spjatá zvýšená konkurenceschopnost může podniku poskytnout zlepšení současné poměrně slabé vyjednávací pozice (mimo jiné ohledně ceny zboží) a zároveň tím podnik ochránit před potencionálními hrozbami v podobě založení pobočky dodavatele na českém trhu či přechodu výhradního zastoupení ke konkurenčnímu podniku. Doporučuji strategickému týmu investovat do rozvoje navrhovaných zdrojů konkurenčních výhod a nadále sledovat, vyhodnocovat a vybírat pro rozvoj další zdroje konkurenčních výhod, které byli v podniku identifikovány v rámci výzkumného projektu viz příloha 4. Zároveň by mělo vrcholové vedení a obchodní ředitel se všemi dodavateli udržovat pravidelný kontakt a pokusit se navíc s některými prohloubit spolupráci, která může být významným rozvojem obchodních vztahů. V kontextu navrhované strategie, která zmiňuje i rozšiřování portfolia služeb se např. v případě zavedení služby projekce rozvaděčů nabízí užší spolupráce s dodavatelem rozvaděčů.

Podnik v současnosti nabízí výrazně majoritní část portfolia zboží ze sortimentu dodavatelů, ale i v tomto ohledu je potenciál a prostor pro rozšíření portfolia zboží, které pomohlo s rozvojem zdroje konkurenční výhody – obchodní vztahy s dodavateli.

**Osobní kontakt se zákazníkem** je dlouhodobě velmi nepravidelný. Strategický tým by měl zaměstnance motivovat k aktivnějšímu přístupu k získávání nových zákazníků (návštěvy, pravidelný osobní kontakt) či rozšířit obchodní oddělení o obchodní zástupce, jejímž úkolem by bylo právě zmíněné.

**Reinvestice do podniku** jsou v současnosti v některých oblastech nedostačující. Strategický tým by měl připravit plány rozvoje konkrétních oblastí či konkrétních zdrojů konkurenčních výhod a s vlastníky vykomunikovat pravidelnou a rozumnou výši reinvestic do těchto oblastí či konkrétních návrhů např. formou určitého procenta ze zisku, která do dané oblasti v průběhu dalších let pravidelně poputuje. Zmíním dva zdroje konkurenčních výhod z výzkumného projektu, které by rozhodně měli být předmětem rozvoje:

**Informační technika** v podniku je poměrně zastaralá. Nejedná se v tomto případě pouze o hardware, ale z části také o software. Tato oblast by neměla být opomenuta a měl by být určen procentuální podíl ze zisku, který bude do této oblasti každoročně investován. Navrhuji tedy postupnou obnovu a modernizaci informační techniky.

**Skladovací systém a efektivita procesů v něm** je zdroj konkurenční výhody, do kterého bylo v posledních letech výrazněji investováno a zlepšil se. Zaměstnance oddělení skladu a expedice ovšem stále trápí problémy s přehledností skladu a opravou lidských chyb, které v současném systému stále vznikají a jejich oprava je velmi zdoluhavá. Doporučuji tento zdroj konkurenční výhody zařadit mezi oblasti rozvoje, do kterých bude investováno. Jedním z konkrétních řešení může být například investice do zavedení systému čárových kódů, který by měl předejít lidským chybám i zvýšit přehlednost skladu. Z hlediska zefektivnění procesů na pracovišti fakturace by mělo dojít k digitalizaci dokumentů a zjednodušení postupu opravy chyb lidského faktoru.

Kromě navrhovaných změn uvedených v kapitole 3.2 lze z navrhované strategie a strategických cílů vymezit další výraznou oblast změn, kterou by se strategický tým na svých zasedáních měl dlouhodobě zabývat:

**Příprava a realizace významné investiční akce** – z nově navrhovaných cílů formulovaných ve strategii: založení pobočky podniku na Slovensku a ze současných zatím nenaplněných cílů: vybudování vlastního zázemí (pozemek, budova, sklad, kanceláře), vlastní oddělení projekce rozvaděčů a vlastní výroba rozvaděčů.

Tyto cíle jsou poměrně významné a náročné především finančně, ale jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2, tak podnik disponuje nerozděleným ziskem z minulých let ve výši 37,5 mil. Kč, dlouhodobé závazky nemá, úroky na termínovaných účtech jsou minimální a inflace roste. Myslím, že nyní je vhodný čas si peníze půjčit či nerozdělený zisk investovat do jednoho z výše uvedených cílů. Vhodnou prioritou by mohlo být **vybudování nového vlastního zázemí** či koupě budovy se skladem a kancelářskými prostory. Budovu podnik jako zdroj konkurenční výhody vůbec nevlastní, je v současnosti v pronájmu a tím pádem mu v případě náhlého vypovězení smlouvy hrozí i krátkodobé ukončení činnosti. Navíc tento dlouhodobý záměr v rozhovoru vymezil i sám jeden z vlastníků, takže prosazení jeho realizace by nemuselo být obtížné.

## ZÁVĚR

Diplomová práce představuje návrh strategie stabilizace včetně zavedení strategického řízení a dílčích změn do vybraného podniku, které umožní strategii naplňovat a posílí konkurenceschopnost podniku.

Analytická část práce je složena z určení fáze životního cyklu na základě klíčových ukazatelů definovaných modelem Churchilla a Lewisové, kvalitativního průzkumu cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů a strategické analýzy složené z analýz 7S, SLEPTE a Porterovy analýzy 5-ti sil. Výsledky analytické části jsou shrnuty v matici SWOT a na základě kvantifikace jednotlivých faktorů je určena jako vhodná varianta strategie spadající do kvadrantu S-T. Jednotlivé faktory jsou taktéž kvantifikovány pomocí matic IFE, EFE a následně IE na jejímž základě je určeno umístění podniku v oblasti „Vydrž a udržuj se“. Mezi hlavní zjištění analytické části patří absence strategického řízení včetně formulace a komunikace strategie, nedostatečná komunikace a podpora směrem shora-dolů, špatný online marketing a propagace včetně zastaralého webu a e-shopu.

Na základě výsledků a doporučení plynoucích z analytické části je v první části návrhu formulována podniková mise, vize a strategie stabilizace včetně strategických cílů a následně jsou v rámci 3D pojetí cílů vybrány nejdůležitější cíle v interní a externí dimenzi, ve kterých má v současnosti podnik nejvýraznější problémy: strategické řízení, vnitřní komunikace a online marketing (marketingová strategie).

Za účelem postupné realizace všech strategických cílů formulovaných ve strategii je navrženo v interní dimenzi dosažení cíle zavedení strategického řízení do podniku včetně podpůrných intervencí (zlepšení interní komunikace, nový zaměstnanec na pozici správce strategie a vytvoření podmínek pro vznik nových sdílených hodnot), které mají ve svém důsledku významné pozitivní dopady na další strategické cíle v této dimenzi: vznik nových sdílených hodnot, zlepšení interní komunikace, motivace a dalších interních procesů.

Na tento návrh navazuje návrh nového motivačního (odměňovacího) systému, který v současnosti patří taktéž mezi slabé stránky podniku. Tímto návrhem bude zajištěno úspěšné zavedení a fungování strategického řízení včetně plnění strategických cílů,

protože operativní cíle, za které budou zaměstnanci odměňováni jsou propojeny se strategickými cíli formulovanými ve strategii.

V externím prostředí má podnik problémy zejména s marketingem, který za konkurencí zaostává, a proto je navržena modifikace marketingové strategie, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Návrh se zaměřuje na online marketing a jeho obsahem je tvorba nových webových stránek s e-shopem – B2B portálem, nábor nového správce online marketingu a tvorba online přenášek a video prezentace podniku.

Všechny návrhy jsou rozpracovány do implementace, časového rámce a provedena je analýza rizik včetně opatření. K návrhům jsou následně vyčísleny náklady a vyhodnoceny přínosy. V případě zavedení strategického řízení a návrhu na motivační systém by roční náklady neměly přesáhnout 1 mil. Kč. Hlavní složkou těchto nákladů jsou mzdové náklady na „správce strategie a koordinátora podnikových procesů“ a finanční odměny z motivačního systému. Mezi hlavní přínosy patří zvýšení systematičnosti a podpora pro management v rozhodování, výrazně zlepšení procesu a metod interní komunikace, zlepšení informovanosti, produktivity a motivace zaměstnanců, rozvoj teambuildingu a nových sdílených hodnot. V případě modifikace marketingové strategie se stěžejní náklady na nový web e-shopem a zaměstnání správce online marketingu podniku vrátí díky zvýšení prodeje zboží do dvou let.

Rozsah práce neumožňuje v návrhové části řešit všechny problémy či podněty vycházející k analytické části, a proto je na závěr umístěna kapitola: Diskuze a další doporučení nad rámec návrhů. V této kapitole jsou shrnuty a přiblíženy další významné problémy a formulována doporučení, popř. nastíněno řešení. Mezi tyto patří především nesoulad mezi vlastníky podniku, absence krizového plánu pro jejich případný odchod, reinvestice do podniku či příprava významné investiční akce – vybudování vlastního zázemí.

Na základě návrhů je naplněn zadaný cíl stabilizace společnosti a posílení její konkurenceschopnosti. Vypracované návrhy jsou pro společnost aktuální, prakticky využitelné, finančně dostupné, realizovatelné a přínosné. Hlavním přínosem je zavedení strategického řízení, které podniku umožní naplňovat formulovanou strategii a v dlouhodobém horizontu se i ono samo při správné funkčnosti stane významnou konkurenční výhodou.

## POUŽITÁ LITERATURA

Banky.cz, 2020. *Přehled a porovnání termínovaných vkladů* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnani/terminovany-vklad/>

BAUER, D., 2020. *7 příležitostí (trendů) v online marketingu v roce* [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.socials.cz/cs/blog/7-prilezitosti-trendu-v-online-marketingu-v-roce-2020-27/>

BENEŠOVSKÁ, M., 2021. *2021: Co nás čeká v marketingu* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/2021-co-nas-ceka-v-marketingu/>

České noviny, 2020. EUCF: investice do udržitelné energie na místní úrovni [online]. Praha: ČTK [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: [https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/eucf-investice-do-udrzitelne-energie-na-mistni-urovni/1928680?utm\\_source=rsspr&utm\\_medium=feed](https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/eucf-investice-do-udrzitelne-energie-na-mistni-urovni/1928680?utm_source=rsspr&utm_medium=feed)

Český rozhlas, 2021. *Volební model: Koalice Pirátů a STAN by překonala hnutí ANO, ČSSD by zůstalo pod pětiprocentní hranicí* [online]. Praha [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/volby-pruzkum-model-parlament-volby-pirati-stan-ano\\_2102141348\\_tzr](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/volby-pruzkum-model-parlament-volby-pirati-stan-ano_2102141348_tzr)

Český statistický úřad, 2020. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2020* [online]. Brno: Český statistický úřad [cit. 2021-01-04]. ISBN 978-80-250-3036-3. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121034173/33010320.pdf/c8990c2d-1115-47a4-82ce-af3727711ec6?version=1.15>

Český statistický úřad, 2021(a). *Obyvatelstvo – Jihomoravský kraj* [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

Český statistický úřad, 2021(b). *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji – březen 2021* [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

Český statistický úřad, 2021(c). *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Český statistický úřad, 2021(d). *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2020* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2020>

Český statistický úřad, 2021(e). *Vývoj ekonomiky České republiky – rok 2020* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125507847/320193-20q4a.pdf/43a6b1d3-d11d-47bb-afb0-92543a8546b5?version=1.1>

Český statistický úřad, 2021(f). *Výzkum a vývoj v České republice za rok 2019* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362628/21100220p04.pdf/29bbdb49-0977-48f4-94dc-5a0d7cf3efba?version=1.1>



Český statistický úřad, 2021(g). *Výdaje na VaV podle druhu pracoviště a převažující vědní oblast* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362628/21100220045.pdf/871f4786-f57d-494e-a3f3-ea4ce5d74cbb?version=1.1>

Český statistický úřad, 2021(h). *Přímá a nepřímá veřejná podpora VaV ve zpracovatelském průmyslu v ČR podle odvětví (CZ-NACE)* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872084/2110032113.pdf/c96a0a96-819e-42fb-a729-36ddec91e8f5?version=1.1>

Distrelec, 2020. *Kontakt* [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.distrelec.cz/cs/kontakt/cms/contact>

Elektrickevozy.cz, 2020. *Veletrh Amper 2021 se uskuteční až v létě* [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://elektrickevozy.cz/clanky/veletrh-amper-2021-se-uskutecni-az-v-lete>

FOTR, J. a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J. a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRED, D. R. a D. R. FOREST, 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16. vydání. Londýn: Pearson Education Limited. ISBN: 9780134153872.

GHV Trading, 1997. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 1996* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=8bc13109bf16489faabccd9f708dd44a>

GHV Trading, 1999. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 1998* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e864141f67964099aa2296a40d095d75>

GHV Trading, 2003. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2002* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=98c76d4e7205444cb2bd6b114c964281>

GHV Trading, 2006. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2005* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e5831e6f1b3d4d6996b6af1de7c5f2eb>

GHV Trading, 2008. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2007* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e899e2a255fe4620b1efcb836721fc56>

GHV Trading, 2010. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2009* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3b31ce8fdd4e49d9bdf1c715783ce64f>

GHV Trading, 2013. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2012* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=06597c2736ed42fb82c59dbb520c8cfd>

GHV Trading, 2016. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2015* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=1bfa6d28556942a6905ed6fa4f565c9a>

GHV Trading, 2017. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2016* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ca017e6c4f704c22a394a12665dd52c2>

GHV Trading, 2018(a). *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2017* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=118c88b4db474938a0802ff308fe0be1>

GHV Trading, 2018(b). *Prohlášení o zpracování osobních údajů* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/ochrana-udaju.html>

GHV Trading, 2019. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2018* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=5227bac2d2034786b6eff4a19de7a108>

GHV Trading, 2020(a). *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2019* [online]. Brno: GHV Trading spol. s r.o. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=92a226e5de0b475fbc41fd2d44773bee>

GHV Trading, 2020(b). *Naše reference* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/reference.html>

GHV Trading, 2020(c). *Dodavatelé* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/dodavatele.html>

GHV Trading, 2020(d). *Nabídka služeb* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/sluzby.html>

GHV Trading, 2020(e). *Profil společnosti* [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/profil-spolecnosti.html>

GHV Trading, 2020(f). *Odborné články* [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/odborne-clanky.html>

GHV Trading, 2020(g). *Kontakt* [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/kontakt.html>

GHV Trading, 2020(h). *Management kvality a certifikát ISO 9001* [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.ghvtrading.cz/kontakt.html>

- GHV Trading, 2021. *Výroční zpráva GHV Trading, spol. s r.o. za rok 2020*. Brno: GHV Trading spol. s r.o.
- GRANT, R. M., 2016. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 9. vydání. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-12084-1.
- Grapefruit Company, 2021. *TOP 5 trendů v online marketingu roku 2021* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://grapefruit.cz/blog/top-5-trendu-v-online-marketingu-roku-2021/>
- GRASSEOVÁ, M., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GROSS, M., 2020. Jednatel a vrcholový vedoucí ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Brno. Informace získané na základě osobního sdělení 11.11.2020.
- GROSS, M., 2021. Jednatel a vrcholový vedoucí ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Brno. Informace získané na základě osobního sdělení 26.3.2021.
- GROSS, Z., 2021. Vlastník a vedoucí technického oddělení ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Brno. Informace získané na základě osobního sdělení 22.3.2021.
- HANSON, D. a kol., 2017. *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. 6. vydání. Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Limited. ISBN 978-0170373159.
- HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. *Business strategie krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-010-2.
- HESTERLY, W. a J. BARNEY, 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* [online]. 2. vydání. Essex: Pearson Education Limited [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: [http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3\\_VRIO%20internal%20analysis.pdf](http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3_VRIO%20internal%20analysis.pdf)
- HINDLE, K., 2010. 14: Implementing Business Change [online]. In: PAUL, D. a kol. *Business Analysis*. 2. přepracované vydání. Londýn: BCS Learning & Development Limited, 2010. ISBN 9781906124618. Dostupné z: <https://search.proquest.com/books/14-implementing-business-change/docview/1016257162/se-2?accountid=17115>
- CHURCHILL, N. C. a V. L. LEWIS, 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. 1983, May/June, p. 30-50.

JAWAHAR, I. M. a G. L. MCLAUGHLIN, 2001. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review* [online]. 2001, **26**(3), p. 397-414 [cit. 2021-04-08]. ISSN 03637425. DOI: 10.5465/AMR.2001.4845803.

JIRÁSEK, M. a J. BÍLEK, 2018. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity* [online]. 2018, **22**(3), p. 1–18 [cit. 2021-03-09]. DOI: 10.12776/QIP.V22I3.1177. Dostupné z: <https://qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1177/1045>

KOURDI J., 2011. *Podniková strategie průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.

Kurzy.cz, 2020. *2021 - Rok 2021. Co nového bude v roce 2021 ve financích?* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/finance/2021/>

Kurzy.cz, 2021(a). *Co přináší stravenkový paušál od ledna 2021?* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/571704-co-prinasi-stravenkovy-pausal-od-ledna-2021/>

Kurzy.cz, 2021(b). *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Kurzy.cz, 2021(c). *HDP 2021, vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MATULA, V., 2020. *Trendy digitálního marketingu 2020* [online]. [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/2021-co-nas-ceka-v-marketingu/>

Ministerstvo dopravy České republiky, 2021. *Jak se bude rozvíjet železnice v roce 2021?* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-atiskove-zpravy/Investice-do-zeleznice-v-roce-2021>

Ministerstvo financí České republiky, 2020. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q3\\_Makroekonomicka-predikce-zari-2020.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q3_Makroekonomicka-predikce-zari-2020.pdf)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: GHV Trading, spol. s r. o.* [online]. [cit. 2021-02-11] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=555946&typ=UPLNY>

MONKEVIČIENĚ, Z. a E. RYBAKOVAS, 2003. Guidelines for Strategic Analysis of Stakeholders in Business. *Management of Organizations: Systematic Research* [online]. 2003, (26), p. 159-172 [cit. 2021-03-19]. ISSN 1392-1142. Dostupné z: databáze EBSCO.

MOSCA, L., GIANECCHINI, M. a D. CAMPAGNOLO, 2021. Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://jorgdesign.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s41469-021-00090-7.pdf>

OMALAJA M. A. a O. A. Eruola, 2011. Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy. Bělehrad: Economic Analysis [online]. 2011, **44**(1-2), p. 59-77 [cit. 2021-03-19]. ISSN 2560-3949. Dostupné z: <https://www.library.iien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194/190>

PORTER, M. E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 1979, **57**(2), p. 137-145 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: [https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_r\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_r_5competitive_forces.pdf)

PORTER, S., THOMSON, J. a M. MOTYKA, 2020. Utility decarbonization strategies: Renew, reshape, and refuel to zero ČEZ [online]. USA: Deloitte [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/power-and-utilities/utility-decarbonization-strategies.html?id=us:2em:3pa:energy-resources:eng:di:092320>

ROLÍNEK, L. a kol, 2016. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7394-367-7.

SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMÉKAL, R., 2021. Obchodní ředitel ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Informace získané na základě osobního sdělení 28.3.2021

SMUTNÁ, M., 2020. Vedoucí oddělení sklad a expedice ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Informace získané na základě osobního sdělení 11.11.2020

SMUTNÁ, M., 2021. Vedoucí oddělení sklad a expedice ve společnosti GHV Trading spol. s r.o. Brno. Informace získané na základě osobního sdělení 26.3.2021.

SRPOVÁ, E., 2020. Infrastruktura pro elektromobily se rozvíjí pomalu. Dobíjení by mohlo být za příplatek k parkovacím místům, myslí si Cyrani z ČEZ [online]. Praha: *Economia* [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://auto.ihned.cz/c1-66826920-infrastruktura-pro-elektromobily-se-rozviji-pomaludobijeni-by-mohlo-byt-za-priplatek-k-parkovacim-mistum-mysli-si-cyrani-z-cezu>

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

STAŇKOVÁ, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

- SŮRA, J., 2016. *Stát chystá elektrifikaci stovek kilometrů tratí. Hlavně na Moravě* [online]. Praha: MAFRA [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/stat-chysta-elektrizaci-dalsich-trati.A160715\\_173310\\_eko-doprava\\_suj](https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/stat-chysta-elektrizaci-dalsich-trati.A160715_173310_eko-doprava_suj)
- ŠÁRA, F., 2020. *Piráti posilují, ČSSD bez šance, ukazuje průzkum* [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/pirati-posiluji-cssd-bez-sance-ukazuje-pruzkum-40342323>
- TME Czech Republic, 2020(a). *O nás* [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.tme.eu/cz/about-us/>
- TME Czech Republic, 2020(b). *Výroční zpráva TME Czech Republic, spol. s.r.o. za rok 2019* [online]. Ostrava: TME Czech Republic s.r.o. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=0dacbeaa10b453cb967fc4eb4b60a89>
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- Vláda ČR, 2021. *IROP spouští výzvy REACT-EU na oblasti zdravotnictví a integrovaného záchranného systému* [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/irop-spousti-vyzvy-react-eu-na-oblasti-zdravotnictvi-a-integrovaneho-zachranneho-systemu-187929/>
- ZICH, R., 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.
- ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7400-455-1.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech .....	52
Graf 2: Vývoj výše tržeb v jednotlivých letech.....	53
Graf 3: Vývoj tržeb, zisku a vyplacených podílů na zisku.....	54
Graf 4: Počet zákazníků a podíl na tržbách v roce 2020 .....	80
Graf 5: Podíl jednotlivých dodavatelů na tržbách v roce 2020 .....	81
Graf 6: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji k 31.12. ....	86
Graf 7: Počet absolventů v oboru elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika v Jihomoravském kraji .....	87
Graf 8: Pavučinový graf hodnocení rizik – zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí.....	115
Graf 9: Pavučinový graf hodnocení rizik – motivační systém .....	121
Graf 10: Pavučinový graf hodnocení rizik – nové webové stránky s e-shopem .....	127
Graf 11: Pavučinový graf hodnocení rizik – nový správce online marketingu.....	132
Graf 12: Pavučinový graf hodnocení rizik pro realizaci online přednášek .....	136

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierarchie strategií.....	18
Obr. 2: Struktura základních manažerských funkcí a důsledky rozhodování dle úrovně řízení.....	19
Obr. 3: Nepřetržitý proces strategického řízení .....	20
Obr. 4: Třídídimenzionální pojetí cílů úspěchu podniku .....	22
Obr. 5: Úrovně konkurenceschopnosti.....	25
Obr. 6: Model životního cyklu organizace podle Churchilla a Lewisové.....	28
Obr. 7: Členění podnikatelského prostředí.....	32
Obr. 8: Rámec faktorů analýzy McKinsley 7S .....	37
Obr. 9: Síly ovlivňující rivalitu konkurence v odvětví.....	39
Obr. 10: Matice hodnocení IE slučující výsledky matic IFE a EFE .....	46
Obr. 11: Logo GHV Trading, spol s r.o. ....	48
Obr. 12: Rámec výzkumného projektu (šedě) v kontextu strategické analýzy (bíle) .....	58
Obr. 13: Nejdůležitější cíle a vybrané konkurenční výhody – syntéza výsledků .....	68
Obr. 14: Organizační struktura společnosti GHV Trading .....	72
Obr. 15: Vývoj kurzu EUR/CZK .....	89
Obr. 16: Vývoj HDP meziročně v procentech .....	89
Obr. 17: Matice IE pro výběr vhodné strategie .....	101



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zdroje ryze-konkurenčních výhod .....	26
Tab. 2: Vzor tabulky pro shrnutí výsledků analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů .....	35
Tab. 3: Vzor tabulky pro hodnocení zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj konkurenčních výhod .....	36
Tab. 4: Stupnice důležitosti pro hodnocení důležitosti cílů interních stakeholderů.....	59
Tab. 5: Identifikovaná očekávání a cíle vlastníka a hodnocení jejich důležitosti .....	60
Tab. 6: Identifikovaná očekávání a cíle vrcholového vedení a hodnocení jejich důležitosti .....	61
Tab. 7: Identifikovaná očekávání a cíle vedoucích pracovníků a hodnocení jejich důležitosti .....	63
Tab. 8: Souhrn nejdůležitějších očekávání a cílů interních stakeholderů .....	65
Tab. 9: Výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj včetně určení úrovně po rozvoji.....	67
Tab. 10: Silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby – výstup z výzkumného projektu	69
Tab. 11: Vzájemné vztahy faktorů analýzy 7S .....	78
Tab. 12: Silné a slabé stránky podniku – výstup z analýzy 7S .....	78
Tab. 13: Příležitosti a hrozby – výstup z Porterovy analýzy pěti sil .....	85
Tab. 14: Příležitosti a hrozby – výstup z analýzy SLEPTE .....	93
Tab. 15: Souhrn výsledků pomocí matice SWOT.....	95
Tab. 16: Hodnocení faktorů – silné stránky .....	96
Tab. 17: Hodnocení faktorů – slabé stránky .....	97
Tab. 18: Hodnocení faktorů – příležitosti .....	97
Tab. 19: Hodnocení faktorů – hrozby .....	98
Tab. 20: Matice SWOT pro výběr vhodné strategie .....	98
Tab. 21: Matice IFE – interní hodnocení .....	99
Tab. 22: Matice EFE – externí hodnocení.....	100
Tab. 23: RACI matice pro zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí .....	112
Tab. 24: Časový rámec pro zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí....	113
Tab. 25: Hodnocení pravděpodobnosti a dopadu identifikovaných rizik .....	114
Tab. 26: Identifikace a zhodnocení rizik ze zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí.....	114
Tab. 27: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik ze zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí.....	115
Tab. 28: Plán rozpočtu nákladů na zavedení strategického řízení a podpůrných intervencí.....	116
Tab. 29: RACI matice pro implementaci motivačního systému .....	119
Tab. 30: Časový rámec pro implementaci motivačního systému.....	120
Tab. 31: Identifikace a zhodnocení rizik pro implementaci motivačního systému.....	120

Tab. 32: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro implementaci motivačního systému.....	120
Tab. 33: Plán rozpočtu nákladů pro implementaci motivačního systému.....	121
Tab. 34: RACI matice pro implementaci nových webových stránek s e-shopem .....	124
Tab. 35: Časový rámec pro implementaci nových webových stránek s e-shopem.....	125
Tab. 36: Identifikace a zhodnocení rizik pro implementaci nových webových stránek s e-shopem.....	126
Tab. 37: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro implementaci nových webových stránek s e-shopem .....	126
Tab. 38: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro implementaci nových webových stránek s e-shopem .....	128
Tab. 39: RACI matice pro zaměstnání nového správce online marketingu.....	130
Tab. 40: Časový rámec pro zaměstnání nového správce online marketingu .....	130
Tab. 41: Identifikace a zhodnocení rizik pro zaměstnání nového správce online marketingu.....	131
Tab. 42: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro zaměstnání nového správce online marketingu.....	131
Tab. 43: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro zaměstnání nového správce online marketingu.....	133
Tab. 44: RACI matice pro realizaci online přednášek .....	134
Tab. 45: Časový rámec pro realizaci online přednášek.....	135
Tab. 46: Identifikace a zhodnocení rizik pro realizaci online přednášek.....	135
Tab. 47: Návrh opatření a nové zhodnocení rizik pro realizaci online přednášek .....	136
Tab. 48: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro realizaci online přednášek .....	137
Tab. 49: Plán rozpočtu nákladů a výnosů pro realizaci online přednášek .....	138

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Prohlášení k používání konfliktních materiálů .....	I
Příloha 2: Politika kvality GHV Trading, spol. s r.o.....	II
Příloha 3: Identifikovaná a zhodnocená očekávání a cíle jednotlivých interních stakeholderů .....	III
Příloha 4: Všechny identifikované a zhodnocené zdroje konkurenčních výhod .....	V
Příloha 5: Struktura otázek výzkumného projektu včetně doplňujících .....	VIII
Příloha 6: Orientační cenová nabídka na nový web s e-shopem.....	IX
Příloha 7: Cenová nabídka na online přednášku .....	X

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Prohlášení k používání konfliktních materiálů



### PROHLÁŠENÍ K POUŽÍVÁNÍ KONFLIKTNÍCH MINERÁLŮ

Společnost GHV Trading, spol. s r.o., jako významný distributor elektrotechnických komponent a elektrických zařízení, v souladu se svojí Politikou jakosti, podporuje záměr oddílu 1502 Dodd-Frankova zákona o reformě finančního trhu a ochraně spotřebitele.

Smyslem tohoto oddílu zákona je zveřejňovat a hlásit využívání minerálů, které pochází z Demokratické republiky Kongo a přilehlých oblastí. S cílem omezit příjmy z prodeje těchto minerálů, které jsou často využívány k přímému nebo nepřímému financování ozbrojených konfliktů a porušování lidských práv.

Jedná se o tzv. konfliktní minerály:

- kolumbit-tantalit nebo coltan a jeho deriváty,
- kasiterit (surovina pro získání cínu),
- zlato,
- wolframit (surovina pro získání wolframu) a jeho deriváty.

**Společnost GHV Trading, spol. s r.o. se tímto zavazuje:**

1. Získat od svých dodavatelů zboží prohlášení, ve kterém bude uvedeno, zdali dodávané výrobky obsahují konfliktní minerály: cín, tantal, wolfram nebo zlato.
2. Požadovat od svých dodavatelů, aby se vyhnuli používání konfliktních minerálů pro výrobu svých výrobků. V případě nezbytnosti použití těchto minerálů, požadovat po dodavateli přezkoumání dodavatelského řetězce, s cílem identifikovat původ konfliktních minerálů.
3. Pravidelně přezkoumávat své schválené dodavatele zboží s cílem aktualizovat používání konfliktních minerálů a jejich původ.
4. Pokud bude zjištěno, že výrobky obsahují konfliktní materiály pocházející z problémových oblastí, bude společnost požadovat od dodavatele zboží nápravu. V případě, že nebude sjednána náprava, pak společnost bude usilovat o použití jiných výrobků nebo bude odhodlána ke změně dodavatele.
5. Zpřístupnit toto prohlášení na webových stránkách společnosti s cílem transparentnosti.
6. Respektovat požadavky na předávání informací ohledně používání konfliktních minerálů.

V Brně dne 4. 1. 2018  
Ing. Gross Martin  
jednatel společnosti

 Digitálně  
podepsal  
Ing. MARTIN  
GROSS  
04.01.2018  
13:58

## Politika kvality GHV Trading, spol. s r.o.

Nejvyšším naším cílem je spokojenost našich zákazníků. Politika kvality naší organizace je zaměřena na to, abychom poskytovali výrobky a služby totožné s požadavky zákazníků a požadavky zákonných předpisů a zajistili bezpečnost informací, aby nemohlo dojít k úniku informací.

Abychom zákazníka mohli získat, musíme mu nabídnout:

- kvalitní, spolehlivé a bezpečné výrobky
- odbornou technickou pomoc
- krátké dodací termíny a přiměřenou cenu
- rychlý a kvalitní servis
- zabezpečení informační bezpečnosti

Důkazem spokojenosti zákazníků je opětovný nákup našich výrobků. Abychom zákazníka udrželi, musíme splnit to, co jsme nabídli a ještě trochu víc.

Nejdůležitějším prvkem v naší organizaci jsou vlastní pracovníci. Dbáme o kvalitní pracovní prostředí a stále zlepšování jejich kvalifikace. Za to vyžadujeme aktivní přístup, kvalitní práci, oddanost a podíl na budování dobrých mezilidských vztahů.

Strategický cíl organizace, získat a udržet významný podíl na trhu, je pravidelně rozpracováván do dílčích cílů a úkolů. Politika kvality je v rámci stanovování navazujících cílů kvality pravidelně přezkoumávána a přenášena do organizace, tak aby byla k dispozici pracovníkům i externím uživatelům.

Zavazujeme se, že budeme trvale zajišťovat zlepšování efektivity systému řízení kvality a dosahovat tak vyšší kvality našich výstupů. Dále se zavazujeme splňovat požadavky zákazníků, zákonných předpisů a třetích osob.

V Brně dne 30. 4. 2018

  
Ing. Gross Martin  
Jednatel společnosti



GHV Trading, spol. s r.o.  
Edisonova 2599/3, Brno 612 00  
IČ: 18826717

Zapísaná v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 1525

Příloha 3: Identifikovaná a zhodnocená očekávání a cíle jednotlivých interních stakeholderů

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
Vlastník	Finanční a hmotné zabezpečení	Pravidelný zisk	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Důležitý
		Růst obrátu	Důležitý
		Vybudovat vlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)	Velmi důležitý
	Malý stabilní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů, který je úspěšný a konkurenceschopný	Stabilizovat velikost podniku	Velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	Důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	Velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	Méně důležitý
		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	Důležitý
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli a s vybranými začít více spolupracovat (projekce rozvaděčů)	Důležitý
	Spokojení zákazníci	Aktivně a rychle reagovat na konkurenci a trh	Důležitý
		Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležitý
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci – snížit fluktuaci zaměstnanců	Velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	Důležitý
		Nadále nabízet zaměstnanecké benefity a kvalifikační růst	Méně důležitý
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	Méně důležitý
Vrcholové vedení	Malý úspěšný a finančně stabilní podnik	Růst obrátu	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Velmi důležitý
	Efektivní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů	Zlepšovat efektivitu vnitřních procesů (především sklad a expedice)	Velmi důležitý
		Zlepšovat interní komunikaci (nový komunikační systém)	Velmi důležitý
		Zlepšovat externí komunikaci a propagaci – tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	Důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	Velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	Velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	Méně důležitý

		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	Velmi důležitý	
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli	Důležitý	
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	Velmi důležitý	
	Spokojení a podporující vlastníci	Uspokojovat vlastníky dostatečným pravidelným ziskem	Velmi důležitý	
	Spokojení zákazníci	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležitý	
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci - snížit fluktuaci zaměstnanců	Velmi důležitý	
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	Velmi důležitý	
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	Méně důležitý	
	<b>Vedoucí pracovníci</b>	Finanční a pracovní stabilita a jistota	Růst obrátu dle cílů vrcholového vedení	Důležitý
			Růst mezd o 10 % v příštích třech letech	Důležitý
Udržení současné pozice v podniku			Důležitý	
Růst množství prodaného zboží			Důležitý	
Jasná daná a komunikovaná dlouhodobá vize, směřování a strategie včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení		Tvorba celopodnikového společného dlouhodobého cíle a strategie pro další směřování podniku	Velmi důležité	
		Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a naopak	Velmi důležité	
		Zlepšit informovanost zaměstnanců o dlouhodobých plánech a cílech	Velmi důležité	
		Určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků	Velmi důležité	
		Zavést fungující strategické řízení	Velmi důležité	
		Nalézt řešení problematické vlastnické struktury, které pomůže určit budoucí směřování podniku	Velmi důležité	
		Tvorba krizového plánu pro případ náhlého odchodu jednoho nebo obou vlastníků	Velmi důležité	
		Modernizovat vybavení kanceláří a software	Velmi důležité	
Moderní a příjemné pracovní prostředí, zájem a podpora vlastníků a zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní		Modernizovat vybavení skladových prostor	Důležitý	
		Zvýšit množství teambuildingových akcí	Důležitý	
		Udržet vyšší odbornou technickou znalost zaměstnanců	Velmi důležité	
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	Velmi důležité	
		Tvorba motivačního systému, který bude motivovat zaměstnance ke zvyšování hodnoty podniku	Velmi důležité	

		Nadále maximálně využívat dostupných softwarových řešení pro zvyšování rychlosti a efektivity	Důležitý
		Dlouhodobá práce managementu na zjednodušení, zrychlení a zefektivnění procesů v oddělení	Velmi důležitý
		Zlepšit interní komunikaci (především shora dolů, více zájmu, podpory, systematickosti a přehlednosti)	Velmi důležité
		Udržet kvalitní a vzdělané technicko-obchodní specialisty, kteří jsou schopni zákazníkovi poradit	Velmi důležité
	Spokojení zákazníci a budování dobré a úspěšné image na trhu ČR a SR	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	Velmi důležité
		Zvýšit pravidelnou komunikaci se zákazníky	Důležitý
		Získávat nové zákazníky (např. oslovovat zákazníky konkurence)	Méně důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio produktů ze sortimentu dodavatelů	Důležitý
		Rozšířit portfolio služeb pro zákazníky	Velmi důležité
		Výrazně zvýšit povědomí o podniku samotném na českém a slovenském trhu	Velmi důležité
		Vznik pobočky na Slovenském trhu	Velmi důležité
	Kvalitní a dobré obchodní vztahy s dodavateli	Tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	Velmi důležité
		Udržet současné dodavatele	Velmi důležité
		Udržovat pravidelnou a kvalitní komunikaci	Velmi důležité
		Zvyšovat povědomí a prodejnost jednotlivých produktů a značek	Méně důležitý

Příloha 4: Všechny identifikované a zhodnocené zdroje konkurenčních výhod

Faktor	relativně nižší význam				nutný základ	relativně vyšší význam				
	nepoužitelný		potencionálně použitelný			důležité faktory	rozhodující faktory			
Vlastní finanční prostředky										
Možnost získat finanční prostředky										
Finanční stabilita společnosti										
Geografická poloha v rámci ČR a SR										
Lokalita v rámci kraje										
Specifičnost zboží										
Šíře sortimentu zboží										
Budova										
Kapacita a využitelnost skladovacích prostor										
Vybavení skladu										







## Příloha 5: Struktura otázek výzkumného projektu včetně doplňujících

### **Část 1: Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů**

Identifikace a popis současného stavu:

1. Jaká jsou vaše očekávání a cíle z hlediska dalšího směřování podniku?
2. Proč máte právě tyto očekávání a cíle?
3. Jaký je soulad těchto očekávání a cílů se současnou strategií podniku?  
Doplňující otázky:  
Jsou vaše očekávání v současnosti naplňovány?  
Jak moc úspěšně jsou naplňovány?
4. Kde vidíte největší problém současné strategie?  
Doplňující otázka:  
Proč je zde problém?

Hodnocení důležitosti a výběr nejdůležitějších:

5. Jak hodnotíte svá jednotlivá očekávání a cíle?  
Doplňující otázka:  
Jaké/jaký očekávání či cíle jsou nejdůležitější?
6. Co takové očekávání či cíl přinese dalším stakeholderům?  
Doplňující otázka:  
Bude toto očekávání a cíl přijatelný pro stakeholdery?

### **Část 2: Identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod**

Identifikace a popis:

1. Jakými konkurenčními výhodami podnik disponuje?
2. Jaké jsou zdroje těchto výhod?  
Doplňující otázky:  
Z čeho vychází určené konkurenční výhody?  
Na čem závisí určené konkurenční výhody/zdroje konkurenčních výhod?

Zhodnocení současného stavu:

3. V jakém stavu se v současnosti tyto zdroje konkurenčních výhod nachází?  
Doplňující otázka:  
Jakým způsobem s nimi pracujete a rozvíjíte je?
4. Jak hodnotíte současné konkurenční výhody?  
Doplňující otázka:  
V čem jste lepší/horší než konkurence?

Výběr pro rozvoj:

5. Které zdroje konkurenčních výhod Vám přebývají či jsou málo využívané?
6. Které zdroje konkurenčních výhod Vám chybí a potřebujete je máte-li obstát v konkurenci?
7. Může být schopností zaměstnanců lépe využito?  
Doplňující otázky:  
Jak schopni jsou vaši zaměstnanci?  
V čem jsou dobří?
8. V jakých oblastech či konkrétních zdrojích konkurenčních výhod vidíte potenciál pro zlepšení, abyste mohli konkurenci dohnat či více ohrozit?

Příloha 6: Orientační cenová nabídka na nový web s e-shopem



**GHV Trading, spol. s r.o.**

[www.ghvtrading.cz](http://www.ghvtrading.cz)

10.03.2021

hodinová sazba: 1 100 Kč

Název služby	Popis (obsah) služby	Dotace hodin	Cena za práci v Kč
Příprava projektu	Analýza klíčových slov, stromová struktura, obsahová strategie, wireframe	25	27 500 Kč
Corporate Identity	Návrh modernizace logo firmy s logo manuálem a dalších navazujících materiálů jako jsou vizitky, hlavičkový papír, emailový podpis - orientační, je třeba specifikovat rozsah.	20	22 000 Kč
Grafický design	Grafický návrh HP a 8 podstránek	32	35 200 Kč
Kódování, responsive design	Kódování stránek a nastavení responzivity tak, aby se správně zobrazovali na všech zařízeních a prohlížečích, testování	32	35 200 Kč
Nasazení redakčního systému	Nasazení redakčního systému pro snadnou administraci webu, testování	45	49 500 Kč
Programování na míru	Individuální úpravy - B2B portál - orientační, je třeba dopředu přesně specifikovat	35	38 500 Kč
Propojení s účetním systémem	ERP ABRA Gen	20	22 000 Kč
Školení	Zaškolení na práci s redakčním systémem	3	3 300 Kč
Copywriting	Příprava klíčových textů copywriterem v rozsahu 20 hodin	20	22 000 Kč
Naplnění webu obsahem	Plnění obsahu není zahrnuto v ceně, dle potřeby můžeme nacenit individuálně	-	-
Projektové řízení	Vedení projektu	30	33 000 Kč
Dokončovací práce	Dolažení a dostylování po naplnění webu obsahem.	15	16 500 Kč
Spouštění a dokončení projektu	Důkladné otestování a spuštění webu, nastavení základních SEO onpage faktorů (titulky, popisky), nasazení SSL certifikátu, nastavení analytického nástroje Google Analytics a Master tools, přesměrování ze starých url adres na nové.	20	22 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>Celková cena e-shopu</b>	<b>297</b>	<b>326 700 Kč</b>

Vypracoval a kontaktní údaje: Svatopluk Kouřil, 4420 603 196 369, svatopluk.kouril@impnet.cz

Uvedené ceny jsou bez DPH. Platnost nabídky je 30 dní od jejího vyhotovení.



## Příloha 7: Cenová nabídka na online přednášku

### **Cenová nabídka přímého přenosu**

Na základě Vaší poptávky posílám cenovou nabídku hodinového přímého přenosu

Zadané požadavky:

- Živý přenos na 2 kamery (1 statická a 1 obsluhovaná)	1 hodina
- Přípravné práce	1 hodina
- Natočení a střih krátkých videí z pracovišť využitých v přenosu	4 hodiny
- Grafika	1 hodina
- Postprodukce a zpracování záznamu	3 hodiny

Dále jsou uvedené ceny za jednotlivé úkony, dle předpokládaných časů a nákladů na potřebnou techniku.

- Živý přenos na 2 kamery (1 statická a 1 obsluhovaná) + přípravné práce	3.000 Kč
- Natočení a střih krátkých videí z pracovišť využitých v přenosu	4.000 Kč
- Grafika	1.000 Kč
- Postprodukce a zpracování záznamu	zdarma

V ceně je zahrnuta postprodukce a záznam přenosu jako bonus zdarma a veškeré přípravné práce. Celková cena za hodinový přímý přenos s krátkými předtočenými videi, grafikou a postprodukcí tedy činí **8.000 Kč**.

V Brně dne 3. 5. 2021

Zpracoval: Agentura SAB Digital

Bc. Adam Zezula

Strakatého 4, 636 00, Brno

IČO 09868704

