

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Uplatnění strategické analýzy podniku pro posílení konkurenční výhody v hospodářské soutěži

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červenec 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Štěpán Pták / PE 61

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26.04.2021, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je uplatnění strategické analýzy podniku pro posílení konkurenční výhody v hospodářské soutěži. Předmětem práce je česká pobočka Saferoad Czech Republic s.r.o., jejíž vlastníkem je nadnárodní výrobce zachytných systémů a bezpečnostních řešení Saferoad AS, který funguje celkem ve 23 zemích Evropy. Mezi dílčí práce se řadí zpracování Porterovy analýzy blízkého okolí podniku, identifikace vhodné generické strategie na základě zjištěných dat z vypracované analýzy tržního prostředí a následně představení implementačního plánu konkrétního řešení, které souvisí s identifikovanou strategií a hlavním cílem této práce.

### 2. Výzkumné metody:

Autor využívá zejména literární rešerši publikací relevantních ke strategickému řízení, managementu, strategii podniku, technických norem, technických podmínek výrobců a dodavatelů zachytných systémů v ČR a využívá data z relevantních online zdrojů jako například databáze produktů, obchodní rejstřík apod. Práce se dělí celkem na dvě části, teoretickou část a praktickou část. V teoretické části autor rozebírá problematiku strategického řízení podniku a vysvětluje podstatu řízení, benefity, procesy a modely, které se v současné době používají k plánování, analyzování a organizování. V praktické části této práce je následně vypracován Porterův model tržního prostředí, který popisuje 5 základních faktorů důležitých k správnému pochopení fungování odvětví, ve kterém vybraný subjekt operuje. Praktická část obsahuje identifikaci strategického směru, který byl vyhodnocen v souladu se získanými daty analýzy blízkého okolí podniku. Praktická část dále obsahuje návrh konkrétního projektu, který je v souladu s vyhodnocenou strategií a v souladu se získáním konkurenční výhody v tržním prostředí. Praktická část obsahuje následnou implementační strategii zvoleného projektu. V závěru práce dochází k vyhodnocení získaných dat a doporučení autora.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Skrze analýzu tržního prostředí podniku bylo zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, vyjednávací síla odběratelů je vysoká, konkurenční rivalita subjektů operujícím v daném odvětví je vysoká, hrozba vstupu substitučních výrobků je nízká a hrozba vstupu nových konkurenčních subjektů je střední. Jako vhodný strategický směr byl identifikován diferenciací, který přímo navazuje na identifikované faktory Porterova modelu a zapříčiňuje zlepšení v klíčových oblastech. Za účelem získání konkurenční výhody z pozice výrobce i dodavatele konkurenčních systémů bylo jako vhodné řešení zvoleno uvedení nového produktu na trh.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnost Saferoad s.r.o. operuje v agresivním tržním odvětví, kde je vysoká míra rivality a kde dodavatelské i odběratelské subjekty disponují vysokou vyjednávací silou. Vhodný strategický směr společnosti Saferoad Czech Republic je diferenciací, která povede k posílení pozice na trhu ve vztahu ke konkurenčním subjektům a vyjednávací síly odběratelů společnosti. Navrhované řešení ve formě implementace nového produktu na trh představuje benefit pro účastníky silničního provozu, státní správu i společnost Saferoad Czech Republic. Úspěšná implementace řešení v konečném důsledku zapříčiňuje posun ke stabilizaci vyjednávací síly odběratelů a ke zmírnění tržní rivality mezi subjekty, což bylo vyhodnoceno jako žádoucí efekt z dlouhodobého hlediska chodu a ziskovosti společnosti i samotného odvětví.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Management, modely řízení podniku, strategické řízení, strategie podniku

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to apply the strategic analysis of the company to strengthen the competitive advantage in given market. The subject of the work is the Czech branch of Saferoad Czech Republic s.r.o., which is owned by the European manufacturer of restraint systems and safety solutions Saferoad AS, which operates in a total of 23 European countries. Part of the work includes the elaboration of Porter's analysis of the company's immediate surroundings, identification of a suitable generic strategy based on the data obtained from the analysis of the market environment and subsequent presentation of the implementation plan of a specific solution related to the identified strategy and main goal.

### 2. Research methods:

The author uses mainly a literature research of publications relevant to strategic management, management, business strategy, technical norms, technical conditions of manufacturers and suppliers of restraint systems in the Czech Republic and uses data from relevant online sources such as product databases, business register, etc. The work is divided into two parts, theoretical part and practical part. In the theoretical part, the author discusses the issue of strategic business management and explains the nature of management, benefits, processes and models that are currently used for planning, analysis and organization. In the practical part of this work, Porter's model of the market environment is subsequently developed, which describes 5 basic factors important for a proper understanding of the functioning of the industry in which the selected entity operates. The practical part contains the identification of the strategic direction, which was evaluated in accordance with the obtained data of the analysis of the close surroundings of the company. The practical part also contains a proposal for a specific project, which is in line with the evaluated strategy and in accordance with gaining a competitive advantage in the market environment. The practical part contains the subsequent implementation strategy of the selected project. At the end of the work there is an evaluation of the obtained data and the author's recommendation.

### 3. Result of research:

Through the analysis of the company's market environment, it was found that the bargaining power of suppliers is high, the bargaining power of customers is high, the competitive rivalry of entities operating in the industry is high, the threat of entry of substitute products is low and the threat of entry of new competitors is medium. Differentiation has been identified as a suitable strategic direction, which is directly related to the identified factors of Porter's model and causes improvements in key areas. In order to gain a competitive advantage from the position of a manufacturer and supplier of competing systems, the launch of a new product on the market was chosen as a suitable solution.

### 4. Conclusions and recommendation:

Saferoad s.r.o. operates in an aggressive market sector where there is a high degree of rivalry and where both suppliers and customers have a high bargaining power. The appropriate strategic direction of Saferoad Czech Republic is differentiation, which will lead to the strengthening of the market position in relation to the company's competitors and bargaining power of customers. The proposed solution in the form of the implementation of a new product on the market represents a benefit for road users, state administration and Saferoad Czech Republic. The successful implementation of the solution will ultimately cause a shift to stabilize the bargaining power of customers and reduce market rivalry between entities, which was evaluated as a desirable effect in the long run and profitability of the company and the industry itself.

## KEYWORDS

Business management models, business strategy, management, strategic management

## JEL CLASSIFICATION

M10 Business Administration: General

L10 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Štěpán Pták
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 61
Název BP:	Uplatnění strategické analýzy podniku pro posílení konkurenční výhody v hospodářské soutěži
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Strategické řízení a strategie 2.2 Porterův model analýzy blízkého okolí 2.3 Konkurenční strategie 2.4 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Analýza blízkého okolí podniku 3.3 Návrh řešení 3.4 Implementace řešení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• CHAN, W. K., MAUBORGNE R. <i>Blue Ocean Shift: Beyond Competing</i>. New York: Hachette Books, 2017. ISBN 978-0-316-31405-3.</li><li>• FOTR, J., VACÍK E. et al. <i>Úspěšná realizace strategie a strategického plánu</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.</li><li>• FOTR, J., VACÍK E. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• MOON, H. <i>The Art of Strategy: Sun Tzu, Michael Porter, and Beyond</i>. Cambridge: University Printing House, 2018. ISBN 978-1-108-47030-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 02. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 03. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2021</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	3
2.1	Strategické řízení a strategie.....	3
2.1.1	Modely strategického řízení .....	5
2.2	Porterův model analýzy blízkého prostředí .....	9
2.3	Konkurenční strategie.....	10
2.4	Metodika.....	12
3	Praktická část.....	14
3.1	Představení společnosti.....	14
3.2	Analýza blízkého okolí podniku.....	15
3.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů.....	16
3.2.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	19
3.2.3	Rivalita firem.....	24
3.2.4	Hrozba vzniku substitutů.....	29
3.2.5	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh .....	30
3.3	Návrh řešení.....	33
3.4	Implementace řešení .....	38
4	Závěr.....	46
5	Literatura .....	48
6	Přílohy .....	51

# Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Seznam obrávků

Obrázek 1: Schéma strategického managementu .....	5
Obrázek 2: Konfrontační matice .....	6
Obrázek 3: Porterovy síly .....	10
Obrázek 4: Schématické znázornění generických strategií .....	12
Obrázek 5: Vývoj oceli v časovém období .....	17
Obrázek 6: Srovnání parametrů zádržných systémů stejné kategorie od různých výrobců .....	22
Obrázek 7: Výčet pracovních šířek .....	23
Obrázek 8: Rozčlenění zádržnosti dle evropských norem .....	23
Obrázek 9: Organizační struktura ŘSD .....	25
Obrázek 10: Ilustrace standardního řešení výškového náběhu svodidlových systémů .....	34
Obrázek 11: Ilustrace standardního řešení výškového náběhu a reakce vozidla po kolizi s náběhem .....	35
Obrázek 12: Energeticky absorpční koncovka v pravém úhlu .....	35
Obrázek 13: Reakce vozidla po nárazu .....	36
Obrázek 14: Situace pozemní komunikace .....	37
Obrázek 15: Proces vývoje a uvedení produktu na trh .....	40

## Seznam grafů

Graf 1: Objem zasmluvněných zakázek dle měsíců za rok 2020 .....	28
Graf 2: Objem realizovaných zakázek na časové ose dle měsíců za rok 2020 .....	28
Graf 3: Ilustrace trendu objemu zrealizovaných zakázek energeticky absorpční koncovky ...	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ansoffova matice .....	8
Tabulka 2: Srovnání ceny položek z ceníku ve dvou časových úsecích .....	17
Tabulka 3: Faktory určující vyjednávací sílu dodavatelů .....	19
Tabulka 4: Objem zasmluvněných zakázek státního a soukromého sektoru v roce 2020 .....	19
Tabulka 5: Srovnání státních subjektů ve smyslu realizovaných zakázek v časovém období .....	20
Tabulka 6: Seznam významných stavebních firem působících v ČR .....	21
Tabulka 7: Porovnání dvou mostních systémů stejné kategorie (H2/W4) .....	22
Tabulka 8: Výčet odběratelů aplikujících zpětnou integraci .....	24
Tabulka 9: Faktory ovlivňující vyjednávací sílu odběratelů .....	24
Tabulka 10: Seznam společností dodávajících svodidla .....	26
Tabulka 11: Výrobci svodidlových systémů figurující na českém trhu .....	27
Tabulka 12: Faktory ovlivňující rivalitu tržního prostředí .....	29
Tabulka 13: Faktory ovlivňující hrozbu vzniku substitutů .....	30
Tabulka 14: Porovnání rozdílnosti limitních požadavků české a evropské normy .....	31
Tabulka 15: Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů jsou .....	33
Tabulka 16: Náklady spojené s certifikací energeticky absorpční koncovky v ČR .....	44
Tabulka 17: Počet zrealizovaných instalací absorpční koncovky .....	44

# 1 Úvod

Cílem této práce je uplatnění strategické analýzy podniku Saferoad Czech Republic s.r.o. pro zvýšení konkurenceschopnosti v hospodářské soutěži. Uplatnění strategické analýzy proběhne formou představení projektu, který je identifikován na základě vyhodnocení žádoucí generické strategie. Která je identifikována v návaznosti na zjištěná data, jež jsou výsledkem Porterovy analýzy blízkého okolí podniku.

V teoretické části této práce je představen úvod do problematiky strategie a strategického řízení. Práce objasní, co je a co není strategické řízení, vysvětlí, k čemu se strategický management ve firmách využívá a z jakého důvodu je důležitý. Dále jsou objasněny jednotlivé kroky obsažené ve strategickém managementu a následně je vysvětlen samotný pojem strategie. Na základě literárních rešerší publikací od autorů jako jsou M. Porter, J. Fotr, W. Chan, Mallya, Magretta, Slavík a další jsou popsány jednotlivé řídicí modely, které se aktuálně používají při řízení firem malých, středních i velkých. Teoretická část následně detailněji popisuje Porterův model analýzy blízkého prostředí, jelikož byl tento model vyhodnocen jako nejvhodnější pro účely této práce, a poskytuje představu o tom, jaká konkrétní hodnotící kritéria se pro rozbor tržního prostředí vybraných odvětví a společností využívají. V kapitole popisující Porterův model analýzy tržního prostředí jsou následně popsány konkurenční strategie identifikované M. Porterem. Tyto strategické směry mají za cíl vybraný podnik, jež je předmětem analýzy tržního prostředí, na základě zjištěných dat řádně nasměrovat za účelem vytvoření konkurenční výhody v tržním prostředí. Strategické směry, které jsou vypsány v uvedené kapitole se dělí na strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciacie podniku a strategii fokálního zaměření.

V metodické části práce je popsáno, jakým způsobem byla práce zpracována, tedy jakým způsobem byly získány data pro rozbor tržního prostředí, z jakých zdrojů byly informace v teoretické a praktické části čerpány a jakým způsobem byly informace vyhodnocovány. Metodika dále popisuje hlavní cíl a identifikuje jaké dílčí cíle této práce musí být naplněny pro úspěšné splnění cíle hlavního a v konečném důsledku k úspěšnému návrhu řešení, jež je vytvořeno za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o.

Praktická část se věnuje představení společnosti Saferoad Czech Republic z hlediska právních údajů, které byly extrahovány z obchodního rejstříku, dále krátkým popisem historie společnosti a jejím vývojem v čase, organizační strukturou podniku a základními hodnotami. Práce dále pokračuje analýzou blízkého okolí podniku, která obsahuje rozbor pěti základních faktorů, jež ovlivňují atraktivitu a ziskovost odvětví, ve kterém vybraná společnost operuje. Analýza tržního prostředí obsahuje faktory, které srovnávají rivalitu konkurenčních podniků, vyjednávací sílu dodavatelských subjektů a odběratelů vybrané společnosti a popisuje další faktory, jako například hrozba vstupu substitučních produktů na trh, či hrozba vstupů nových konkurenčních subjektů do tržního prostředí. Uvedené faktory pak představují ucelenou informaci o chodu odvětví a řádný podklad k vyhodnocení získaných informací a následnému návrhu strategického směru vybrané společnosti. Po úspěšném provedení analýzy tržního prostředí praktická část dále popisuje identifikaci jednou ze tří vhodných strategických směrů podniku, které byly popsány v teoretické části této práce. Identifikace strategie probíhá na základě získaných dat a závěrů z analýzy blízkého okolí podniku. V souladu s navrženým strategickým směrem je následně vypracován konkrétní návrh implementace řešení, které je v přímém souladu se záměrem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Saferoad Czech Republic a tedy i v souladu s hlavním cílem této práce. Návrh konkrétního řešení obsahuje popis konkrétního projektu a výčet benefitů implementace na všech relevantních úrovních. Následně je představen konkrétní implementační plán pomocí identifikace jednotlivých kroků

v procesu certifikace, schvalování a uvedení produktu na český trh. Jsou vytyčeny konkrétní úkony v relevantním pořadí a vložené na časové ose, dochází k identifikaci klíčových subjektů a rozboru komunikační strategie, která zajišťuje, že uvedení produktu na trh proběhlo efektivní a řádnou formou. Konkrétní návrh dále obsahuje výčet možných rizik a finanční výhled celého projektu ve formě vypsání nákladů a předpokladu ziskovosti z pohledu objemu prodaných kusů v čase.

V závěru jsou uvedeny výstupy jednotlivých sekcí této práce s konečným doporučením autora, které bylo vytvořeno na základě získaných dat.

## 2 Teoreticko-metodologická část

V této kapitole jsou vymezeny pojmy strategického řízení podniku a jsou představeny nástroje řízení, které manažerům pomáhají zhodnotit a analyzovat tržní prostředí a zdroje společnosti.

### 2.1 Strategické řízení a strategie

Porter (1996, s. 1) uvádí, že podstatou strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Autor argumentuje, že struktura odvětví, v níž společnost soutěží má významnou roli v určování konkurenčních pravidel hry. Jak dodává W. Chan (2015, s. 31) strategie je o konfrontaci protivníka a boji o půdu, která je omezená a konstatní. Autor uvádí, že konvenční pohled na strategii je o vytvoření buďto vyšší hodnoty za vyšší cenu anebo o vytvoření přiměřené hodnoty za nízkou cenu.

Fotr (2020, s. 26) pak shrnuje strategii do široce založeného konceptu určující konkurenční výhodu společnosti, její cíle a politiku, pomocí které vytyčených cílů dosáhne. Autor uvádí, že strategii společnosti lze chápat jako vytvořený koncept, který slouží jako vodítko při rozhodování za neurčitých podmínek. Konkrétní spektrum hypotéz ovlivňující strategii je například konkurenční schopnost firmy, rozvíjení jedinečných kompetencí společnosti, naplnění budoucích cílů a určení správné politiky. Autor dále uvádí, že strategická rozhodnutí souvisí především s výběrem aktivit, které společnost bude a nebude provádět, alokováním a přerozdělováním zdrojů, kterými společnost disponuje. Aktivity podniku také souvisí s hodnotami a očekáváními všech zúčastněných osob, kteří mohou strategii společnosti ovlivnit a v neposlední řadě souvisí se směrem, kterým se chce vybraná společnost ubírat z dlouhodobého hlediska.

Cílem strategie však není být nejlepší. Nejlepší není hmatatelná definice, která by jasně určovala směr společnosti. Neexistuje nejlepší hamburger nebo nejlepší automobil. Autorova pointa je, že každá služba, či produkt uspokojuje určitý segment zákazníků, a společnosti aspirující nadprůměrným výkonům pak musejí své snažení zaměřit spíše na unikátnost a dodání lepší, konkrétní, služby vybranému sektoru zákazníků, nežli jak tomu dělá konkurence. Magretta (2012, s. 29)

Porter in Magretta (2012, s. 204) pak dodává, že manažeři firem musejí pamatovat na to, že společnosti, které jsou jimi řízeny, se nesnaží uspokojit celý trh. Snaží se uspokojit segment zákazníků, kteří oceňují výrobek, či službu, kterou daná společnost nabízí.

Výše uvedené informace popisují podstatu podnikové strategie, avšak to, jakým způsobem bude strategie společnosti implementována, ovlivňují zejména aktivity, které budou vyvinuty jak vrcholovým a středním managementem, tak i jednotlivými zaměstnanci. Termín pro souvislé řízení těchto aktivit se nazývá strategický management nebo strategické řízení. Fotr (2020, s. 26)

Slavík (2014, s. 30) uvádí, strategické řízení je oblast řízení, která se zaměřuje na dlouhodobý plán a směřování celé organizace nebo její části. Strategické řízení definuje cíle a určuje, jak je jejich dosažení zásadní. Strategické řízení je komplexnější pohled na společnost nebo jinou organizaci. Kromě zákaznických a konkurenčních vztahů zahrnuje také vnitřní prostředí a procesy společnosti a také širší prostředí než pouze daný trh. Autor dodává, že význam strategického řízení spočívá v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí vrcholových manažerů. Strategické řízení chápeme jako řadu rozhodnutí v oblasti řízení, která určují dlouhodobý výkon organizace.

Mallya (2007, s. 16) dále uvádí, že ve všech těchto funkcích se provádí analýza, rozhodování, implementace a koordinace. V současné době můžeme hovořit o strategickém řízení

neziskových organizací, organizace a útvary veřejné správy, kde byl tento styl řízení úspěšně rozšířen. V některých státech bývalé východní skupiny lze strategické řízení v tržním prostředí považovat za novou oblast. Navzdory široké distribuci jsou známy pouze základní informace metody a obecná charakteristika strategického řízení.

Ve strategickém procesu je úkolem řízení organizace definovat cíle organizace a vybrat vhodné akce k dosažení těchto cílů. Strategie jako taková pak určuje, zda podnik přežije a bude prosperovat nebo v extrémních případech zanikne. Mallya (2007, s. 17) Autor dodává, že aby organizace mohla určit přijatelnou strategii, mělo by vedení nejprve najít odpovědi na následující body týkající se produktů a interních procesů:

- Jakých cílů chce společnost z dlouhodobého hlediska dosáhnout;
- Identifikovat na kterých trzích prodává tyto produkty nebo služby;
- Které aktivity společnosti jsou pro její fungování a prosperitu klíčové;
- Jaké služby a jací zákazníci jsou pro podnik důležité;
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, pevnými náklady, prodejem a ostatními důležitými položkami uvnitř podniku. Mallya (2007, s. 17)

Fotr (2020, s. 26) dodává, že strategické řízení, nebo také strategický management je umění a věda formulovat, implementovat a hodnotit taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů ve všech částech podnikatelského subjektu. Strategické řízení disponuje celkem čtyřmi částmi, a sice:

- Formulace strategického záměru;
- Tvorba strategického plánu;
- Implementace strategie;
- Hodnocení strategie.

Formulace strategického záměru obsahuje konkrétní zpracování strategických východisek, ve kterých je formulován žádoucí stav firmy na konci plánovaného časového horizontu. Prvotní diskuze vychází z definované vize a mise společnosti. Fotr (2020, s. 27)

Barrow et al. (2018, s. 64) dodává, že mise podniku je artikulovaná myšlenka toho, jak se podnik liší od ostatních společností a vyzdvihuje, co je cílem celkového vedení podnikatelského subjektu. Fotr (2020, s. 27) dále pokračuje, že na základě vymezené mise a vize lze stanovit strategické cíle, které korespondují s časovou působností a lze tak nastavit postupy k jejich dosažení. Autor uvádí, že nástrojem pro správnou identifikaci strategických záměrů je analýza tržního prostředí, jejíž definice a benefity zpracování budou podrobněji popsány v kapitole 2.2 této práce.

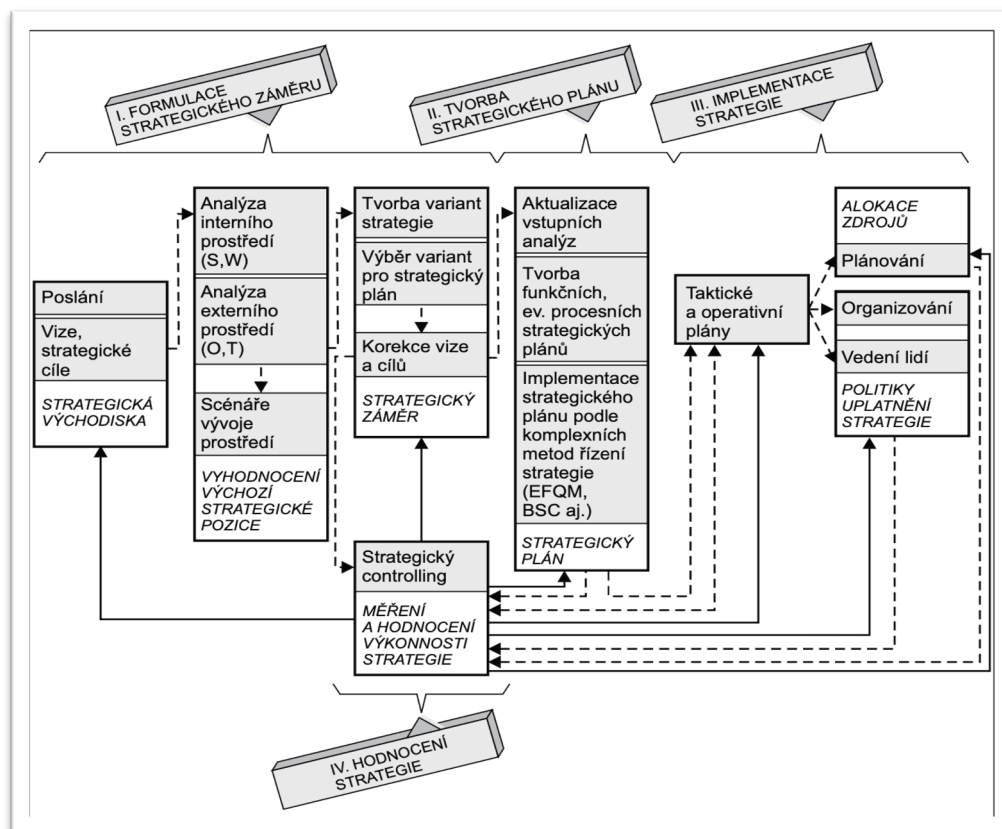
Blažková (2007, s. 17) Pravidelné plánování je rychlejší a levnější. Tvorba strategického plánu zahrnuje formulaci a tvorbu strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií. Fotr (2012, s. 28) Strategická mapa je model, který popisuje, jak je možné dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku. Fotr (2012, s. 119) Autor dále doplňuje, že investiční studie v sobě zahrnuje korigované vstupní analýzy a stanovení funkčních strategií pak vede ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Autor dále uvádí, že dlouhodobé cíle je nutné dekomponovat na cíle krátkodobé a jež budou předmětem operativního řízení. V poslední fázi se definují metriky pro controlling strategického plánu a takto připravený rozbor je připraven k implementaci.

Implementace strategie spadá do operativního managementu, tedy řízení, které zabezpečuje převážně efektivitu a plynulost výrobních procesů a respektování legislativních standardů. Fotr (2012, s. 28) Autor dodává, že v průběhu samotné implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje v rámci různých částí podniku a vydávají se směrnice s cílem zaopatřit efektivní komunikaci a motivaci uvnitř společnosti.

Hodnocení strategie vychází zejména z korekce probíhajících procesů a vyhodnocení dosahovaných výsledků. Fotr (2012, s. 29) Autor uvádí, že korekce je nutná zejména z toho důvodu, jelikož strategické postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, protože samotné prostředí, v němž se implementace dané strategie odehrává, se mění. Autor dodává, že vyhodnocení již získaných výsledků se následně dělí na „tvrdé“ ukazatele, které lze přímo vyjádřit v hodnotách a číselně je kvantifikovat, a „měkké“ ukazatele, které se zaměřují na kvalitativní stránku plnění strategie.

V obrázku 1 je vyobrazené grafické schéma výše popsanych bodů.

**Obrázek 1: Schéma strategického managementu**



Zdroj: Fotr (2018, s. 26)

### 2.1.1 Modely strategického řízení

Mezi nejčastěji využívané metody strategického řízení patří SWOT analýza, Marketingová strategie, Bostonská BCG matice, Porterův model analýzy blízkého prostředí, PESTLE analýza, SMART analýza, Finanční analýza, BSC (balanced scorecard) a Ansoffova matice.

SWOT analýza je základní nástroj strategického managementu. Swot je akronymem pro Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) podniku. Tato analýza může být využita jak na vlastní společnost, tak na analýzu konkurence. Fotr (2012, s. 303) Autor dále uvádí, že nejprve se provede analýza prostředí, ze které se získají potřebná data ohledně konkurence a postupuje se dále ve čtyřech zmíněných oblastech akronymu SWOT. V silných stránkách lze hodnotit například kvalitu produktů, znalosti, či zkušenosti v oboru, distribuční kanály, vztahy s klíčovými partnery apod. Ve slabých stránkách lze zhodnotit například nákladovost



podniku, kvalita webových stránek, či vše, kde je prostor na zlepšení. Grit (2010, s. 48) dále uvádí, že Opportunity (příležitosti) a Threats (hrozby) patří do externí analýzy, zatímco silné stránky a slabé stránky patří do analýzy vnitřní. Autor dále uvádí, že externí analýza se dále dělí na analýzu zákazníků, kde se hodnotí zejména chování a potřeby zákazníků podniku, dále zda jsou zákazníci ochotni zaplatit tolik, aby podnik mohl generovat profit anebo se hodnotí, jak moc podnik svého zákazníka zná, aby mohl dodávat kvalitní služby a produkty. Autor pokračuje, že externí analýza dále obsahuje konkurenční analýzu, kde se hodnotí, kdo je konkurence, množství, ceny a produkty, styl marketingu apod. V analýze distribuce se pak zhodnotí, jakým způsobem se produkt dostane od dodavatele do podniku a následně k zákazníkovi, jaké jsou náklady a možnosti dodavatelů. V neposlední řadě externí analýza obsahuje také zhodnocení dodavatelů, kde se získávají data ohledně nákupu surových materiálů, komponentů a nástrojů nutných k dodávce produktů a služeb. Grit (2010, s. 51)

Marketingová strategie obsahuje kompilaci dat z vypracované SWOT analýzy a nabízí další rozpracování marketingových kroků pomocí tzv. konfrontační matice. Viz obrázek 2.

**Obrázek 2: Konfrontační matice**

	S1: Silná stránka 1 S2: Silná stránka 2	W1: Slabá stránka 1 W2: slabá stránka 2
O1: Příležitost 1 O2: Příležitost 2	Růst SO strategie SO1..... SO2..... SO3.....	Práce na slabých stránkách WO strategie WO1..... WO2..... WO3.....
T1: Hrozby 1 T2: Hrozby 2	Obrana ST strategie ST1..... ST2..... ST3.....	Reorganizace WT strategie WT1..... WT2..... WT3.....

**Zdroj: Grit (2010, s. 53)**

Na základě obrázku 2 lze v souvislosti s vypracováním marketingové strategie zodpovědět následující otázky:

- S jakými SO strategiemi lze využít silné stránky podniku za účelem využití identifikovaných příležitostí;
- S jakými WO strategiemi lze využít slabé stránky podniku za účelem využití identifikovaných příležitostí;
- S jakými ST strategiemi lze využít silné stránky podniku za účelem odvrácení hrozeb podniku;
- S jakými WT strategiemi lze využít slabé stránky podniku za účelem odvrácení hrozeb podniku. Grit (2010, s. 54)

Bostonská BCG matice (matice růstového podílu, bostonská matice) byla vyvinuta v rámci Boston Consulting Group. Model je založen na myšlence, že množství hotovosti generované jedním produktem úzce souvisí s mírou růstu trhu a relativním podílem na trhu. Na základě tržního podílu a růstu trhu rozděluje Boston Matrix své produkty do čtyř kategorií:

- Otazníky;
- Hvězdy;
- Dojné krávy;
- Bídící psi.

Porterův model analýzy blízkého prostředí byl vytvořen americkým profesorem ekonomie z Harvard Business School Michaelem E. Porterem, který přinesl nový pohled na konkurenceschopnost a zavedl systematickou analýzu mezorprostředí. Fotr (2012, s. 24) Model popisuje pět faktorů, které určují ziskovost a atraktivitu daného odvětví v konkurenčním prostředí. Model pěti sil následně na základě zjištěných dat pomáhá nastavit směr strategie podniku, více informací o modelu pěti sil je uvedeno v kapitole 2.2 této práce.

PESTLE analýza, vyvinutá z analýzy PEST, je analytická technika používaná pro strategickou analýzu prostředí organizace. PESTLE je zkratka pro různé vnější faktory (politika, ekonomika, společnost, technologie, legislativa, ekologie).

- P – Political – existuje potencionální působení politických vlivů;
- E – Economical – působení a vliv lokální, národní a světové ekonomické situace na chod podniku;
- S – Social – kulturní vlivy i sociální změny ovlivňují chod společnosti;
- T – Technological – dopady technologií, které jsou vyvíjeny;
- L – Legal – jsou vlivy norem a legislativy na národní, evropské a světové úrovni;
- E – Ecological – ekologické – je problematika životního prostředí a otázky jejího řešení.

Podstatou analýzy PESTLE je určit nejdůležitější jevy, události, rizika a dopady, které ovlivňují nebo ovlivní organizaci pro každou sadu výše uvedených faktorů. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy se používá jako vstup do analýzy externího prostředí při SWOT analýze. Managementmania (2010)

SMART je analytická technika používaná ke konkrétním cílům v řízení a plánování. SMART je zkratka pro iniciály názvu anglického cílového atributu:

- S – Specific – tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný;
- M – Measurable – když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo;
- A – Achievable/Acceptable – cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven;
- R – Realistic/Relevant – cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení);
- T – Time Specific/Trackable – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelnéKaždý cíl by proto měl splňovat všechny tyto vlastnosti, aby jej bylo možné dobře dosáhnout. Pokud tyto požadavky nelze splnit, pak je to buď nejasně definované, nebo široký strategický cíl, ale pak je nutné vytvořit konkrétní cíle, které splňují funkci SMART.

Managementmania (2010)

Cílem finančních analýz je posouzení výkonnosti v minulosti, případně i odhad v budoucnosti, konkurenčních firem, jejich finanční stability, potenciálu rozvoje a podobně. Vzhledem k nutnosti znalosti finanční problematiky jsou v této oblasti angažováni spíše

účetní pracovníci, pracovníci z controllingu, či finančních úseků společnosti. Fotr (2012, s. 307)

Balanced Scorecard (BSC) je nástroj pro měření výkonnosti podniku. Metoda se považuje za nástroj strategického řízení. Za vývojem nástroje BSC stojí společnost Nolan Norton Institute. Strategie společnosti určuje směr, kterým by se měl podnik posunout vpřed, a cíle, kterých by měl dosáhnout. Z těchto cílů (například vstup na ruský trh) jsou následně odvozeny dílčí cíle (například analýza ruského trhu), a to nejen k dosažení úrovně dosažené nezbytnými kroky, ale také k dosažení úrovně každého oddělení, které daného cíle dosáhe. Důležitým krokem je nastavení metrik, pomocí kterých se budou data vyhodnocovat, protože interpretace dat hraje klíčovou roli při stanovování závěrů a vyhodnocení. Fotr (2012, s. 117) dále uvádí, že pointa BSC je v rozpadu strategických opatření na nižší řídicí úrovně a často až na úroveň jednotlivých výkonných pracovníků.

Ansoffova strategie nebo také Ansoffova matice, vznikla v roce 1966 a vyjadřuje matici produkt/ trh. Tento model by měl sloužit především podnikům, u kterých není možné použít k dosažení cílů běžně používaných marketingových strategií. Mluvíme zde o parciálním přístupu, jelikož v sobě zahrnuje pouze určitou část strategického rozhodování. Kožená (2007, s. 18)

Managementmania (2010) dále uvádí, že Ansoffova matice dvě dimenze:

- Vertikálně jsou popsány trhy – existující a nové;
- Horizontálně jsou popsány produkty – existující a nové.

Autor dále dodává, že kombinací obou typů trhů a obou typů produktů vznikají čtyři typy strategií:

- Tržní penetrace – firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity;
- Rozvoj trhu – zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie;
- Rozvoj produktu – firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie;
- Diverzifikace – jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

Autor dále uvádí, že matici Ansoff lze použít ve dvou situacích, a sice, když produkt vstoupí na stávající trh na konci svého životního cyklu a celá společnost čelí rozhodnutí, co bude dělat dál anebo když podnik hledá jiné příležitosti k růstu. V takovém případě může hodnocení založené na matici lépe rozhodnout, jakou růstovou strategii zvolit. Ansoffova matice je blíže ilustrována v tabulce 1.

**Tabulka 1: Ansoffova matice**

-	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

**Zdroj: Meffert (1996, s. 120)**

Po účely této práce byl z výše uvedených modelů a manažerských nástrojů vybrán Porterův model analýzy blízkého prostředí, který slouží ke srovnání pěti faktorů odvětví dopravní infrastruktury a následně pomůže identifikovat správnou strategii společnosti, jež je předmětem této práce.

## 2.2 Porterův model analýzy blízkého prostředí

Jak uvádí Kotler a Keller (2013, s. 270) Porterův model pěti sil určuje dlouhodobou atraktivitu trhu nebo tržního segmentu. Autor dodává, že Porterův model konkurenčního prostředí porovnává celkem pět faktorů, a sice:

- Hrozba intenzivní rivality v segmentu;
- Hrozba vstupu nových konkurentů;
- Hrozba substitučních výrobků;
- Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících;
- Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů.

Marcus a Van Dam (2012, s. 98) dále doplňují, že rivalita se v odvětví vyskytuje, jelikož se každý subjekt snaží získat výhodnější postavení na trhu. Autor dodává, že míra konkurence závisí na celkovém počtu konkurentů, tržním růstu v daném odvětví, omezení výstupu z trhu a hladiny nákladů.

Autor dále popisuje, že hrozba vstupu nových konkurentů je pro stávající subjekty nebezpečná zejména proto, že při vstupu nového subjektu, který se snaží o získání tržního podílu, musejí stávající subjekty vynaložit úsilí a náklady na udržení toho jejich (např. marketingové náklady). Uvedená situace snižuje ziskovost a průměrné výdělků v odvětví. Autor dále uvádí, že hrozba vstupu konkurentů závisí na obtížnosti vstupu do odvětví, například úspory z rozsahu, znalost značky, potřebné investice, vstup do distribučních kanálů.

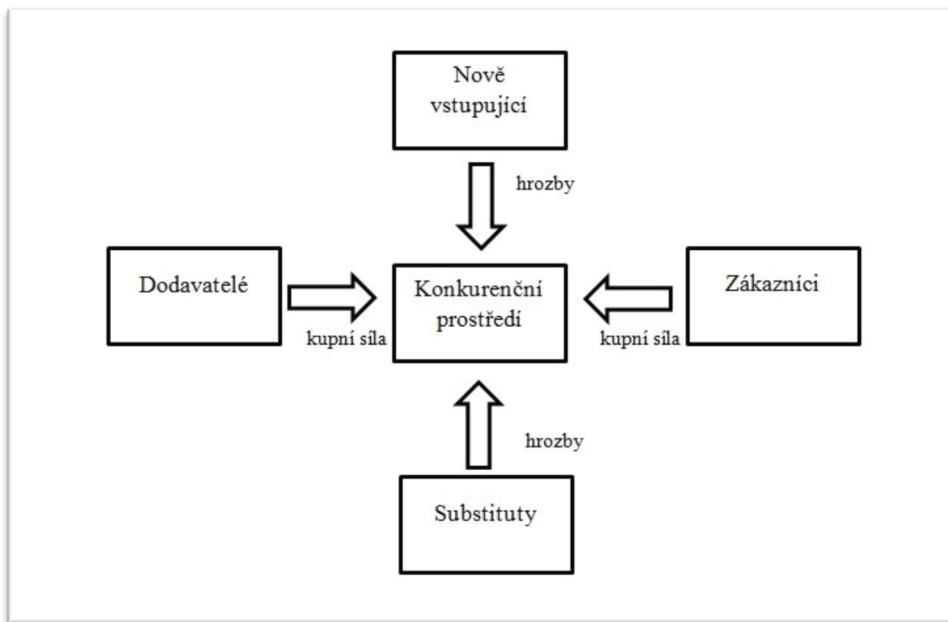
Kotler a Kellner (2013, s. 270) uvádí, že substituty omezují výši ceny a výsledných zisků a segment je neatraktivní, pokud má výrobek skutečné nebo potencionální substituty.

Autor dále dodává, že segment je neatraktivní, pokud kupující disponují silnou vyjednávací silou. Autor doplňuje, že několik faktorů, které řídí vyjednávací sílu odběratelů jsou například když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu dodavatele nízké nebo když jsou kupující citliví na cenu. Donnely, Gibson a Ivanevich (1997, s. 57) dále dodávají, že zákazníci ve většině případů představují nejvýznamější přímý vliv, který ovlivňuje příjmy a prosperitu společnosti.

Autoři Donnely, Gibson a Ivanevich (1997, s. 60) dále doplňují, že vstupy dodavatelů významně ovlivňují jakost, náklady a pružnost dodávek. Marcus a Van Dam (2012, s. 98) dodávají, že dodavatelé určují cenu za produkt, či službu a mají tak velký vliv na průměrný výstup. Autoři dodávají, že vyjednávací síla dodavatelů spočívá v přítomnosti substitučních dodavatelů a nákladami na změnu dodavatele.

Porterovy síly a jejich vzájemné působení je vyobrazeno na obrázku 3.

Obrázek 3: Porterovy síly



Zdroj: Porter (1994, s. 4)

## 2.3 Konkurenční strategie

Ústřední otázkou v konkurenční strategii je postavení podniku ve vztahu k vnějšímu prostředí. Podnik, který dokáže získat dobré postavení vůči svým konkurentům dokáže dosahovat vysoké míry zisku, ikdyž je struktura odvětví nastavená na menší výnosy. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Porter (1993, s. 29)

Autor dále uvádí, že nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Ikdyž podnik bude mít celou řadu silných i slabých stránek v porovnání se svými konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může podnik využít: nízké náklady nebo diferenciaci. Porter (1993, s. 30)

Dva zmíněné typy konkurenčních strategií vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech;
- Diferenciace;
- Zaměřování.

### Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Tento strategický směr znamená, že cíl podniku je stát se a být všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Takový podnik má pak široký rozsah činností a působí v mnoha segmentech, či dokonce působí v příbuzných odvětvích. Šíře činností podniku je pro dosažení nejnižších možných nákladů často velmi důležitá, jelikož umožňuje nastavení integrace mezi podnikovými aktivitami, což zapříčiní efektivní využití zdrojů. Porter (1993, s. 31)

Autor uvádí, že výrobce s nízkými náklady musí najít a využít všechny zdroje výhody nízkých nákladů, je pro ně tedy typické, že prodávají standardní výrobek bez významných lákadel, které by přiměly zákazníka výrobek pořídit kvůli jeho význačným vlastnostem.

Výrobce dává důraz na to, aby sklízel velký zisk z absolutní výhody nízkých nákladů všech jeho zdrojů nebo z velkovýroby. Jestliže si podnik udrží své vůdčí postavení v nákladech, pak bude-li dosahovat trhem nastavených průměrných prodejních cen, bude také dosahovat nadprůměrných výkonů z hlediska ziskovosti zakázek v porovnání s konkurenty. U strategie nízkých nákladů je však důležité nezanedbávat základní parametry diferenciaci. Má-li totiž podnik dosahovat dlouhodobého nadprůměrného výkonu, pak musí, ve vztahu ke svým konkurentům, dosáhnout parity nebo proximity v parametru diferenciaci. Parita znamená nabídka výrobku, který má totožné vlastnosti jako konkurenční výrobek anebo má odlišnou kombinaci vlastností, která je ale u kupujících ve stejné oblibě. Proximita v diferenciaci znamená, že případné snížení prodejní ceny výrobku neznehodnotí nákladovou výhodu podniku ve srovnání s konkurencí. Porter (1993, s. 32)

Celá logika strategie vůdčího postavení leží na myšlence, že firma, usilující o dosažení nejnižších nákladů v odvětví je opravdu jediná. V případě, že se v tržním prostředí vyskytuje několik subjektů usilujících o získání vůdčího postavení v nízkých nákladech, bývá jejich soupeření o získání obchodního podílu velice dravé. Pokud jedna firma nedokáže získat vůdčí postavení v nákladech a přesvědčit ostatní subjekty ke zvolení strategie jiné, to znamená, aby se rozhodli k získání zákazníků použít jiné prostředky než nejnižší cenu, pak mohou být důsledky těchto krvavých nízkomaržových soubojů pro celé odvětví katastrofální. Porter (1993, s. 33)

## **Diferenciaci**

Diferenciaci je druhý strategický směr, kterým se může společnost ubírat. Podnik se od svých konkurentů diferenciuje, jestli může být v něčem, co je pro zákazníky hodnotné, jedinečný. Je nutné poznamenat, že odlišení se od konkurenčních subjektů neznamená pouze fyzicky odlišit výrobek, znamená to primárně vytvořit změnu aktivit v hodnotovém řetězci firmy, tedy dělat něco jinak, v celkové souvislosti veškerých podnikových aktivit, než dělají konkurenti. Tato jedinečnost je pak zákazníky odměněna prémiovou cenou. Porter (1993, s. 152)

Podnik, který dokáže dlouhodobě a úspěšně udržovat strategii diferenciaci bude dosahovat nadprůměrných zisků, jestliže přidaná hodnota, kterou pro své zákazníky vytvoří, dokáže zajistit vyšší zisky nežli náklady, které byly vynaloženy na její vytvoření. Porter (1993, s. 34)

Autor dále uvádí, že podnik usilující o diferenciaci musí také brát v úvahu své postavení v oblasti nákladů. Relativní vysoké náklady v porovnání s konkurencí totiž minimalizují výhodu prémiové ceny. Proto podnik se zaměřením na diferenciaci musí dosahovat ve vztahu ke svým konkurentům parity nebo proximity ve výši vlastních nákladů tím, že snižuje náklady ve všech oblastech, které se netýkají diferenciaci.

## **Zaměřování**

Porter (1993, s. 36) zdůrazňuje, že pro úspěšnou aplikaci fokální strategie je strukturální přitažlivost segmentu nutnou podmínkou, jelikož některé segmenty nedisponují výnosností do těch mezí, aby bylo možné segment v odvětví identifikovat a uvnitř něho vytvořit konkurenční výhodu. Pakliže lze v odvětví identifikovat segmenty, uvnitř kterých lze fungovat odděleně, pak k vytvoření konkurenční výhody může společnost využít fokální strategii zaměřenou buďto na nízké náklady podniku nebo na diferenciaci. Pro lepší ilustraci rozdělení generických strategií poslouží obrázek 4.

**Obrázek 4: Schématické znázornění generických strategií**



**Zdroj: Porter (1994, s. 39)**

Fokální strategie nízkých nákladů nebo diference je tedy zaměřením společnosti ve vybraném segmentu vybraného odvětví. Příklad, který uvádí W. Chan (2015, s. 82) o společnosti NetJet, a jejich službou, která zajišťuje velkým a středním podnikům leteckou dopravu, poskytnete koncepční pochopení, co znamená zaměřit se na strategii v identifikovaném segmentu vybraného odvětví. NetJet podnikům velké a střední velikosti nabízí, za ročního členství v jejich klubu, které jim za fixní cenu umožní přístup k soukromým letounům za účelem dopravy jejich zaměstnanců na potřebná obchodní jednání. Podnik za cenu členství získá předem stanovené množství letových hodin, možnost využít letoun do 4 hodin od podání žádosti o let a výběr z významně většího množství letišť, které neslouží potřebám standardních aerolinek. Celá myšlenka služby společnosti NetJet je v úspoře času, vyššího pohodlí pro zaměstnance podniku a úspoře financí v porovnání s využíváním první třídy klasické letecké dopravy. Společnost NetJet identifikovala velice jasný segment zákazníků v odvětví přepravy osob korporátního sektoru a nabízí jim službu, kterou velké letecké společnosti nenabízí anebo neumějí nabízet za srovnatelně výhodných podmínek. Společnost NetJet tedy získává výraznou konkurenční výhodu v segmentu přepravy manažerů středních a velkých společností i přesto, že v celém odvětví letecké dopravy konkurenční výhodou oproti ostatním společnostem nedisponuje.

## 2.4 Metodika

Hlavním cílem práce je uplatnění strategické analýzy podniku pro posílení konkurenční výhody vybrané společnosti v hospodářské soutěži. Uplatnění strategické analýzy bude provedeno pomocí návrhu konkrétního řešení, které je v souladu se strategií podniku, a následnému popisu dílčích kroků k jeho úspěšné implementaci.

K dosažení hlavního cíle práce je nutné splnit následující dílčí cíle práce:

- Vyhotovení analýzy blízkého okolí podniku;
- Identifikace vhodné firemní strategie na základě získaných dat;
- Návrh konkrétního řešení za účelem získání konkurenční výhody.

Při zpracování této práce autor vyhledal odborné knihy, články a relevantní normy, které se zkoumanou tematikou zabývají. V teoretické části byly knihy zpracovány formou literární rešerše pomocí deskripce odborných zdrojů. V praktické části byly využity zejména české

technické normy, technické podmínky výrobců a distributorů svodidlových systémů působících na českém trhu, veřejná data o zkoumaných společnostech a interní zdroje podniku.

Použité zdroje informací:

- Odborná literatura;
- Elektronické zdroje informací;
- Výroční zprávy relevantních společností;
- Interní zdroje společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o.;
- Technické normy;
- Technické podmínky výrobců.



### 3 Praktická část

Praktická část se věnuje analýze tržního za použití Porterova modelu pěti sil. Následně je proveden návrh řešení v souvislosti s identifikací vhodné generické strategie podniku a následného návrhu a implementace konkrétního řešení, které je v souladu se zvolenou strategií.

#### 3.1 Představení společnosti

- Datum vzniku a zápisu: 8. února 1999;
- Spisová značka: C 10825 vedená u Krajského soudu v Plzni;
- Obchodní firma: SAFEROAD Czech Republic s.r.o.;
- Sídlo: Plzeňská 666, 330 21 Líně;
- Identifikační číslo: 252 29 761;
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným;
- Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- Statutární orgán:
- Jednatel: Grzegorz Marcin Bagiński, dat. nar. 12. listopadu 1973, 80-299 Gdaňsk, Junony 76, Polská republika;
- Den vzniku funkce: 29. června 2018;
- Způsob jednání: Způsob jednání:
  - a) zastupování – jménem společnosti jedná jednatel samostatně;
  - b) podepisování – podepisování za společnost se provádí tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis jednatel s uvedením svého jména a funkce.
- Společníci:
- Společník: Saferoad AS, 0680 Oslo, Enebakkveien 150, Norské království;
- Registrační číslo: 958103069, zapsaná pod reg.č. 958 103 069 v centrálním registru The Brønnøysund;
- Podíl: Vklad: 100 000,- Kč;
- Splaceno: 100 000,- Kč;
- Obchodní podíl: 100%;
- Druh podílu: základní;
- Kmenový list: nebyl vydán;
- Základní kapitál: 100 000,- Kč;
- Obrat: 196 mil. (2020).

Zdroj: výpis z obchodního rejstříku

Služby společnosti jsou nabízeny na trhu v České republice a primárním předmětem podnikání je dodávka a montáž bezpečnostních prvků na pozemní komunikace v ČR. V portfoliu služeb lze nalézt svodidlové systémy, vodorovné i svislé dopravní značení, dočasné dopravní značení, protihlukové stěny a dopravně inženýrská opatření.

V roce 2010 začala kooperace společnosti Flop s.r.o. s nadnárodní společností Saferoad AS, která vedla k úspěšné spolupráci a umožnila společnosti Flop k zavádění nových produktů a technologií na český trh.

V roce 2015 se společnost Flop s.r.o. stala plnou součástí společnosti Saferoad AS formou odkoupení většinové části obchodních podílů a 1. června 2015 proběhlo přejmenování společnosti Flop s.r.o., nesoucí korporátní název společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o.

V roce 2020 proběhlo odkoupení zbývajících obchodních podílů společností Saferoad AS, která získává 100% vlastnický podíl společnosti Saferoad Czech Republic. Tato práce pojednává o společnosti Saferoad Czech Republic a jejímu působení v České republice.

Jednatel společnosti Saferoad Czech Republic byl jmenován Generální ředitel polské divize (Saferoad Polska RRS) společnosti Saferoad AS, který se angažuje při zásadních firemních rozhodnutích společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o.

Hodnoty společnosti Saferoad Czech Republic a jejího stejnojmenného korporátního vlastníka (Saferoad AS) jsou:

### **Péče**

Péče je to, co dělá společnost silnou. My všichni můžeme přispět svou pokorou, podporou a konstruktivním jednáním. Kolegové na všech úrovních mají právo na to být vyslechnuti. Klíčem k nejlepšímu využití dostupných zdrojů je volná výměna názorů a myšlenek.

### **Respekt**

Respekt vůči lidem a organizacím je zásadní, neboť podněcuje otevřenost, čestnost a bezpečí na pracovišti. Naše jednání s kolegy a partnery by se měla zakládat na pravidlech rovnosti a slušnosti.

### **Nadšení**

K dosažení výsledků a úspěchu je nutné nadšení a motivace. Tyto kvality uvolňují tvořivost, odvahu a vůli, kterých je zapotřebí k vybudování vítězného týmu a skvělé společnosti. Nadšení přitahuje ty nejnáročnější zákazníky a bystré nové kolegy. Potřebujeme jak ty, tak ony.

### **Profesionalita**

Integrita a důvěryhodnost jsou atributy, kterých lze dosáhnout chováním, schopnostmi a výkonem každého z nás. Stejně důležitá je profesionalita, ať už při jednání s partnery, kolegy nebo jinými zainteresovanými stranami.

Společnost Saferoad Czech Republic v tuto chvíli disponuje pracovní silou o 50 zaměstnancích a ročním obratem 196 mil. Kč, viz příloha III. této práce.

## **3.2 Analýza blízkého okolí podniku**

### **Porterův model pěti sil**

K analýze tržního prostředí a konkurenčních sil, které v něm působí, poslouží Porterův model pěti sil, nástroj, který je nezbytný k pochopení oboru stavebního průmyslu a k určení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. K ohodnocení jednotlivých sil Porterova modelu je použita škála od 1-3 bodů, vyjádřených následovně:

- Nízký vliv = 1;
- Střední vliv = 2;
- Vysoký vliv = 3.

### 3.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelská struktura společnosti Saferoad Czech Republic se skládá z různých subjektů, které firma využívá na základě střediskových potřeb. Jedná se o zádržné systémy, vodorovné značení a svislé značení. Společnost využívá pracovní sílu dostupnou na trhu práce.

#### Zádržné systémy

Majoritní většinu svodidlových systémů, které společnost Saferoad Czech Republic využívá k realizaci získaných zakázek jsou dodávány divizní složkou korporátního vlastníka, společností Saferoad RRS. Společnost Saferoad RRS figuruje jako přímý výrobce veškerých systémů, které dodává společnosti Saferoad Czech Republic a jejím dalším divizním pobočkám, které vlastní ve více než dvou desítkách zemí Evropy.

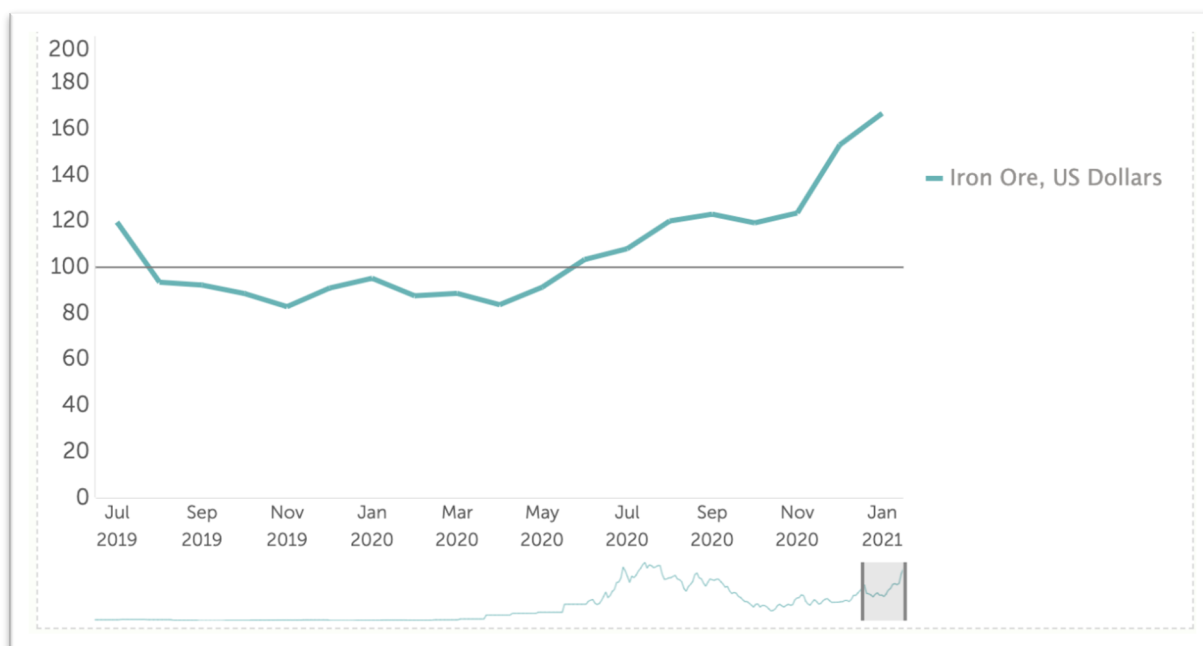
Součástí společnosti Saferoad RRS je divize výzkumu a inovací, tedy R&D, se sídlem v Berlíně, která v úzké kooperaci s přidruženými pobočkami společnosti Saferoad AS diskutuje tržní požadavky jednotlivých subjektů a na základě jejich individuálních potřeb vyvíjí záchytné systémy v konfiguraci, která odpovídá požadavkům jednotlivých trhů. Snahou R&D divize je nejenom vývoj technologicky vyspělých produktů, ale také hledání průsečíků potřeb mezi trhy, aby docházelo k efektivnímu vývoji inovativních řešení v ekonomicky efektivních krocích.

Společnost Saferoad AS disponuje třemi výrobnami, které se nachází v Německu, v Polsku a v Turecku. Společnost Saferoad Czech Republic spadá do geografické oblasti, která využívá polskou výrobní záchytných systémů.

Materiál, který společnost Saferoad AS využívá k produkci hotových výrobků (svodidlové systémy) je pořizován ve formě ocelových svitků, jehož dodavatelé jsou nadnárodní ocelářské podniky jako například Liberty Steel, Severstal, US Steel, Dunaferr, Steel-service-center atd...

Z hlediska nákupu a pořizování vstupních materiálů k samotné výrobě finálního produktu, je vyjednávací síla dodavatelů společnosti Saferoad RRS (dodavatele společnosti Saferoad Czech Republic) značně vysoká a dvěma hlavními důvody je samotná korporátní velikost nadnárodních oceláren, které zpracovávají surový materiál, ale také proto, že předmětem obchodu je komodita obchodovaná na světové burze. Na obrázku 5 je patrný vývoj oceli ke konci roku 2020 a začátku roku 2021.

**Obrázek 5: Vývoj oceli v časovém období**



**Zdroj: International Monetary Fund (2021)**

Níže, v tabulce 2 je zachycen přímý efekt zdražení oceli v Q1 2021 oproti Q4 2020 a jak se zvýšení ceny komodity ocele pro společnost Saferoad RRS odrazilo v kvartálním ceníku svodidlových systémů pro společnost Saferoad Czech Republic. Za účelem ilustrace dopadu zvýšení komodit na světovém trhu je předmětem porovnání náhodně vybraná položka z kvartálního ceníku společnosti Saferoad RRS.

**Tabulka 2: Srovnání ceny položek z ceníku ve dvou časových úsecích**

Položka	Q4 2020	Q1 2021
Položka 032.19 safety barrier	28.89 eur/ unit	36.79 eur/ unit

**Zdroj: Interní zdroj**

Podmínky českého stavebního průmyslu v infrastruktuře umožňují v určitých případech investorovi, či správci komunikace specifikovat výrobek pro konkrétní projekt. V takových případech, kdy nelze využít produkty společnosti Saferoad RRS, využívá společnost Saferoad Czech Republic dodavatele Liberty Steel a.s. tedy primárně hutní společnost se sídlem v Ostravě, která v minulosti nesla název ArcelorMittal a která mimo hutní výroby taktéž produkuje hotové výrobky svodidlových systémů. Na základě kvalifikovaného odhadu je posouzeno, že Liberty Steel a.s. vyrábí tzv.: „česká svodidla“, která jsou často upřednostňována z důvodu historického použití a z důvodu zachování jednotného profilu výrobku, správci komunikací nižších tříd.

Společnost Liberty Steel a.s. neposkytuje společnosti Saferoad Czech Republic jednotný ceník svých produktů s celoroční platností, avšak poskytuje individuální ceny na konkrétní projekty. Tento přístup zvyšuje vyjednávací sílu dodavatele systémů.

## **Dopravní značení**

Dopravní značení se dělí na dvě kategorie, a sice značení vodorovné, tedy postřik vozovky speciálně odolnou barvou, či plastem, a svislé, tedy lamelové tabule a dopravní značky.

Společnost Saferoad Czech Republic využívá pro dodání materiálu vodorovného značení převážně dva hlavní evropské dodavatele.

Dodavatel číslo jedna disponuje výhradním zastoupením společnosti Saferoad Czech Republic na českém trhu. Saferoad Czech Republic zároveň spravuje proces veškeré certifikace produktu dodavatele číslo jedna na českém trhu. Dodavatel číslo dva dlouhodobě spolupracuje s ostatními pobočkami společnosti Saferoad RRS, Saferoad Polska RRS, apod. a poskytuje tedy společnosti Saferoad Czech Republic příznivější ceny z důvodu zvýšeného objemu odběru ostatních subjektů společnosti Saferoad RRS. Společnost Saferoad Czech Republic dostává roční ceník od obou dodavatelů materiálu vodorovného značení.

Dopravní značení svislé, společnost Saferoad Czech Republic odebírá od tuzemského partnera, se kterým udržuje dlouhodobé vztahy a spolupráci. Společnost Saferoad Czech Republic dostává roční ceník na veškerý sortiment produktů, které od dodavatele svislého značení odebírá.

## **Pracovní síla**

Vyjednávací síla pracovníků v oboru je na malé až střední úrovni. Společnost Saferoad Czech Republic ke svému úspěšnému působení potřebuje obsazené následující pozice:

- Obchodní zástupce;
- Kalkulantka;
- Nákupčí;
- Stavbyvedoucí;
- Dělník;
- Řidič nákladního automobilu;
- Technik certifikace.

Výčet pracovních míst neobsahuje pozice vrcholového managementu, jako finanční ředitel, (CFO), výkonný ředitel (COO), ředitel výroby a obchodní ředitel.

Požadavky na pozici obchodního zástupce je minimálně střední vzdělání s maturitou a zkušenost s prodejem B2B alespoň 2 roky. Ideální kandidát má technické vzdělání. Kandidát drží platné řidičské oprávnění skupiny B.

Požadavky na pozici kalkulantka je střední vzdělání s maturitou.

Pozice nákupčí musí disponovat především vynikající písemnou angličtinou. Požadavkem je střední vzdělání s maturitou. Ideální kandidát má již předešlé zkušenosti z podobné pozice v roli nákupčího alespoň 2 roky.

Požadavky na pozici stavbyvedoucí jsou v porovnání s ostatními pozicemi náročné. Kandidát musí prokázat dokončené vysokoškolské vzdělání v technickém oboru, preferencí je obor dopravní stavby. Kandidát musí držet technickou certifikaci ČKAIT (Česká komora autorizovaných inženýrů) a již disponuje praxí s vedením alespoň dvou staveb v objemu min. 20mil Kč. Kandidát drží platné řidičské oprávnění skupiny B.

Požadavky na pozici dělník je platné řidičské oprávnění skupiny B.

Požadavky na pozici řidič nákladního automobilu je platné řidičské oprávnění skupiny C.

Požadavky na pozici technik certifikace je ukončené vzdělání s maturitní zkouškou. Vynikající písemná a mluvená angličtina. Ideální kandidát má vysokoškolské vzdělání a disponuje zkušeností z podobné pozice po dobu alespoň dvou let. Kandidát drží platné řidičské oprávnění skupiny B.

Ze sedmi vypsanych pracovních pozic vyžaduje jedna pozice vysokoškolské vzdělání pro úspěšného kandidáta a vysoké pracovní zkušenosti. Vyjednávací síla dodavatelů pracovní síly do podniku tedy lze označit za malou až střední.

## Shrnutí kapitoly

Z pohledu výrobce svodidlových systémů je počet dodavatelů suroviny oceli na trhu omezený a k relativnímu počtu zákazníků je to hodnota nízká, tento fakt zásadně zvyšuje vyjednávací sílu dodavatele. Uvedený parametr se přímo reflektuje na společnost Saferoad Czech Republic, která je exkluzivním dodavatelem společnosti Saferoad RRS. Závislost kupujícího na dodavateli je taktéž vysoká, jelikož neexistuje substituční materiál, který by dokázal nahradit surovinu ve výrobní lince. Z pohledu tuzemské pobočky společnosti Saferoad Czech Republic, která odebírá materiál téměř výhradně od společnosti Saferoad RRS, parametr opět reflektuje pozici výrobce, a tudíž reflektuje vysokou závislost na dodavateli. Náklady na změnu dodavatele jsou takřka nulové, což je příznivé pro odběratele (výrobce Saferoad RRS i společnost Saferoad Czech Republic) a dostupnost ostatních dodavatelů k okamžitému nákupu získává střední hodnocení, jelikož doba dodání materiálů se může výrazně lišit (v řádech 1-12 týdnů) v závislosti na stávající situaci trhu, to vede k tomu, že odběratel musí porovnat více faktorů, než jen cenu produktu a ultimátně tak zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.

Tabulka 3 shrnuje faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů a zobrazuje slovní hodnocení i hodnocení na stupnici 1-3.

**Tabulka 3: Faktory určující vyjednávací sílu dodavatelů**

Faktory	Hodnocení	
Počet dodavatelů k relativnímu počtu kupujících	nízký počet dodavatelů	3
Závislost kupujícího na dodavateli	vysoká závislost	3
Náklady na změnu dodavatele	nízké náklady na změnu	1
Dostupnost ostatních dodavatelů k okamžitému nákupu	střední dostupnost	2

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Skupina odběratelů společnosti Saferoad Czech Republic se dělí na dvě hlavní kategorie, a sice státní sektor a soukromý sektor. Z níže uvedené tabulky 4 lze jasně vyčíst poměrnou velikost obou sektorů a zhodnotit relativní důležitost ve vztahu ke společnosti Saferoad Czech Republic na základě obrátu ze zasmluvněných zakázek.

**Tabulka 4: Objem zasmluvněných zakázek státního a soukromého sektoru v roce 2020**

Název	Zasmluvněné zakázky (v tisících Kč)
Státní sektor	14,5 % z obrátu společnosti SFCZ
Soukromý sektor	85,5 % z obrátu společnosti SFCZ

**Zdroj: Interní data**

## Státní sektor

ŘSD a samotné krajské správy a údržby komunikací patří do odběratelů společnosti Saferoad Czech Republic. Jejich primárním předmětem dodávky jsou opravy na stávajících komunikacích, kde již existují bezpečnostní řešení společnosti Saferoad Czech Republic a po nehodě je potřeba tato řešení navrátit do původního a funkčního stavu. V tabulce 5 lze vyčíst poměrovou velikost ŘSD a KSÚS v závislosti na realizovaných zakázkách společností Saferoad Czech Republic v roce 2020.

**Tabulka 5: Srovnání státních subjektů ve smyslu realizovaných zakázek v časovém období**

Název	Realizované zakázky (v tisících Kč)
Ředitelství silnic a dálnic	68,5 % z obrátu podílu státního sektoru
Krajská správa a údržba komunikací	31,5 % z obrátu podílu státního sektoru

### Zdroj: Vlastní zpracování

I přes to, že je počet zákazníků k relativnímu počtu dodavatelů extrémě malý a jedná se de facto pouze o jednoho možného odběratele (jediný správce silnic I. tříd a dálnic v ČR je ŘSD) kupní síla zákazníků ke společnosti Saferoad Czech Republic v tomto konkrétním případě inklinuje spíše k nižšímu vlivu. Skutečnost je způsobena právě z důvodu předmětu dodávky a faktu, že společnost Saferoad Czech Republic výhradně zastupuje výrobce Saferoad RRS na českém trhu.

V sekci rivalita firem na straně 24 této práce je uvedena část procesu, podle kterého funguje obchodní cyklus společnosti Saferoad Czech Republic. Z popisu zmíněné sekce je zřejmé, že v případě výstavby nové komunikační sítě, vyhláší státní subjekt výběrové řízení, kterého se účastní potencionální dodavatelé (přední zákazníci společnosti Saferoad Czech Republic). V případě, že státní subjekt napřímo poptává společnost Saferoad Czech Republic a její konkurenty, je to zpravidla z důvodu, kdy je nutné dodat objemově pouze malou část již existujícího bezp. řešení ve vybraném úseku existující pozemní komunikace. Pro investora by bylo neekonomické využít k realizaci jiného výrobce řešení z důvodu nutnosti použití přechodových dílců z jednoho systému na druhý, ale také z toho důvodu, že by pak úseky bezpečnostních systémů nedisponovaly jednotným vizuálním dojmem. Tyto faktory zapříčiňují, že výrobce, potažmo dodavatel disponuje vyšší vyjednávací silou.

V České republice existuje 21 certifikovaných výrobců svodidel a na základě kvalifikovaného odhadu stanoveno 13 významnějších dodavatelů svodidlových systémů, viz tabulka 10 v sekci rivalita firem na straně 26. Ve výše uvedeném případě disponuje odběratel nižší vyjednávací silou ve vztahu k subjektům, které mají výhradní zastoupení výrobce na daném trhu. V případě existence více dodavatelů jednoho výrobce má odběratel možnost poptat materiál u více subjektů za účelem získání příznivější ceny. Společnost Saferoad Czech Republic spadá do kategorie výhradních dodavatelů výrobce Saferoad RRS na českém trhu, a proto je vyjednávací vliv odběratele nižší.

Druhý případ, a pro firmy významně ekonomicky zajímavější, kdy společnosti dodávají napřímo státnímu sektoru se vyskytuje v případě, kdy je vyhlášena veřejná zakázka obsahující z velké části dodávky bezpečnostních řešení. V takovém případě společnost Saferoad Czech Republic podává cenovou nabídku do výběrového řízení buďto samostatně, to je v případě, kdy předmět dodání obsahuje výhradně aktivity, jež jsou předmětem podnikání společnosti Saferoad Czech Republic, anebo pomocí sdružení s jinou společností, což je v případě, kdy jsou předmětem dodání veřejné zakázky také jiné aktivity jako například zemní práce, které nejsou zahrnuty v portfoliu služeb společnosti Saferoad Czech Republic a jež svým

procentuálním zastoupením přesahují bod ekonomické výnosnosti a operativní komplexnosti pro použití subdodávek.

V tomto druhém případě přímého prodeje státnímu sektoru však vliv odběratele výrazně stoupá, a to zejména z toho důvodu, že je odběratel výhradním autorem požadovaných kvalifikací a podmínek, které musí potencionální zájemce o veřejnou zakázku splnit.

## Soukromý sektor

Výčet významných odběratelů působících na českém trhu je zobrazen v tabulce 6.

**Tabulka 6: Seznam významných stavebních firem působících v ČR**

Název firmy
Metrostav, a.s.
Eurovia CS, a.s.
Strabag, a.s.
Skanska, a.s.
HOCHTIEF CZ, a.s.
Colas CZ, a.s.
Porr, a.s.
Berger Beton spol. s.r.o.

### Zdroj: Vlastní zpracování

Jedna ze základních příčin, vysoké vyjednávací síly zákazníků v odvětví dopravní infrastruktury je ten, že zákazník vyžaduje pouze základní produkt za co nejnižší cenu. Ať už se jedná o stavbu komunikace, či dodání bezpečnostního řešení, vždy budou parametry požadovaného výrobku kategorizovány ve stylu, který neotevívá velké možnosti diferenciací.

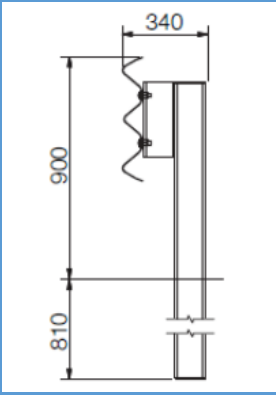
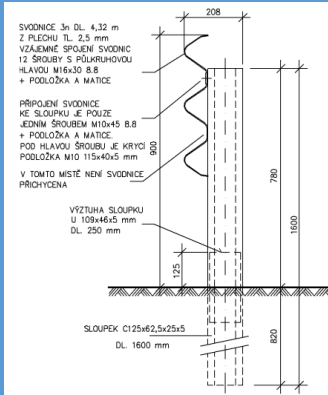
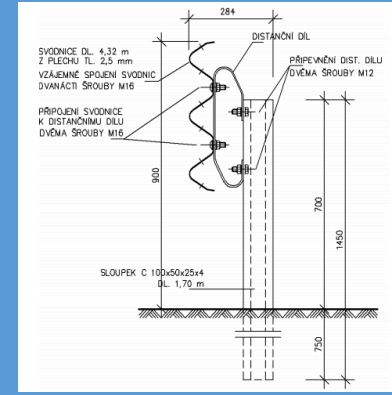
Svodidlový systém má přesné parametry popsané evropskou normou EN 1317-1, jeho testování je popsané evropskou normou 1317-2 a následují další důležité informace v normách EN 1317-3, ENV1317-4, EN 1317-5+A3, prEN 1317-6, EN 1317-7 a EN 1317-8 v České republice jsou pak tyto normy doplněny o národní předpisy TP 114 a TP 203, které se váží přímo na svodidlové systémy.

Výše uvedené parametry mají jasně definující cíl svodidlového systému, a sice, zadržet kolidující vozidlo. Efektivita zařízení a zároveň mezník úspěšnosti pro získání certifikace jsou nárazové zkoušky.

Uvedené definující požadavky a současný technologický vývoj vyústí v situaci, kdy se od sebe konkurenční výrobky prakticky liší pouze minimálně. Viz obrázek 6, srovnání zádržného systému parametry H2/W4 různých výrobců s působností v ČR.



**Obrázek 6: Srovnání parametrů zádržných systémů stejné kategorie od různých výrobců**

Obrázek			
Výrobce	SafeRoad GmbH RRS	MEISER Strassenausstattung GmbH	FRACASSO HELLAS S.A.
Zdroj	Batal (2020, s. 11)	Juráň (2021, s. 11)	Juráň (2019, s. 28)

**Zdroj: Politika jakosti pozemních komunikací**

Vybočení od obecně užívaných svodnicových profilů nenabízí žádné praktické benefity, ocel jako materiál a žárově aplikovaný zinkový povlak jako forma protikorozní ochrany využívá 100 % výrobců svodidlových systémů, a tak nezbyvá než se zaměřovat pouze na skladbu systému. Viz příloha I ilustrující skladbu náhodně vybraného svodidlového systému MegaRail ec 4.4 od výrobce SafeRoad Czech Republic s.r.o. Dva faktory, na kterých mohou výzkumné a vývojové divize (R&D) výrobců pracovat jsou tak hmotnost (tj. tloušťka a rozměry) jednotlivých komponentů a třída oceli.

Dva uvedené faktory pak dokáží zajistit určitou diferenciaci konkurenčních produktů a ultimátně vyústit v rozdílné nákladové hladiny. Viz tabulka 7, která porovnává hmotnost dvou produktů ve stejné kategorii zádržnosti od náhodně vybraných výrobců v České republice, společnosti STAVBY OMO s.r.o. a společnosti Liberty steel a.s.

**Tabulka 7: Porovnání dvou mostních systémů stejné kategorie (H2/W4)**

Výrobce	Název produktu	Hmotnost
Liberty steel, a.s.	JSMNH4/H2	49,99 kg/m
STAVBY OMO s.r.o.	ZMS4/H2	40 kg/m

**Zdroj: Svodidla OMO (2014), Svodidla (2001)**

Dalším měřítkem pro možnost určité diverzifikace nabízených a poptávaných produktů je samotné zadání od investora. V projektech úrovně PDPS a v souborech Technických zpráv stavby se uvádí pouze dva parametry pro svodidlové systémy, a sice zádržnost svodidla a pracovní šířka (tedy o kolik se svodidlo po nárazu vozidla vykloní ze své osy) Viz obrázek 7.

**Obrázek 7: Výčet pracovních šířek**

Třídy normalizovaných úrovní pracovní šířky	Úrovně normalizované pracovní šířky m
W1	$W_N \leq 0,6$
W2	$W_N \leq 0,8$
W3	$W_N \leq 1,0$
W4	$W_N \leq 1,3$
W5	$W_N \leq 1,7$
W6	$W_N \leq 2,1$
W7	$W_N \leq 2,5$
W8	$W_N \leq 3,5$

POZNÁMKA 1 – Ve zvláštních případech může být stanovena třída úrovně pracovní šířky nižší než W1.  
 POZNÁMKA 2 – Dynamický průhyb, pracovní šířka a vychýlení vozidla umožňují určit podmínky pro instalaci každého svodidla a rovněž definovat vzdálenosti, které mají být zajištěny před překážkami tak, aby umožňovaly uspokojivou funkci systému.  
 POZNÁMKA 3 – Deformace závisí jak na typu systému, tak i na charakteristikách nárazové zkoušky.

**Zdroj: Česká technická norma část 2 (2012, s. 11)**

Obrázek 8 dále ilustruje rozčlenění zádržností systémů identifikovaných dle normy ČSN EN 1317-2. Parametr zádržnosti a parametr pracovní šířky jsou nejdůležitější specifikací v projektu silničních staveb ve vztahu k silničním svodidlům. Zádržnost svodidel se určuje v závislosti na intenzitě a charakteru dopravy a pracovní šířka se určuje na základě volného prostoru za lícem svodidla.

**Obrázek 8: Rozčlenění zádržnosti dle evropských norem**

Úrovně zadržení			
Nizkouhlové zadržení	T1		
	T2		
Běžné zadržení	N1		
	N2		
Vyšší zadržení	H1		
	L1		
	H2		
	L2		
	H3		
	L3		
Velmi vysoké zadržení	H4a		
	H4b		
			L4a
			L4b

**Zdroj: Česká technická norma část 2 (2012, s. 9)**

Z výše uvedených údajů vyplývá, že produkty samy o sobě disponují značně omezenou možností diverzifikace a zároveň předmět poptávky odběratele specifikuje velice omezené parametry. Výstupem je tržní situace, kdy je hlavním a zásadním kritériem výběru dodavatele

bezp. řešení hladina cenové nabídky, což umožňuje odběratelům získávat vyšší vliv v procesu vyjednávání zakázek.

Proces dodání a montáž svodidel, jež je zpravidla předmětem smlouvy o dílo mezi společností Saferoad Czech Republic a jejími odběrateli, nevyžaduje služby šité na míru konkrétním potřebám odběratele. Z toho důvodu je závislost kupujícího na dodavateli poměrně malá, neexistují žádné přechodové náklady, které by vznikly tím, že by odběratel vybral jiného dodavatele, než se kterým má historickou spolupráci. Z výše popsaných důvodů a také s přihlédnutím k počtu dodavatelů viz tabulka 10, na straně 26, jsou náklady na změnu dodavatele velice nízké, jelikož v tržním prostředí existuje dostatečné množství konkurentů, kteří jsou ochotni akce realizovat.

Hrozba zpětné integrace je faktor, který je třeba brát v potaz v souvislosti s budoucím vývojem trhu. Dva významní odběratelé ve zvoleném odvětví zpětnou integraci aplikovali a disponují vlastní divizí poskytující bezpečnostní řešení na pozemní komunikace, viz tabulka 8.

**Tabulka 8: Výčet odběratelů aplikujících zpětnou integraci**

Název subjektu	Zaměření zpětné integrace	Výrobce
Eurovia	Svodidlové systémy	Voest-Alpine
Skanska	Svodidlové systémy	Liberty Steel a.s.

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Informovanost má střední vliv na vyjednávací sílu odběratelů, jelikož zákazníci společnosti Saferoad Czech Republic sice nemají kapacity na kontrolu a udržování obrazu ohledně technologického vývoje bezpečnostních řešení, vývoje cen oceli apod. Avšak tím, že je tržní prostředí dodavatelů bezpečnostních řešení nastaveno takřka v režimu tzv. zero sum competition (boje o zakázky formou snižování cen do riskantně nízkomaržových mezí) umožňuje vnímavým odběratelům poskytnout určitou dávku informací ohledně cenových hladin při soutěžích významných a objemných zakázek.

Tabulka 9 sumarizuje ovlivňující faktory na stupnici 1-3, tedy 1 nejméně ovlivňující vyjednávací vliv dodavatelů a 3 nejvíce ovlivňující.

**Tabulka 9: Faktory ovlivňující vyjednávací sílu odběratelů**

Faktor	Hodnocení	
Počet zákazníků k relativnímu počtu dodavatelů	Malý počet odběratelů	3
Závislost kupujícího na dodavateli	Malá závislost na dodavateli	3
Náklady na změnu dodavatele	Malé náklady na změnu	3
Zpětná integrace	Střední hrozba zpětné integrace	2
Informovanost	Střední informovanost odběratelů	2

**Zdroj: Vlastní zpracování**

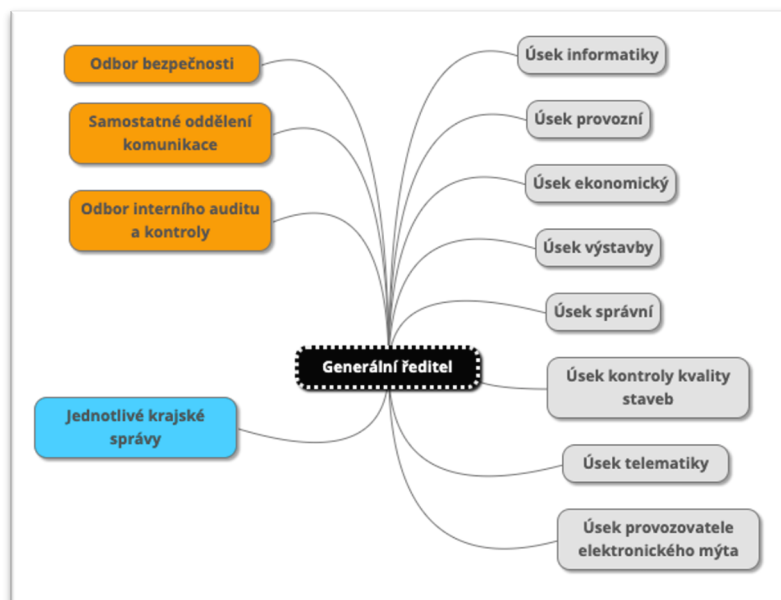
### 3.2.3 Rivalita firem

Konkurenční subjekty společnosti Saferoad Czech Republic se nacházejí v různých oblastech podnikání v daném odvětví a na různých úrovních. Společnost Saferoad Czech Republic dodává bezpečnostní řešení na všechny typy komunikací, tedy dálnice, silnice I., II. a III. tříd. Získávání zakázek na různé druhy komunikací se výrazně liší z důvodu organizačního uspořádání jmenovaných správců silnic v ČR. Dálnice a silnice I. třídy spadají do kompetence

subjektu ředitelství silnic a dálnic, zkráceně ŘSD, kdežto silnice II. a III. tříd spadají do kompetencí jednotlivých krajských institucí neboli KSÚS.

Ředitelství silnic a dálnic působí na celém území ČR pomocí jednotlivých provozních úseků, sídlících v jednotlivých krajích a pomocí centrálně umístěného GŘ (generální ředitelství) se sídlem v Praze. Obrázek 9 popisuje organizační strukturu ŘSD.

**Obrázek 9: Organizační struktura ŘSD**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Provozní úseky mají oprávnění zveřejňovat veřejné zakázky, kterých se účastní subjekty splňující kvalifikaci uvedenou v zadávací dokumentaci jednotlivých zakázek. Předmětem veřejných zakázek bývá zpravidla výstavba nového úseku pozemní komunikace, rekonstrukce stávajícího úseku pozemní komunikace, či tender o rámcovou smlouvu na časově omezenou údržbu vybraného úseku. Veřejných zakázek, dále jen VZ, se účastní stavební firmy (viz tabulka 6 v sekci vyjednávací síla zákazníků), které na základě výhry a podepsání smlouvy se zadavatelem VZ dále poptávají bezpečnostní systémy do realizace zakázky.

KSÚS vybraných krajů taktéž vypisují veřejné zakázky, které svým průběhem fungují takřka identicky jako proces VZ ŘSD.

Konkurence společnosti Saferoad Czech Republic se dělí na dvě kategorie, a to na dodavatele svodidlových systémů a na výrobce svodidlových systémů.

### **Dodavatel svodidlových systémů**

Konkurence společnosti Saferoad Czech Republic se objevuje při výhře veřejné zakázky stavební firmou, která poptává cenovou nabídku do realizace. Konkurenční subjekty jsou ostatní společnosti dodávající materiál a montáž bezpečnostních prvků. V tabulce 10 je výčet schválených subjektů poskytujících bezpečnostní řešení na českém trhu.

**Tabulka 10: Seznam společností dodávajících svodidla**

Název společnosti	
BRB systém, s.r.o.	SAFEROAD Czech Republic, s. r. o.
CRONOTRADE, s.r.o.	SAFETY ROAD a.s.
Fracasso CZ, s. r. o.	SOMARO CZ, s.r.o.
HRADIL CZ, s.r.o.	VESIBA, s.r.o.
Jan Nevšímal-JANEV s.r.o.	Voest-Alpine Krems Finaltechnik, GmbH
KASKA s.r.o.	EUROVIA CS, a.s.
KTC Metalokonstrukce CZ s.r.o.	Fracasso CZ s. r. o.
Liberty Ostrava a.s.	Hakom, s.r.o.
MEISER Strassenausstattung GmbH	KLS spol s r.o.
PPS, s.r.o.	Porr a.s.
Rena Nova s.r.o.	SaM silnice a mosty a.s.

**Zdroj: Politika jakosti pozemních komunikací**

Relizace projektu dálniční stavby a projektu standardní pozemní komunikace malého rozsahu se razantně liší objemem a nároky na realizující společnosti, což výúst'uje v prostředí, kde se určité subjekty specializují výhradně na realizaci zakázek menšího rozsahu a v procesu realizace a získávání dálničních staveb se neangažují. Důvody pro neaktivitu určitých subjektů v zakázkách velkého rozsahu budou objasněny v části Porterovy analýzy s názvem: „Hrozba vstupu nových konkurentů na trh“.

Konkurence společnosti Saferoad Czech Republic z pohledu dodavatele se tedy dělí na dvě úrovně, a sice, na subjekty konkurující v prostředí dálničních staveb a subjekty konkurující v prostředí projektů menšího rozsahu. Existují subjekty, se kterými se společnost Saferoad Czech Republic setkává na obou úrovních a jejichž rivalita se úměrně stupňuje s objemem soutěžených zakázek.

**Výrobce svodidlových systémů**

Společnost Saferoad Czech Republic dále na českém trhu figuruje jako výrobce svodidlových systémů, a tedy je součástí skupiny, která nové systémy vyvíjí a fyzicky produkuje ve svých závodech. Tabulka 11 poskytuje výčet všech schválených výrobců svodidlových systémů v ČR.

**Tabulka 11: Výrobci svodidlových systémů figurující na českém trhu**

Název společnosti	
DAK Acélszerkezeti Kft.	Voest-Alpine Krems Finaltechnik, GmbH
EUROVIA CS, a.s.	Značky Plzeň s.r.o.
FRACASSO HELLAS S.A.	ASEBAL S. L.
KLS spol s r.o.	AXIMUM Produits
Liberty Ostrava a.s.	Birstaverken AB
Saferoad Pomerania sp. Z o.o.	IMEVA S.p.A
Saferoad RRS GmbH	Kirac Galvaniz A.S.
SAFETY ROAD, a. s.	KTC Metalokonstrukce a.s.
SaM silnice a mosty a.s.	Marcegaglia SpA
Stalprodukt s.a.	MEISER Strassenausstattung GmbH
STAVBY OMO, s.r.o.	Ticopter S.A.
Tertu Equipment	Tubosider SpA
UNIPROMET d.o.o.	Vik Orsta
Volkman & Rossbach GmbH	

**Zdroj: Politika jakosti pozemních komunikací**

Pro dodavatele svodidlových systémů, uvedených v tabulce 11 není zcela standardní fungovat jako dodavatel a zároveň výrobce, majoritní počet dodavatelů svodidlových systémů uvedených v tabulce 11 fungují jako překupník již vyvinutých a schválených řešení jiných výrobců.

Z vlastních průzkumů a zkušeností společnosti Saferoad Czech Republic vyplývá, že i přes veliký objem certifikovaných výrobců v české republice má v reálných stavbách majoritní zastoupení svodidlových systémů v ČR výrobce Liberty Steel a.s., která zastává historicky dominantní pozici v oblasti zádržných systémů a svým systémem NHKG disponuje již od roku 1963. Šťastná (2013, s. 68)

**Zákaznický segment**

Z důvodu účasti společnosti Saferoad Czech Republic ve veřejných zakázkách nebývá vždy koncovým zákazníkem stavební firma, nýbrž také ŘSD, či oblastní KSÚS.

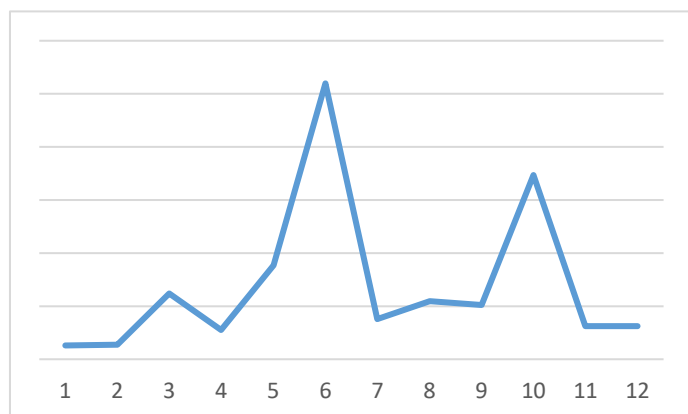
Jak bylo již uvedeno v kapitole vyjednávací síla odběratelů na straně 19 této práce, existují dva druhy odběratelů společnosti Saferoad Czech Republic, a sice soukromý sektor a státní sektor. Na základě výše uvedených dat, konkrétně tabulky 10 a 11, lze označit konkurenční prostředí oblasti bezpečnostních prvků na pozemních komunikacích za přesycené.

Odběratel bezpečnostních řešení se v obou zmíněných sektorech vyznačuje charakteristikou zákazníka, jenž je zainteresovaný v základní produkt za nejnižší možnou cenu. Tento fakt lze ověřit také při prozkoumání zadávacích dokumentací, jejichž primární faktor úspěšnosti je celková cena za dílo. Výsledkem je tzv. zero sum competition mezi dodavateli bezpečnostních řešení, kteří se ubíjejí na úkor svých marží za účelem získání zakázek, ať už formou výběrového řízení dodavatele stavební firmy, či výherce veřejné zakázky vypsané státním sektorem.

## Limitující faktory

Při zhodnocení kritérií vstupu na trh subjektů dodávajících bezpečnostní řešení na pozemní komunikace je zřejmé, že uvedení nové fungující společnosti do zmíněné oblasti podnikání není komplexní záležitost. Hlavním finančním rizikem je udržení fixních nákladů v časovém úseku mimo sezónní podnikání. Jedná se převážně o první kvartál kalendářního roku. V grafu 1 je znázorněn trend úbytku poptávky v prvním kvartálu kalendářního roku, což koresponduje i s úbytkem realizovaných zakázek ve stejném časovém období.

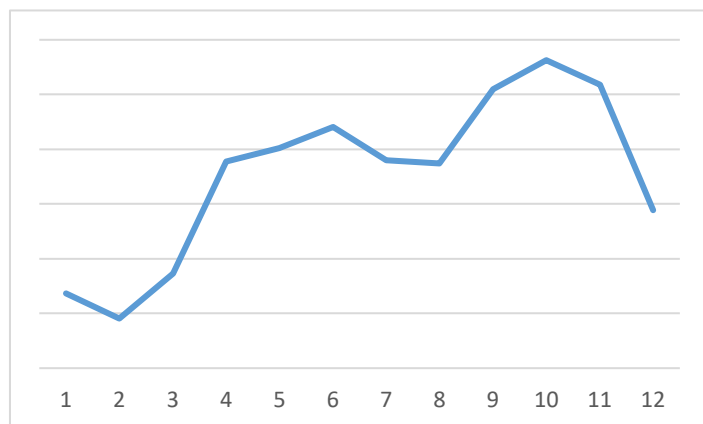
**Graf 1: Objem zasmluvněných zakázek dle měsíců za rok 2020**



**Zdroj: Interní dokument**

V grafu 2 je poté zobrazen objem realizovaných zakázek dle měsíců v kalendářním roce. Z grafu je patrný trend úbytku fyzických realizací zakázek v prvním kvartálu roku a v posledním měsíci kalendářního období.

**Graf 2: Objem realizovaných zakázek na časové ose dle měsíců za rok 2020**



**Zdroj: Interní dokument**

Pro splnění požadavků vypsanych veřejných zakázek musí zainteresovaný subjekt disponovat referencemi z historicky dokončených staveb. Příloha II. ilustruje náročnost požadavků na podání cenové nabídky veřejných zakázek v oblasti dodávky a montáže bezpečnostních řešení na pozemních komunikacích.

Mezi dva nejdůležitější limitující faktory pro subjekty dodávající bezpečnostní řešení patří převážně finanční stabilita podporující fixní náklady společnosti v mimosezónní době

podnikání a nutnost disponovat historickými referencemi dokončených staveb pro získání vůbec samotné možnosti úspěšného výběru po podání cenové nabídky, a to převážně u objemných a významných staveb dopravní infrastruktury.

Pro získání významných referencí, které lze využít při podání nabídek do objemných staveb existuje možnost využít sdružení s podnikem, který již požadovanou referencí disponuje. V požadavcích veřejných zakázek není specifikováno, zda lze uvedené sdružení vytvořit pouze s tuzemskou společností, otevírá se tak možnost uzavírat dohody také s nadnárodními partnery, kteří primárně nefigurují na českém trhu. Je logické, že subjekty figurující na českém trhu, z důvodu ochrany vlastní obchodní pozice, nejsou otevřeny uzavírat dohody, které pro ně nepředstavují zásadní benefit pro získání vybrané veřejné zakázky.

## Růst odvětví

V mezi lety 2014 a 2019 se Česká republika dostala z 18. místa na 11. místo (celkem 33 míst) v žebříčku evropských zemí a celkové kilometráže dálnic (EUROSTAT, 2020). Růst odvětví tedy v posledních letech zaznamenává aktivní expanzi a vyhodnocení faktoru růstu odvětví bylo zhodnoceno jako střední.

## Shrnutí kapitoly

Závěrem lze konstatovat, že při porovnání tabulky 10 a 6 je počet dodavatelů záchytných systémů výrazně vyšší v porovnání se zákaznickými subjekty, a to vede k větší pravděpodobnosti nestability. Růst odvětví byl vyhodnocen jako střední vliv na rivalitu prostředí, jelikož odvětví aktivně expanduje středním tempem, a tak nedochází k tomu, aby firmy zahajovali krutou hru o získání co nejvyššího podílu trhu ve stagnujícím prostředí. S velikostí daného subjektu úměrně vzrůstá potřeba zajistit fixní náklady. Dodavatelé svodidlových systémů jsou podniky malé až střední s počtem zaměstnanců do 50, faktor vysokých fixních nebo skladovacích nákladů byl vyhodnocen jako střední. Nedostatečná možnost diferenciací produktu, jak bylo popsáno v části vyjednávací síla dodavatelů, způsobuje vyšší konkurenční rivalitu, jelikož snižuje vytváření konkurenčních vrstev, kdy si odběratel vybírá dodavatele i na základě jiných faktorů než hodnocení ceny za dílo. V tabulce 12 jsou znázorněny faktory ovlivňující rivalitu tržního prostředí.

**Tabulka 12: Faktory ovlivňující rivalitu tržního prostředí**

Faktor	Hodnocení	
Početní konkurenti	Vysoký vliv	3
Pomalý růst odvětví	Střední vliv	2
Vysoké fixní nebo skladovací náklady	Střední vliv	2
Nedostatečná diferenciací	Vysoký vliv	3

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.2.4 Hrozba vzniku substitutů

Tlak ze strany náhradních výrobků je v kategorii záchytných systémů velmi nízký. Společnost Saferoad Czech Republic se zabývá dodávkou bezpečnostních řešení ve formě dopravního značení, protihlukových stěn a záchytných systémů, na které klade největší důraz. Důvodem nízkého tlaku substitutů je především fakt, že existují určité metodické pokyny vydané evropskou unií i samotnými orgány členských zemí, které určují kde a za jakých podmínek mají být daná bezpečnostní řešení použita. Jediný možný substitut svodidlových systémů



je rozhodnutí o jeho neosazení. Tedy rozhodnutí v kompetenci investora, či projektanta vytvářejícího projekt na úrovni PDPS, kteří dokáží rozhodnutí obhájit v souvislosti s platnými předpisy, které o osazování svodidel pojednávají.

Je potřeba upozornit, že osazení zeleně, konkrétně stromořadí, v oblasti podél komunikace může být v určitých situacích a určitými subjekty vnímáno jako nahrazující prvek zádržných systémů, není to však pravda. Svodidlové systémy mají za cíl kolidující vozidlo zachytit za účelem ochrany před pevnou překážkou, či srázem, a poté vozidlo nasměrovat zpět na vozovku. Efektu zachycení vozidla je docíleno pomocí tzv. pracovní šířky svodidla, které nese označení „W“ (working width), viz obrázek 7 na straně 23 této práce, a které zapříčiní vychýlení pásnice svodidla směrem ke krajnici. Vychýlení pásnice svodidla má za následek určitou absorpci kinetické energie. Jednotlivé stromy jsou běžně v nehodových zprávách PČR označovány jako pevné překážky a nepředstavují žádné bezpečnostní řešení pro kolidující vozidlo. Srážka s pevnou překážkou bývá pro posádku vozidla často smrtelná.

Návrh možného neosazení bezpečnostních prvků na pozemní komunikaci se v české republice objevuje zřídka, jeho četnost je tak zanedbatelná, že vedení společnosti Saferoad Czech Republic neuznává za nutné vyvíjet tlak na státní správu ohledně požadavku na zvýšení objemu bezpečnostních řešení.

Jeden z dalších faktorů nízkého rizika vzniku substitutů je poměrně neelastická poptávka v oblasti bezpečnostních řešení PK. Tento faktor existuje především z toho důvodu, že státní sektor využívá rozpočet k výstavbě silniční infrastruktury a z mnoha různých důvodů vytváří úsilí, aby byl rozpočet ke konci kalendářního období profinancován v plné výši. Vedení společnosti Saferoad Czech Republic nebylo svědkem, kdy by externí faktory, například zdražení vstupu materiálu na výrobu bezpečnostních řešení, vedlo ke snížení plánu výstavby dopravní infrastruktury pro daný rok. V tabulce 13 jsou zhodnoceny faktory hrozby vzniku substitutů.

**Tabulka 13: Faktory ovlivňující hrozbu vzniku substitutů**

Faktor	Hodnocení	
Sklon kupujícího k nahrazování výrobku	Velmi nízký	1
Dostupnost náhradních produktů	Velmi nízký	1

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Jak bylo popsáno výše, konkurence ve stavebním sektoru obecně a v sektoru bezpečnostních prvků pozemních komunikací v ČR je velká.

Jeden z pěti hodnocených faktorů, které ovlivňují hrozbu vstupu nových konkurentů na trh jsou úspory z rozsahu. Tedy snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Vstupující firma musí s ostatními subjekty na trhu soutěžit zejména v nákladech na: pracovní sílu, techniku, logistiku a cenu materiálu. Pracovní síla, se dělí na montážníky, kteří reálně instalují bezpečnostní systémy na komunikacích a administrativní pracovníky, včetně vedení společnosti. Dle výčtu požadavků na pracovní sílu potřebnou k fungování společnosti Saferoad Czech Republic, na straně 18 této práce, se vyvozuje, že nelze předpokládat, že by úspory z rozsahu nějakým zásadním způsobem ovlivnily náklady pracovní síly. Náklady pracovní síly s konkretizovanými požadavky na vzdělání a dovednosti určuje zejména tržní prostředí. Obstarání těžké techniky je zpravidla kategorizováno do dlouhodobých a jednorázových investic potřebných k založení podniku a k dalšímu technologickému vývoji při samotné montáži, či výrobě. Velikost trhu na území

ČR neposkytuje prostor k vytvoření více poboček, či kanceláří konkurenčních subjektů instalujících bezpečnostní prvky, jelikož je to ve vztahu současných nároků na logistiku a provozních nákladů dalších poboček neekonomické. Z těchto důvodů nelze předpokládat, že nově vstupující subjekt do konkurenčního prostředí má prostor využít úspory z rozsahu na pořízení techniky čistě z důvodů objemu pořízení. Důležitým faktorem je samotná cena materiálu, který dodavatelé bezpečnostních řešení nakupují od výrobců. Uvedený faktor ceny materiálu zcela jistě ovlivňuje cenové hladiny v závislosti na objemu odkoupeného materiálu. Výrobci svodidlových systémů zpravidla poskytují tzv. projektové ceny na vlastní produkty a zpravidla neposkytují časově omezený ceník. Z toho důvodu je zcela reálné, že vstupující subjekt má možnost využít výhody úspory z rozsahu na materiál, pakliže je schopen získat objemově zajímavou zakázku. Identický princip lze aplikovat také u parametru logistiky.

Oddanost vůči značce je v odvětví dopravního stavitelství téměř mizivá z důvodů popsaných v kapitole 3.2.3 na straně 27. Zákazník vyžaduje základní produkt, který prošel požadovanými testy a splňuje minimální parametry, za nejnižší možnou cenu. V odvětví dopravní infrastruktury není kladen důraz na oddanost vůči značce, či oddanost vůči dodavateli bezpečnostních zařízení.

Vláda žádným způsobem nelimituje vstup do odvětví dopravní infrastruktury z hlediska dodávky a montáže bezpečnostních zařízení. Restrikce jako udělování licencí ani omezení přístupu k surovinám nejsou v uvedeném odvětví přítomny. Ministerstvo dopravy určitým způsobem reguluje vstup výrobců na trh pomocí národních norem, které jasně udávají limitní požadavky na certifikované produkty. V oblasti záchytných systémů jsou veškeré produkty certifikovány dle evropské normy ČSN EN 1317, která uvádí minimální požadavky na kategorizované výrobky, česká republika pomocí norem TP 114 a TP 203, PPK SVO atd. dále rozšiřuje vlastní požadavky na národní úrovni. Uvedené normy se týkají převážně parametrů jednotlivých výrobků nežli obecného limitování vstupu na trh. Tento fakt by mohl znamenat potenciální problém pro výrobce figurující na evropském trhu, kteří vyvíjejí produkty tak, aby splňovaly základní požadavky normy ČSN EN 1317, avšak které v českých podmínkách neuspějí. Jako příklad lze uvést svodidlový systém zádržnosti H2, který dle evropské normy ČSN EN 1317 lze k instalaci použít s minimální výškou 0,75 m od země, avšak dle TP 114 tabulka 10 na straně 32 je tento požadavek uveden jako 0,85 m. Viz tabulka 14.

**Tabulka 14: Porovnání rozdílnosti limitních požadavků české a evropské normy**

Norma	Limitní požadavek na výšku svodidla H2
ČSN EN 1317	0,75 m
Technické podmínky TP 114	0,85 m

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Výrobci tak musejí počítat s modifikací systémů pro český trh a s nutnými náklady a časovou náročností, což vyúsťuje v nižší flexibilitu a delší reakční čas na konkurenční výrobky. Samotní dodavatelé jsou z hlediska vládních požadavků limitování převážně referencemi, které jsou často vyžadovány na stavbách většího objemu. V případě, že vstupující subjekt směřuje k účasti ve veřejných zakázkách, za účelem dodávky přímo investorovi, pak jsou požadavky na účast v samotných soutěžích velice náročné. Subjekty musejí disponovat nejen referencemi ze staveb v podobném objemu, ale také personálem, který má ověřitelnou zkušenost se stavbami v podobném rozsahu a drží aktivní certifikaci ČKAIT. Uvedené faktory limitují subjekty, kteří mají zájem vstoupit na trh za účelem participace v objemných stavbách.

Požadavky na kapitál se v oblasti pozemních komunikací a v konkrétní souvislosti s dodávkou a instalací bezpečnostních systémů týkají především investice do techniky a do nákupu materiálu. Z pohledu dodavatele bezpečnostních řešení není nutné vydávat náklady na výzkum a vývoj nebo marketing. V oborech poradenství, či marketingu jsou požadavky na kapitál minimální. V oblasti těžby nerostných surovin, či výroby počítačové techniky zase na velmi vysoké úrovni. Náklady, které musí podnik vynaložit ke vstupu na trh dodávky a instalace bezpečnostních zařízení se nachází zhruba na půli cesty mezi zmíněnými příklady, a proto byly požadavky vyhodnoceny jako středně náročné. Pro subjekt, který je zainteresovaný do zakázek malého objemu pro místní správu silnic, jsou požadavky kapitálu nižší než pro subjekt, který vstupuje na trh za účelem subdodání ocelových systémů na nově rekonstruovaný úsek dálnice D1, a to především z důvodu požadavků na nákup vysokého objemu materiálu a vyšších nároků na objem techniky používané k samotné instalaci.

Přístup k dodavatelům a distribučním kanálům je v celkovém pojetí dodávky a instalace záchytných systémů v odvětví dopravní infrastruktury spíše otevřený. Světoví výrobci ocelových svodidel jsou otevřeni k prodeji materiálu více subjektům a exkluzivita standardních systémů spíše není běžná. Existují výrobci, kteří mají vlastního distributora v jednotlivých členských státech EU a existují výrobci, kteří své výrobky poskytují vícero dodavatelům a cenová hladina pak závisí na vybudovaném vztahu a historické spolupráci. Existují určité výrobky speciálního charakteru, které na českém trhu mají výhradního dodavatele a pro tyto produkty je přístup k dodavatelům velice omezen, ne-li úplně uzavřen. Jedná se o specifický segment produktů dřevo-ocelových svodidel, nebo například produkt v kategorii lehce rozebíratelných svodidel, které se instalují do středových pásů dálnic a které slouží k rychlému rozebrání a možnosti převedení dopravy do druhého jízdního pruhu. Pro uvedený produkt existují v české republice pouze dva dodavatelé, a sice Rena Nova s.r.o., která je dodavatelem výrobku Varioguard od výrobce Meiser GmbH a společnost Vesiba s.r.o., která je dodavatelem výrobku Barierguard od výrobce Laura Metaal holding BV. Pro uvedené bezpečnostní řešení je přístup k dodavatelům pro ostatní subjekty velice omezen. Hodnocení parametru přístupu k distribučním kanálům a dodavatelům byl vyhodnocený jako parametr s nízkými požadavky, protože ačkoliv existují produkty, jejichž exkluzivita je na českém trhu jednoznačná, pro standardní výrobky a bezpečnostní řešení lze bez větších problémů nalézt historicky silné výrobce.

## **Shrnutí kapitoly**

Faktor úspory z rozsahu nepředstavuje velkou překážku vstupu nových konkurenčních subjektů. Není evidentní, že by zkušenostní křivka pomáhala k dosažení nižších nákladů při realizaci díla a objem přeprodávaných výrobků od distributora směrem k odběrateli je vázán na objem samotné zakázky, na které jsou poskytovány projektové ceny od výrobce. Oddanost vůči značce nepředstavuje překážku pro vstup nového subjektu na trh, jelikož rozhodujícím parametrem v odvětví je cena (po splnění veškerých podmínek normových zkoušek a certifikace). Vladní regulace představují středně náročné požadavky, jelikož správce z důvodu regulace trhu vyžaduje refernce staveb v objemech, které jsou předmětem aktuálně soutěžených veřejných zakázek. Tato problematika se dá vyřešit formou sdružení se subjektem, který potřebnými referencemi disponuje. Požadavky na kapitál představují středně náročnou překážku, jelikož se požadavky týkají převážně pořízení a udržování techniky potřebné k instalaci systémů. Přístup k dodavatelům a distribučním kanálům nepředstavuje zásadní překážku pro nově vstupující subjekt. Vyjma speciálně kategorizovaných produktů výrobci standardně poskytují cenové nabídky konkurenčním

subjektům. V tabulce 15 lze nalézt výčet faktorů, které ovlivňují hrozby vstupu nových konkurentů na trh.

**Tabulka 15: Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů jsou**

Faktor	Hodnocení	
Úspory z rozsahu	Není velkou překážkou vstupu	1
Oddanost vůči značce	Není velkou překážkou vstupu	1
Vládní regulace	Středně náročné požadavky	2
Požadavky na kapitál	Středně náročné požadavky	2
Přístup k dodavatelům a distribučním kanálům	Nízké požadavky	1

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.3 Návrh řešení

#### Volba směru strategie

Z vyhodnocených dat v předchozí kapitole jasně vyplývá, že vyjednávací síla odběratelů i dodavatelů je na vysoké úrovni. Zároveň díky absenci prostoru k diverzifikaci parametrů produktu dochází na trhu ke zvýšené cenové rivalitě, což zákonitě snižuje ziskovost příslušných zainteresovaných subjektů. Samotná hrozba vstupu substitutů není na vysoké úrovni a obava z nově vstupujících subjektů do tržního prostředí také nebyla vyhodnocená jako krizová.

V případě, že by se společnost Saferoad Czech Republic začala ubírat strategickým směrem nízkých nákladů s cílem vydobít si vůdčí postavení v nákladovosti, vyustilo by to v jednoznačné zvýšení objemu zakázek, alespoň v krátkodobém časovém horizontu, a tím pádem větší ziskovosti podniku. Strategie vůdčího postavení v nákladech však není vhodná ze dvou důvodů. Prvním důvodem je vysoká závislost na dodavateli suroviny ocele, ze kterých společnost Saferoad RRS vyrábí finální produkty, jelikož uvedený faktor nelze ovlivnit ani na úrovni tuzemské pobočky (společnost Saferoad Czech Republic), ani na úrovni výrobce (společnosti Saferoad RRS). Jeden z hlavních faktorů je ten, že přímý konkurent společnosti Saferoad RRS, společnost Liberty Steel a.s., která figuruje na trhu jako hutní společnost, jejímž primárním podnikatelským záměrem je obchod odbytu oceli, je ale zároveň výrobce hotových výrobků ocelových svodidel. Tedy jeden z dodavatelů materiálu společnosti Saferoad RRS je zároveň přímým konkurentem v oblasti výroby záchytných systémů její tuzemské pobočky společnosti Saferoad Czech Republic. Tento fakt znamená, že ikdyby se společnost Saferoad Czech Republic snažila získat vůdčí postavení v nízkých nákladech, vždy existuje riziko, že se stejným strategickým směrem ubírá i zmiňovaný konkurenční subjekt. V případě více než jednoho subjektu usilujícího o vůdčí postavení postrádá strategický směr na smyslu i účinnosti. Druhým důvodem, proč není strategie vůdčího postavení nízkých nákladů vhodná je fakt, že z dlouhodobého hlediska neřeší problémy identifikované v analýze tržního prostředí. V případě snížení nákladů a otevření možnostem k získání většího počtu zakázek se nesnižuje vyjednávací síla dodavatelů, nesnižuje se ani vyjednávací síla odběratelů a lze předpokládat, že parametr rivality mezi konkurujícími subjekty se zvýší z důvodu cílené kompenzace ztracených zakázek.

Jako vhodný směr strategie byl vyhodnocen směr diferenciací, a to formou vývoje nového bezpečnostního řešení, které na českém trhu není standardní. Nejedná se tedy o snahu snížení nákladů existujících produktů, ale o snahu rozšířit portfolio bezpečnostních řešení, kterými společnost Saferoad Czech Republic disponuje.

Diferenciace přímo adresuje problémy identifikované v analytické části práce, která pojednává o pěti faktorech odvětví. Implementací nového produktu společnost Saferoad Czech Republic z dlouhodobého hlediska dosáhne snížení vyjednávací síly odběratelů díky posílení vyjednávací pozice společnosti Saferoad Czech Republic a zároveň sníží parametr rivality mezi konkurujícími subjekty.

### **Konkrétní řešení**

Předmětem projektu, který slouží jako uplatnění strategického směru diverzifikace bude implementace nového produktu na český trh. Společnost Saferoad Czech Republic se spolu s dosavadními konkurenty pohybuje zejména ve sféře dodávky a montáže klasicky známých svodidlových systémů a dopravního značení, diferenciace bude spočívat ve vývoji a uvedení produktu tzv. energeticky absorpční koncovky svodidlových systémů.

Energeticky absorpční koncovka je řešení, které se umísťuje na začátek, případně konec svodidlové trasy. Zejména začátek svodidlové trasy lze označit jako rizikovou oblast svodidlového systému a to proto, že se běžně trasa ukončuje pomocí tzv. výškového náběhu, tedy poslední svodnice je zapuštěná směrem do zemního podloží. Důvodem pro instalaci výškového náběhu je ekonomičnost řešení a eliminace rizika penetrace kolidujícího vozidla se svodidlovou trasou, viz obrázek 10. Riziková situace však při kolizi vozidla a výškového náběhu stále nastává, a to především z toho důvodu, že geometrický tvar zapuštěné svodnice je totožný s tvarem nájezdové rampy a působí tak jako odrazový můstek pro kolidující vozidlo.

### **Obrázek 10: Ilustrace standardního řešení výškového náběhu svodidlových systémů**



**Zdroj: Vlastní fotografie**

Obrázek 11 ilustruje chování vozidla po kontaktu s výškovým náběhem. Test byl prováděn v roce 2020 na letištní ploše v Hořovicích.



**Obrázek 11: Ilustrace standardního řešení výškového náběhu a reakce vozidla po kolizi s náběhem**



**Zdroj: vlastní fotografie**

Cílem řešení energeticky absorpční koncovky je v první řadě zamezit kolidujícímu vozidlu nekontrolovatelné vymrštění do vzduchu a umožnit kontrolovanému zastavení na místě. V druhé řadě je cílem absorpční koncovky pohltit část kinetické energie nárazu, která následně není plně absorbována posádkou vozidla. Tedy koncovka snižuje riziko nekontrolovaného pohybu vozidla a následného ohrožení ostatních účastníků provozu a snižuje riziko úmrtí posádky vozidla v důsledku náhlé kolize s pevnou překážkou.

Obrázek 12 ilustruje vzhled absorpční koncovky pomocí výkresu a použití v reálné podobě.

**Obrázek 12: Energeticky absorpční koncovka v pravém úhlu**



**Zdroj: Interní data podniku**

Obrázek 13 dále ukazuje reakci vozidla po najetí na koncovku Arcus Primus při nárazových testech, které byly prováděny společností AISECO, dle norem ČSN 1317-1 a ČSN 1317-5+A2.

**Obrázek 13: Reakce vozidla po nárazu**



**Zdroj: Interní data podniku**

Z obrázku 13 je zřejmé, že vozidlo po nárazu neztratilo kontakt s vozovkou a bezpečnostní řešení minimalizovalo riziko nekontrolovaného vymrštění vozidla mimo úroveň komunikace.

### **Benefity implementace**

Úspěšná certifikace výše zmíněného bezpečnostního prvku představuje mnoho benefitů na různých úrovních, avšak především toto řešení představuje bezpečnější východisko pro všechny účastníky pozemních komunikací.

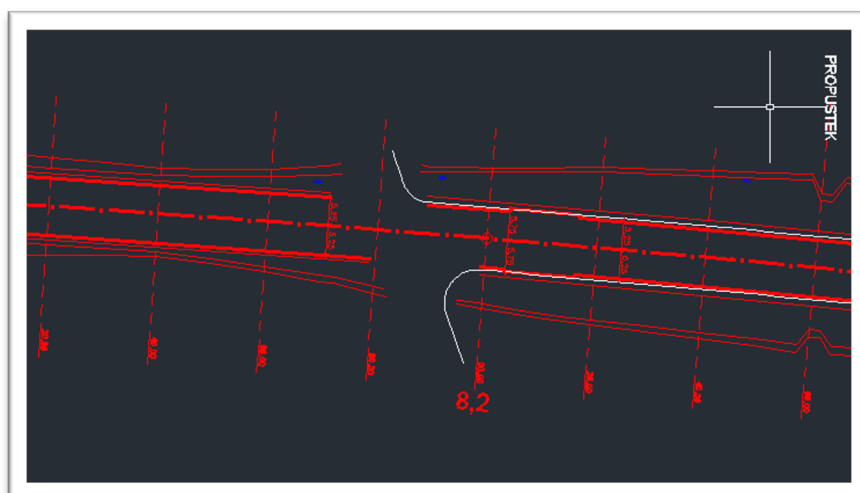
V projektu RISER (Roadside Infrastructure for Safer European Roads) byla shromážděna statistika dopravních nehod, kde bylo svodidlo jedinou zúčastněnou překážkou, výsledkem bylo, že ve 14 případech kolidující vozidlo najelo na zapuštěný začátek svodidla.

Statistika nehodovosti PČR nezohledňuje výškový náběh, ale pouze v minulém roce byl počet nehod, jejichž příčinou byla srážka s pevnou překážkou, celkem 20 264. Z toho bylo usmrčených 117 osob (PČR, 2020) Nelze tvrdit, že všechny nebo většina nehod byly přímo spojené s absencí svodidlových systémů, nevhodného osazení, či právě najetí na výškový náběh, ale lze téměř s určitostí tvrdit, snížení rizika nekontrolovaného vymrštění vozidla mimo úroveň vozovky je příznivější řešení v případě dopravní nehody.

Státní správě se nabízí možnost držet krok se zahraničními kolegy z dalších států evropské unie a nechat se inspirovat jejich kroky. Ve Spolkové republice Německo je výše uvedené řešení již standardní možností pro užití v místech propustí a mostů. Další energeticky absorpční koncevky je možné nalézt na komunikacích v Rakousku, Itálii, Chorvatsku, Francii, Anglii, Skandinávských zemí i USA. Státní správa má možnost zaujmout stanovisko inovativního přístupu a zrealizovat několik staveb s podobnými prvky.

Projekční kanceláře pravděpodobně nejvíce ocení úspěšně vydané osvědčení k používání energeticky absorpční koncevky v pravoúhlém tvaru, jelikož tato alternativa vyřeší potíže při projektování záchytných systémů u mostů a propustí, v jejichž blízkosti se nacházejí výjezdy z polních cest. Na obrázku 14 je situace, kde se v blízkosti jízdního pruhu nachází výjezd na polní cestu a kde je potřeba svodidlovou trasu zakončit směrem do výjezdové cesty. Současná situace z hlediska dostupných výrobků však neumožňuje řádně vyobrazenou situaci vyřešit a jediné východisko je svodnici zahrnout do poloměru cca 5 metrů, což v konečném důsledku představuje rizikové řešení pro kolidující vozidlo. (Svodnice nebyla v takovém poloměru testována, tuhost výrobku je významně vyšší a zádržné vlastnosti významně nižší, jelikož při čelním střetu hrozí riziko protržení pásnic).

**Obrázek 14: Situace pozemní komunikace**



**Zdroj: Interní data podniku**

TP 114 (2020, s. 14) uvádějí: „Pro svodidla svodnicového typu a pro lanová svodidla, tj. svodidla která jsou s podkladem spojena pomocí sloupků, se minimální délka svodidla stanovuje pro dovolenou rychlost do 80 km/h včetně a pro rychlost nad 80 km/h. Minimální délka svodidla pro dovolenou rychlost nad 80 km/h je shodná s délkou svodidla při nárazové zkoušce. Pro dovolenou rychlost do 80 km/h se doporučuje stanovit minimální délku svodidla cca 70 % z délky svodidla při nárazové zkoušce, tato délka však nesmí klesnout pod 28 m“ a dále: „Minimální délka svodidla platí pro samostatný úsek svodidla, které není spojeno s dalším svodidlem. Při přímém spojení s dalším svodidlem (nebo tlumičem nárazu) na jednom konci, lze minimální délku svodidla zkrátit až na polovinu. Je-li svodidlo na obou koncích spojeno s dalším svodidlem, jeho minimální délka se neuplatní, avšak délka takto vloženého úseku nesmí klesnout pod 28 m.“ Z obrázku 14 je zřejmé, že výše citovaný požadavek za určitých situací nelze splnit v úplném rozsahu a z důvodů vyžadovaného radiusu u výjezdů jsou navíc svodidla projektována v oblouku, který svými parametry může zapříčinit jinou tuhost a chování samotného svodidla. Situace je pro jednotlivé projektanty nepřijemná také z toho důvodu, že za správnost navrhnutých řešení sami zodpovídají.

Úspěšná certifikace a následné osazování je v přímém souladu s hodnotami společnosti Saferoad Czech Republic, která je uvedena na stránce 15 této práce. Rozšíření portfolia produktů o neobvyklé řešení, které v české republice zatím není označováno jako standardní, a tedy ani vyžadováno, je v souladu s identifikovaným směrem firemní strategie, který je popsán na straně 33 této práce. Energeticky absorpční koncovka představuje, v porovnání s ostatními produkty ve firemním portfoliu, unikátní řešení problematických situací, se kterými se setkávají architekti dopravní infrastruktury. EA koncovka dále společnosti Saferoad Czech Republic nabízí unikátní pozici z pohledu vyjednávání zakázek v době, kdy je projektová dokumentace na úrovni PDPS (projektová dokumentace pro provádění stavby) a zhotovitel stavby pro investora vybírá dodavatele bezpečnostních řešení, které se následně zakomponují do projektu na úrovni RDS (realizační dokumentace stavby). V případě, že se projekční kancelář rozhodne problematickou situaci vyřešit vložením prvku EA koncovky v pravém úhlu, pak společnost Saferoad Czech Republic disponuje vyšší vyjednávací silou jako dodavatel absorpčního řešení.

Z pohledu posílení pozice na trhu je tedy diferenciací portfolia a rozhodnutí o certifikaci produktu v ČR shledáno výhodným.



### 3.4 Implementace řešení

Konečným cílem implementačního plánu je získání osvědčení o souladu TPV (technické podmínky výrobce) s technickými předpisy Ministerstva dopravy na používání svodidel (TP 114, TP 203), které umožňuje instalaci bezpečnostního řešení na pozemních komunikacích české republiky.

K získání samotného osvědčení je potřeba předložit TPV (technické podmínky výrobce), což je dokument, který obsahuje informace o výrobcí a distributorovi svodidlových systémů v ČR včetně úplného seznamu certifikovaných systémů k užití na českém trhu. TPV obsahuje podrobný popis bezpečnostních řešení, včetně popisu relevantních parametrů jako zádržnost systému, pracovní šířka, dynamické vychýlení, index prudkosti nárazu (ASI index), stavební výšky a šířky, a dalších relevantních informací jako je výčet jednotlivých dílců a jejich rozměrů, materiálů i výrobní označení. TPV dále ilustruje ukončení zádržných systému a přechody na svodidla jiných výrobců, která jsou schválena na českém trhu. Jeden z důvodů, proč se vytvoření TPV ze strany státní správy vyžaduje je ten, že umožňuje správci komunikace držet kontrolu a přehled nad tím, jaké systémy se na pozemní komunikace v ČR instalují a dále pak umožňuje odmítnout vydat osvědčení, pakliže má pochyby o tom, zda vydání certifikátu CE neproběhlo v souladu s evroskými normami a předpisy.

Certifikát CE neboli prohlášení o stálosti vlastností výrobku, je dokument, který vydává oznámený subjekt (anglicky „notified body“). Oznámený subjekt je organizace určená evropskou unií k posuzování shody určitých výrobků před uvedením na trh. Tyto subjekty plní úkoly spojené s posuzováním shody postupů stanovenými v příslušných právních předpisech. Posuzování shody je služba výrobcům a ti si mohou vybrat libovolný oznámený subjekt, který byl právně určen k provedení posouzení shody se stanovenými postupy. Výrobek, který je držitelem CE certifikátu byl vyvíjen a testován dle platných evropských norem, což dokazuje právě vydání platného certifikátu CE. Souběžně s certifikátem CE se taktéž vydává tzv. prohlášení o vlastnostech (anglicky „declaration of performance“), který deklaruje vlastnosti výrobku, tedy parametry, které se u daného výrobku měří a hodnotí. Vydáním CE certifikátu oznámený subjekt deklaruje, že výrobek byl posouzen a shoduje se s předepsanými postupy – v případě záchytných systémů – norem ČSN EN 1317.

Konkrétní normy a právní předpisy, které se váží k certifikaci svodidlových systémů na evropské úrovni jsou:

- ČSN EN 1317-1;
- ČSN EN 1317-2;
- ČSN EN 1317-3;
- ČSN P ENV 1317-4;
- ČSN EN 1317-5+A2;
- prEN 1317-7;
- ČSN P CEN/TS 1317-8;
- CPR 305/2011;
- EN ISO 1461.

ČSN EN 1317-1 popisuje terminologii a pojednává o obecných kritériích pro zkušební metody silničních záchytných systémů. Tato norma specifikuje zkušební metody a kritéria přijatelnosti nárazových zkoušek, které musí dosáhnout výrobky pro silniční záchytné systémy, aby demonstrovali shodu s požadavky danými EN 1317-5. ČTN 1 (s. 7, 2011)

ČSN EN 1317-2 stanovuje požadavky na funkční vlastnosti pro svodidla a mostní svodidla při nárazu, úrovně zadržení, pracovní šířku, vychýlení vozidla a úrovně prudkosti nárazu. ČTN 2 (s. 8, 2011)

ČSN EN 1317-3 hovoří o řešení identifikované jako tlumiče nárazu. Tedy objekty, které se instalují primárně s účelem ochrany posádky vozidla před pevnou překážkou. Tlumiče nárazu lze spatřit zcela běžně na českých komunikacích, zejména u výjezdů z dálnic, či u vjezdů k benzinovým pumpám. Norma 1317-3 specifikuje požadavky na působení tlumičů nárazu během kolize s vozidlem. Norma stanovuje funkční třídy a kritéria přijatelnosti nárazových zloušek, které mají být uvažovány ve shodě s normou EN 1317-1, viz výše, a normou EN 1317-5. ČTN 3 (s. 6, 2011)

ČSN P ENV 1317-4 je norma, která není harmonizovaná v rámci Evropské Unie. ENV je označení normy předběžné, která byla schválena pro dočasné užívání. Tato norma stanovuje funkčnost koncových a přechodových částí svodidel.

ČSN EN 1317-5+A2 tato norma specifikuje požadavky na hodnocení shody níže vypsáných záchytných systémů pro vozidla:

- Svodidel;
- Tlumičů nárazu;
- Koncových částí svodidel;
- Přechodových částí svodidel;
- Mostních a zábradelních svodidel.

Tato norma je určena k použití spolu s EN 1317-1,2,3. ČTN 5 (s. 7, 2012)

prEN 1317-7 tato přednorma pojednává o požadavcích na testování terminálů a není zatím v užívání v souvislosti s předpisy TP 114 a TP 203 v ČR.

ČSN P CEN/TS 1317-8 tato technická specifikace byla schválena v roce 2012 k prozatímnímu používání. Předmětem je stanovení požadavků pro nárazové funkční vlastnosti systémů určených pro snížení prudkosti nárazu řidiče, který se po pádu z motocyklu klouže.

CPR 305/2011 je nařízením Evropského parlamentu z roku 2011, kterým se stanovují harmonizované podmínky ohledně uvádění stavebních výrobků na trh.

EN ISO 1461 je technická norma pojednávající o žárových povlacích zinku na železných a ocelových výrobcích.

Jak bylo uvedeno v odstavci výše, CE certifikaci vydává oznámený subjekt na základě souladu s metodikou a procesy, které stanovují výše uvedené normy. V případě, že se výrobek odkazuje na normu, která ještě není harmonizovaná, není možné vydat CE certifikát, který by umožňoval bezpečnostní řešení využít ve všech členských státech EU. V takovém případě se postupuje procesem vydání národního certifikátu členské země, která výrobek sama zhodnotí, vydá stavební technické osvědčení (STO) a umožní tak produkt využívat na svém trhu.

Stavební technické osvědčení (STO) je dokument, který osvědčuje údaje o technických vlastnostech výrobku, jejich úrovni a postupech zjišťování ve vztahu k základním požadavkům nařízení vlády. Stavební technické osvědčení taktéž vydává akreditovaná technická laboratoř neboli notifikovaná osoba, která provádí kontrolu veškerých technických dokumentů výrobku od výkresové dokumentace, videa a zprávy nárazových zkoušek až po montážní návod. Součástí dokumentu STO je i kontrola shody výrobku s uvedenými postupy zpracování výroby, toto se řeší pomocí každoročních dohledů nad systémem výroby, osobně a přímo ve výrobní provozovně závodu výrobce.

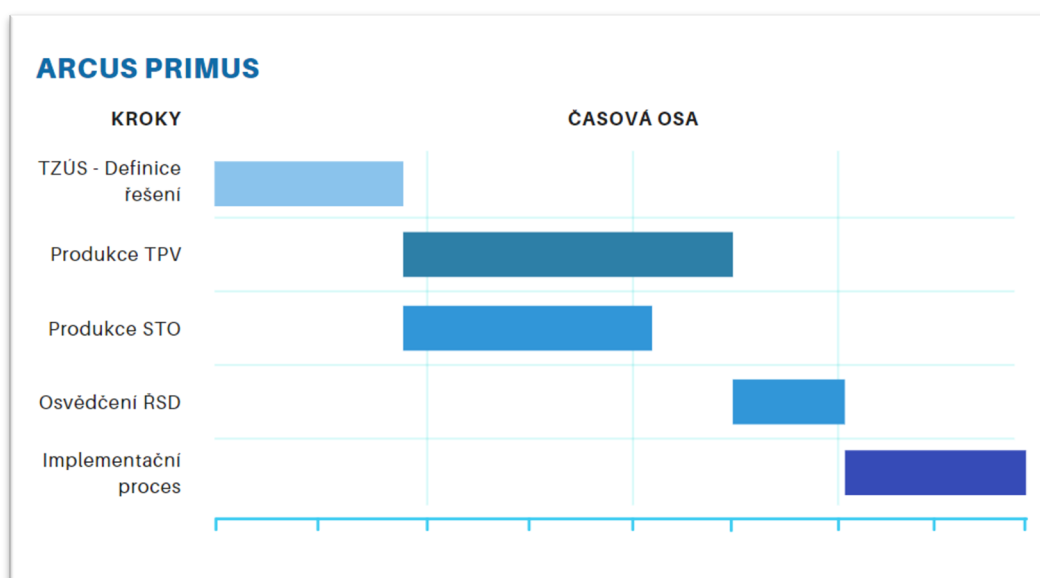
Na základě úspěšně vypracovaného dokumentu STO výrobku lze následně vydat Certifikát výrobku, tedy národní certifikát, který slouží jako ekvivalent CE certifikace v případě,

že výrobek nemohl být posouzen dle harmonizované normy EU. Národní certifikát potvrzuje, že výrobek splňuje požadavky nařízení vlády a že systém výroby odpovídá příslušné technické dokumentaci výrobku.

Prohlášení o shodě je dokument, který vystavuje dovozce výrobku. Dokument slouží k prohlášení, kterým dovozce na svou výlučnou zodpovědnost prohlašuje, že výrobek „XYZ“ odpovídá výrobním specifikacím, které jsou uvedeny v STO a Certifikátu výrobku, viz odstavec výše. Prohlášení o shodě následně obsahuje výčet technických parametrů, informace o výrobcí, informace o dovozci, razítko a podpis.

Předmět implementační strategie této práce je výrobek, který nepodléhá harmonizované normě, a tedy pro úspěšné uvedení na trh musí disponovat národní certifikací. Obrázek 15 ilustruje proces úkonů potřebných k uvedení produktu na trh. Obrázek 15 uvažuje proces, který se týká divizní pobočky společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o. a neuvažuje práci R&D divize v Berlíně, která produkt vyvinula a otestovala. Každá vertikální přímka na vodorovné časové ose představuje jeden týden.

**Obrázek 15: Proces vývoje a uvedení produktu na trh**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **Komunikační strategie**

Hlavním cílem komunikační strategie je efektivně a úplně předat informace týkající se úspěšné certifikace a možnosti využití netradičního bezpečnostního řešení energeticky absorpční koncovky. Za účelem rozšíření povědomí problematiky a s cílem vytvoření poptávky na trhu bezpečnostních řešení byly identifikovány tyto subjekty:

- Ředitelství silnic a dálnic;
- Krajská správa a údržba silnic;
- Projektční kanceláře;
- Subdodavatel služeb týkající se správy třídníku OTSKP;
- Správce cenové soustavy ÚRS;
- Policie ČR;
- Relevantní média.

## Identifikace klíčových složek jednotlivých subjektů

Pro minimalizaci rizika předčasného odmítnání nově certifikovaného výrobku je potřeba zajistit, aby byly příslušné úseky Ředitelství silnic a dálnic řádně informovány. Cílem jednání bude zejména předat detailní informace o fungování samotného výrobku, jeho referenci z dalších členských zemí Evropské unie a představit možnosti a benefity použití v českých podmínkách. Jednotlivé krajské závody pak v rámci vlastního rozpočtu mohou využít část investičního rozpočtu k instalaci jednoho, či několika kusů výrobku za účelem otestování řešení v praxi.

V rámci organizace Ředitelství silnic a dálnice jsou identifikováni vedoucí pracovníci v následujícím seznamu úseků správy silnic:

- Úsek kontroly kvality staveb;
- Úsek provozní;
- Odbor bezpečnosti;
- Jednotlivé krajské závody.

Krajská správa a údržba silnic disponuje rozpočtem investic, který je vhodný k zafinancování zvýšení bezpečnosti individuálně vybraných úseků, které v současné chvíli představují riziko a zařízení energeticky absorpční koncovky představuje výhodné řešení v poměru cena/výkon. V rámci jednotlivých krajských správ silnic jsou identifikovány jako klíčové subjekty:

- Technický náměstek;
- Náměstek pro oblast investic;
- Vedoucí mostních techniků.

Projekční kanceláře představují klíčový článek v komunikační strategii podniku, jelikož jsou přímo spojeni s navrhováním řešení do projektové dokumentace stavby. V rámci interní struktury projekčních kanceláří po celé rozloze České republiky byl identifikován jako klíčový:

- Ateliér mostních staveb;
- Ateliér dopravních staveb.

Třídník OTSKP (oborový třídník stavebních konstrukcí a prací) je položkový seznam expertních cen prací a položek stavebnictví, který je (pro potřeby této práce) používán za účelem cenotvorby projektové dokumentace. Třídník OTSKP využívají architekti dopravních staveb ke kalkulaci cen souboru položek a prací v projektové dokumentaci. Zařazení produktu do třídníku OTSKP bylo posouzeno jako vhodné v souvislosti s poskytnutí klíčovým subjektům, co nejsnazší implementaci do projektové dokumentace.

Cenová soustava ÚRS je podobně jako třídník OTSKP, ucelený systém informací, metodických návodů a postupů pro stanovení ceny stavebního díla.

Policie ČR hraje důležitou roli v implementaci výrobku a efektivnímu standardizování řešení nejenom z důvodu vlivu v případě veřejné podpory řešení, ale také z toho důvodu, že dopravní inženýři disponují pravomocí a povinností vyžadovat zvýšení zabezpečení úseků po dopravních nehodách, či vyžadovat zabezpečení úseku, který z odborného hlediska posoudí jako bezpečnostně nedostačující. Bylo tedy usouzeno, že je vhodné, aby dopravní inženýři byli řádně informováni o alternativách a možnostech, kterými je v rámci schválených řešení možné bezpečnost krizových úseků zvyšovat. V organizaci Policie ČR je klíčová složka dopravní Policie.

Relevantní média hrají podpůrnou roli v informovanosti odborné veřejnosti a zasvěcení do problematiky i subjekty, křeří mohou bezpečnostní zařízení shledat užitečným, avšak

nebyli identifikováni jako klíčový subjekt v rámci komunikační strategie. V rámci médií byly označeny jako relevantní média magazíny a měsíčníky z oboru dopravy.

### **Konkrétní úkony v relevantním pořadí**

Po úspěšném vydání certifikace k užívání produktu v ČR je vhodné informovat odbornou veřejnost ohledně nově schváleného bezpečnostního řešení k užití na pozemních komunikacích. Forma odborného článku v nezávislém měsíčníku Silniční obzor od subjektu Česká silniční společnost splní účel širokého záběru napříč republikou a zároveň poskytne čtenářům nezávislý zdroj informací, který objektivně popisuje a posuzuje nově schválený bezpečnostní prvek. Po pokrytí maximálního spektra členů odborné veřejnosti vyjde taktéž krátký článek v časopise PRO města a obce, který ale bude inzerován formou placené reklamy.

Pro vizuální prezentaci a poskytnutí možnosti řešení spatřit a zhodnotit v reálných rozměrech bude vytvořena událost, na kterou budou pozváni všechny identifikované subjekty ze stránky 40 této práce. Cílem akce bude odprezentovat hlavní body a parametry schváleného řešení a poskytnout možnost fyzické interakce s nainstalovaným modelovým prvkem v životní velikosti. Součástí harmonogramu akce bude také výstup dalších odborníků ze světa dopravy, kteří obohatí program svými odbornými vstupy. Určení zaměstnanci společnosti Saferoad Czech Republic zajistí vyhledání příslušných složek a pozic identifikovaných subjektů za účelem komunikace ve vztahu k předmětu události a za účelem zjištění osobních postojů a preferencí, které mohou být důležité při dalším navazování kontaktu v souvislosti s implementací produktu. Dílčím cílem společnosti Saferoad Czech Republic bude také navázání kontaktů s vedoucími pracovníky projekčních kanceláří se snahou předjednatí osobní prezentace a zodpovězení dotazů zaměstnanců pracujících v ateliérech mostních staveb.

Třetím krokem komunikační strategie bude osobní návštěva jednotlivých ateliérů mostních staveb vybraných projekčních kanceláří se záměrem seznámit jednotlivé projektanty s nově schváleným řešením. Osobní setkání bude mít formu vizuální prezentace s ukázkami nárazových zkoušek, prezentací relevantních parametrů systému, příklady užití systému v zahraničí a informace o benefitech užívání v ČR. Dílčím cílem osobní návštěvy bude také sběr kontaktních údajů, konkrétně e-mailových adres, jednotlivých architektů mostních staveb za účelem zaslání elektronického dotazníku, jehož záměrem je obecně informovat o aktualitách a inovacích společnosti Saferoad Czech Republic, a také zjistit, zda byly informace v průběhu osobní prezentace předány efektivně a zda existují dotazy, které je potřeba dále zodpovědět. Záměr dotazníku bude nadále sloužit jako podpůrný prostředek k udržování kontaktu s projekčními kancelářemi a k předávání nejnovějších informací bez nutnosti využití prostředníků.

Součástí prvního dotazníku bude otázka, zda vybraný architekt v tuto chvíli pracuje na konstrukci stavby, kde by implementace bezpečnostního řešení vedla k zásadní zvýšení bezpečnosti a o jaký projekt se jedná. Společnost Saferoad Czech Republic nabídne služby určitých konzultací se zástupci státní správy v souvislosti s konkrétními projekty, za účelem minimalizace misinformovanosti a za účelem podpory implementace řešení do projektu.

Čtvrtý krok, který bude realizován souběžně s krokem číslo tři, je osobní návštěva správy a údržby silnic jednotlivých krajů, konkrétně se třemi pracovníky:

- Ředitel;
- Investiční náměstek;
- Vedoucí mostních objektů.

Setkání bude realizováno za účelem projednání pilotní instalace bezpečnostního řešení na mostní objekty v geografické působnosti dané instituce.

Důležitý krok v komunikační strategii je také oslovení správců ceníku URS a třídníku OTSKP. Snahou společnosti Saferoad Czech Republic bude začlenit bezpečnostní řešení energeticky absorpční koncovky do obou seznamů, což bude mít za následek zjednodušení implementace EA koncovek do projektových dokumentací.

Navštívení metodického školení dopravních inženýrů Policie ČR, které se uskutečňuje jednou za rok, za účelem prezentace schváleného řešení, bude mít za následek předání relevantních informací příslušným složkám na národní úrovni.

### **Možná rizika**

Jedno z hlavních rizik, které může společnost Saferoad Czech Republic čelit je odmítnutí plošné implementace ze strany správců silnic. I přes to, že výrobek prošel certifikací na národní úrovni a z právního hlediska nedisponuje nedostatky, které by zapříčinily jeho odmítnutí, či aktivní nedoporučování ze strany správce silnic, nelze ani očekávat aktivní podporu ze strany státní správy.

Další riziko, které sníží konkurenční výhodu společnosti Saferoad Czech Republic je uvedení na trh konkurenčního výrobku energeticky absorpční koncovky ostatními subjekty. Taková situace by snížila aktuální výhodu diferenciaci společnosti Saferoad Czech Republic ve vztahu ke konkurenčním podnikům. V případě uvedení na trh konkurenčního výrobku energeticky absorpční koncovky však bude mít společnost Saferoad Czech Republic náskok z důvodu časových nároků na certifikaci, viz obrázek 15 na straně 40 této práce.

### **Finanční výhled**

Finanční nároky na uvedení produktu na trh budou uvažovány pouze z pohledu české pobočky společnosti Saferoad Czech Republic, v potaz nebudou brány náklady spojené s vývojem a výzkumem produktu, které obsahují mzdy kvalifikovaných inženýrů, náklady nárazových zkoušek, vypracování reportů a případný poplatek oznámenému subjektu za vydání certifikace. Důvodem pro rozhodnutí nezohlednit náklady spojené s vývojem a výzkumem výrobku je především ten, že se uvažovaná návratnost investice vztahuje pouze na český trh, kdežto náklady na výzkum a vývoj jsou součástí režijních nákladů celé skupiny/korporátu. Z důvodu absence CE certifikátu, viz strana 40 této práce, musí každá členská země vynaložit vlastní náklady za účelem získání národního certifikátu, a tedy není možné určit jednotý náklad, který se vztahuje ke všem zainteresovaným subjektům společnosti Saferoad Czech Republic.

V tabulce 16 je výčet odhadovaných nákladů spojených s certifikací a získáním veškeré dokumentace spojené s uvedením produktu na trh.

**Tabulka 16: Náklady spojené s certifikací energeticky absorpční koncovky v ČR**

Položka	Rozpočet (v tis. Kč)
Vydání stavebně technického osvědčení	45
Tvorba dokumentu technické podmínky výrobce	40
PR náklady – event	100
PR náklady – reklama	30
Náklady k navštívení klíčových subjektů	40
Celkem	255

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Objem prodaných výrobků, na základě předchozích zkušeností a predikce seniorních pracovníků, inklinuje spíše k pomalejšímu tempu růstu. Jedna z hlavních příčin je samotná organizace a proces vývoje zakázek dopravní infrastruktury. Z komunikační strategie na straně 40 této práce vyplývá, že hlavním cílem bude uvést řešení jako východisko problematických situací v projektech na úrovni PDPS. Samotná realizace zakázek se projeví v řádech desítek měsíců od bodu, kdy společnost Saferoad Czech Republic začne vyvíjet aktivní úsilí k implementaci produktu na trh.

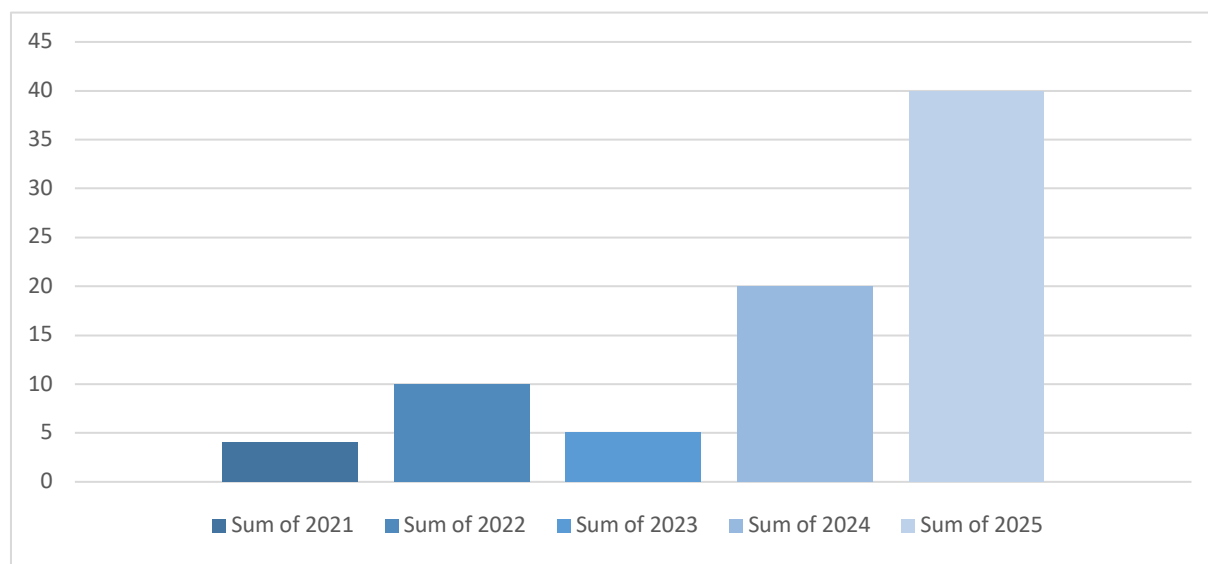
Tabulka 17 uvádí predikci zrealizovaných zakázek s měrnou jednotkou 1ks EA koncovky v prvních 5 letech od získání osvědčení od Ředitelství silnic a dálnic.

**Tabulka 17: Počet zrealizovaných instalací absorpční koncovky**

Rok	2021	2022	2023	2024	2025
Prodané kusy	2	10	5	20	40

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z tabulky je zřejmý trend nárůstu, poklesu a rapidnímu nárůstu objemu instalace. Graf 3 poskytuje vizualizaci trendu na časové ose.

**Graf 3: Ilustrace trendu objemu zrealizovaných zakázek energeticky absorpční koncovky****Zdroj: Vlastní zpracování**

Důvodem prvotního nárůstu prodeje výrobku je především predikce toho, že samotná správa silnic projeví zájem nově schválený a inovativní produkt vyzkoušet. Na straně 42 této práce

je podrobněji popsán proces, kterým se docílí prvotní instalace energeticky absorpčních koncovek.

Příčinou úpadku objemu realizace v druhé polovině druhého roku od bodu certifikace je fakt, že všechny individuální divize subjekty a provozovny státní správy silnic a dálnic jsou dobře seznámeny s novým řešením na pozemní komunikace a v tuto chvíli již vyjádřili postoj formou objednávky pilotního osazení v jejich geografické působnosti, či odmítnutím návrhu realizace pilotních kusů. Jelikož se bezpečnostní řešení instalují na základě vypracovaných projektů, či na základě přímého pokynu investora, společnost Saferoad Czech Republic v tuto chvíli nemá prostředek k tomu, aby poptávku z krátkodobého hlediska nějakým způsobem podpořila. Všechny orgány investora by v tuto chvíli měly být řádně obeznámeny s problematikou nového řešení a nepředpokládá se, že by se klíčové a objemově významné projekty, ve kterých by energeticky absorpční koncovky mohly být navrhnuty již dostaly do realizační fáze.

Začátek třetího roku a dále, objem realizačních zakázek rapidně stoupá. Důvodem je množství projektů, ve kterých bylo řešení energeticky absorpční koncovky navrženo, a které se souběžně dostávají po celém území ČR do fáze realizace. V tuto chvíli přichází poptávky z různých zdrojů a odběratelů, kteří na základě zadání v projektu vyhledávají realizaci konkrétního řešení.

V případě, kdy je predikce objemu prodeje správná se návratnost investice uskuteční v druhé polovině roku 2022.



## 4 Závěr

Analýza tržního prostředí v oblasti dodání a montáže záchytných systémů na českém trhu ukázala, že vyjednávací síla dodavatelů materiálů i finálních produktů, je nastavena na vysoké úrovni, a to vede k nemožnosti ovlivňovat podmínky, jež určují nadnárodní hutní společnosti.

Vyjednávací síla zákazníků z hlediska výběru dodavatele byla vyhodnocena jako vysoká a jako jedním z hlavních faktorů byla identifikována samotná charakteristika předmětu dodávky, a tedy produkt, který nedisponuje prostorem k významné diverzifikaci a jeho hlavním parametrem, který je pro zákazníka relevantní, je cena a zda odpovídá třídě zádržnosti, podle které byl testován. Výsledkem je tržní prostředí, které funguje v režimu blízkému tzv. zero sum competition, kde je vedoucím parametrem získání zakázek cena, což se v dlouhodobém horizontu negativně projevuje na ziskovosti všech subjektů v celkovém odvětví.

Intenzita soupeření mezi stávajícími subjekty byla vyhodnocena jako vysoká, zejména z důvodu nedostatečné diferenciací produktů na trhu a početnosti konkurenčních subjektů. Jako středně vlivné faktory byl identifikován růst odvětví a vysoké fixní, či skladovací náklady. Vysoká intenzita soupeření způsobuje, že je snížení cen snadno a rychle konkurenty vyrovnáno a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech ostatních subjektů.

Hrozba vzniku substitučních výrobků byla vyhodnocena jako nízká, jelikož nebyly identifikovány žádné substituční výrobky, či řešení, které by nabízely stejnou funkci záchytných systémů na pozemních komunikacích.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem bylo vyhodnoceno jako nízké zejména z toho důvodu, že vyjma speciálně kategorizovaných produktů je přístup k dodavatelům a distribučním kanálům otevřený i nově vstupujícím subjektům. Oddanost vůči značce nepředstavuje v odvětví dodávky a montáže bezpečnostních řešení žádnou zásadní překážku, a to zejména z toho důvodu, že odběratele vyžadují především správnou certifikaci produktů s minimálním důrazem na to, který subjekt bude jako dodavatel na danou stavbu vybrán.

Jako doporučení pro společnost Saferoad Czech Republic byl zvolen strategický směr diferenciací, který koresponduje se zacílením identifikovaných problémů v sekci vyjednávací síly odběratelů a intenzitou soupeření v tržním prostředí.

Strategický směr diferenciací bude aplikován projektem implementace bezpečnostního řešení energeticky absorpční koncovky s názvem Arcus Primus. Implementace uvedeného produktu přímo řeší problémy absence možnosti diverzifikace produktu a přináší nový rozměr parametrů, které se hodnotí pro výběr dodavatele stavby.

Jeden z hlavních benefitů společnost Saferoad Czech Republic je fakt, že disponuje silnou podporou ze strany mateřské společnosti Saferoad AS, která pokrývá veškeré náklady na výzkum a vývoj vybraného řešení. V rámci implementace produktu energeticky absorpční koncovky společnost Saferoad Czech Republic zajistí zejména certifikaci na národní úrovni české republiky a získání osvědčení od Ministerstva dopravy, které umožní výrobek používat na českém trhu. Nedílnou součástí implementace produktu je také provedení komunikační strategie, která zajistí řádné předání informací všem relevantním subjektům. Identifikovaným rizikům, která spočívají v odmítnutí produktu ze strany státní správy lze předejít jen v minimálním rozsahu, jelikož správa ředitelství silnic a dálnic disponuje kompetencí produkt odmítnout, pakliže usoudí, že nebyl testován v souladu s evropskými normami, či pokud usoudí, že produkt nespĺňuje parametry národních legislativních podmínek.

Úspěšná implementace produktu energeticky absorpční koncovky společnosti Saferoad Czech Republic zajistí pevnější postavení na trhu z hlediska snížení vyjednávací síly odběratelů

a z hlediska snížení rivality v konkurenčním prostředí, což v konečném důsledku povede ke zvýšení konkurenceschopnosti v hospodářské soutěži. Při zhodnocení nákladovosti projektu a benefitů implementace pro všechny relevantní subjekty se doporučuje produkt energeticky absorpční koncovky na trh uvést.

## 5 Literatura

### Primární zdroje

BARROW, C, P. BARROW a R. BROWN. *The Business Plan Workbook: A step-by-step guide to creating and developing a successful business*. 9. vydání. Croydon: CPI Group (UK), 2018, 496 s. ISBN 978 0 7494 8179 7.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DONNELLY, J., GIBSON J, a IVANCEVICH J., *Management*. Praha: Grada, 1997. 815 s. ISBN 9788071694229.

MOON, H. *The Art of Strategy: Sun Tzu, Michael Porter, and Beyond*. Cambridge: University Printing House, 2018, 332 s. ISBN 978-1-108-47030-8.

FOTR, J., VACÍK E. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, J., VACÍK E. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., VACÍK E. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*, Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd.: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2

MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012, 232 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.

MARCUS, J., VAN DAM N. *Organisation and management: an international approach*. Houten, Nizozemí: Noordhoff Uitgevers bv Groninton, 2012, 495 s. ISBN 978-90-01-80966-9.

MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Přeložil Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada, 1996, 551s. ISBN 80-7169-329-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 247 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NORTON, D., KAPLAN R. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 2. vydání. USA: Harvard Business Press, 1996, 329 s. ISBN 9780875846514.

PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

ŠŤASTNÁ, B. *Vliv silničních záchytných systémů na počet a druh dopravních nehod*. Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v brně. Vedoucí práce Ing. Miloslava pošvářová, Ph.D.

W. CHAN, K., MAUBORGNE R. *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. New York: Hachette Books, 2017, 264 s. ISBN 978-0-316-31405-3.

W. CHAN, K. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2015, 338 s. ISBN 978-1-62527-449-6.

### **Normy a předpisy**

BATAL, I. TPV 1/2020: OCELOVÁ SVODIDLA SAFESTAR PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ. 2020.

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA: Silniční záchytné systémy – Část 1: Terminologie a obecná kritéria pro zkušební metody. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2011, 32 s.

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA: Silniční záchytné systémy – Část 2: Svodidla a mostní svodidla – Funkční třídy, kritéria přijatelnosti nárazových zkoušek a zkušební metody. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2011, 28 s.

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA: Silniční záchytné systémy – Část 3: Tlumiče nárazu – Funkční třídy, kritéria přijatelnosti nárazových zkoušek a zkušební metody. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2011, 26 s.

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA: Silniční záchytné systémy – Část 5: Požadavky na výrobky a posuzování shody záchytných systémů pro vozidla. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, 2012, 32 s.

JURÁŇ, F. TPV 1/2021/CZ MEISER: OCELOVÁ SVODIDLA MEISER PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ. 2021.

JURÁŇ, F. TPV 166/2019 - FRACASSO: OCELOVÁ SVODIDLA FRACASSO PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ. 2019.

TP 114 - Svodidla na pozemních komunikacích. Konsolidované znění. Praha, 2020, 39 s. Dostupné také z:  
[http://www.pjpk.cz/data/USR\\_001\\_2\\_8\\_TP/TP\\_114\\_2020\\_konsol\\_zneni.pdf](http://www.pjpk.cz/data/USR_001_2_8_TP/TP_114_2020_konsol_zneni.pdf)

### **Internetové zdroje**

EUROSTAT [online]. 2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road\\_if\\_motorwa/default/map?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_if_motorwa/default/map?lang=en)

International Monetary Fund: Primary commodity prices [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://data.imf.org/?sk=471DDDF8-D8A7-499A-81BA-5B332C01F8B9&sId=1547557894971>

Managementmania [online]. 2010 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

PČR, Stránka nehodovosti. Policie ČR [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statistika-nehodovosti-900835.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>

Politika jakosti pozemních komunikací [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://www.pjpk.cz/1-ocelova-svodidla-silnicni/>

PORTER, Michael (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* (6), 61–78.

Svodidla OMO [online]. 2014 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://www.svodidla-omo.cz/cz>

Svodidla: Svodidla ocelová NH4 (česká) [online]. 2001 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://www.svodidla.cz/svodidlo-mostni.php>

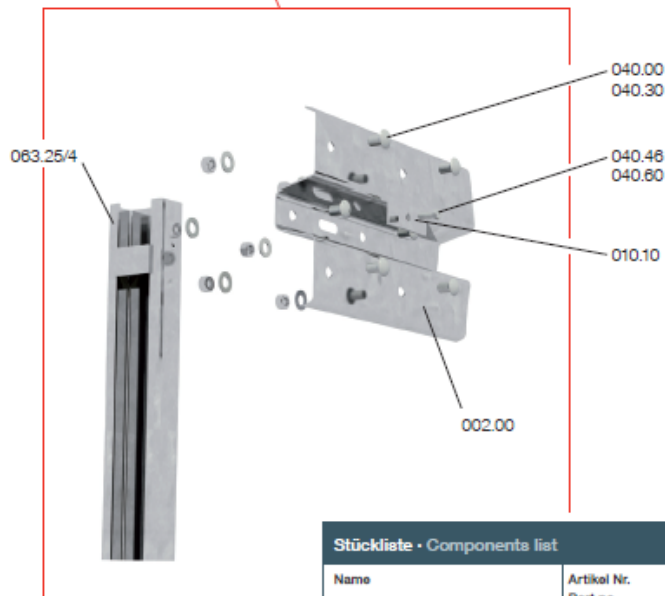
## 6 Přílohy

Příloha 1: Skladba systému MegaRail ec 4.4.....	I
Příloha 2: Výňatek požadavků na dodavatele ze zadávací dokumentace veřejné zakázky ŘSD .....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019.....	XIII

## Příloha 1: Skladba systému MegaRail ec 4.4

**SAFEROAD®**

Saferoad RRS  
Road Restraint Systems



Stückliste · Components list

Name	Artikel Nr. Part no.	Anzahl/m Number/m	Anzahl/4m Number/4m
SP-Holm · Beam (B) 4.300 mm	002.00	0.25	1
Pfosten · Post C 125	063.25/4	0.75	3
Decklasche · Plate M 10	010.10	0.75	3
HRK-Schraube · Bolt M18x27	040.00	1.5	6
HRK-Schraube · Bolt M10x35	040.46	0.75	3
Schelbe · Washer Ø 11	040.60	0.75	3
Schelbe · Washer Ø 18	040.30	1.5	6

© 2012 Saferoad RRS GmbH

Montagetafel · Assembly drawing

**MegaRail ec 4.4**

H2 · W4 · A

© 2012 Saferoad RRS GmbH. Please note that forwarding this drawing without permission from Saferoad RRS GmbH is a  
breach of copyright. Please contact Saferoad RRS GmbH for information about corporate licences +49 30 212 491 11.

**Zdroj: interní dokumenty**

# **ZADÁVACÍ DOKUMENTACE**

podle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů  
(dále jen „zákon“ nebo „ZZVZ“)

## **VEŘEJNÁ ZAKÁZKA „D5 PHS Bavoryně“**

Číslo veřejné zakázky: 02PT-006468

Evidenční číslo (ISPROFIN/ISPROFOND): 521 155 0031

veřejná zakázka na stavební práce zadávaná ve zjednodušeném podlimitním řízení  
podle § 53 ZZVZ

### **ZADAVATEL:**

Ředitelství silnic a dálnic ČR

sídlo: Na Pankráci 546/56, 140 00 Praha 4

IČO: 65993390

### **1. Požadavky zadavatele na kvalifikaci**

Dodavatelé jsou povinni prokázat splnění kvalifikace podle § 73 až § 80 ZZVZ předložením dokladů uvedených v příslušném sloupci v tabulkách v čl. 4.1 až 4.4.

Doklady o kvalifikaci mohou dodavatelé v souladu s § 53 odst. 4 ZZVZ nahradit **čestným prohlášením, ze kterého musí vyplývat splnění všech požadavků zadavatele**, nebo Jednotným evropským osvědčením pro veřejné zakázky podle § 87 ZZVZ. Zadavatel si může kdykoliv v průběhu zadávacího řízení vyžádat předložení originálů nebo ověřených kopií dokladů o kvalifikaci.

Vybraný dodavatel (účastník zadávacího řízení, který byl vybrán k uzavření Smlouvy) je povinen zadavateli postupem dle § 122 odst. 3 písm. a) ZZVZ předložit originály nebo ověřené kopie dokladů o jeho kvalifikaci v elektronické podobě.

Kvalifikovaným pro plnění veřejné zakázky je v souladu s § 73 ZZVZ dodavatel, který:

- a) splní základní způsobilost podle § 74 ZZVZ,
- b) splní profesní způsobilost podle § 77 ZZVZ a
- c) splní technickou kvalifikaci podle § 79 ZZVZ.



## 1.1. Základní způsobilost podle § 74 ZZVZ

<b>Způsobilý je dodavatel, který:</b>		<b>Způsob prokázání:</b>
a)	nebyl v zemi svého sídla v posledních 5 letech před zahájením zadávacího řízení pravomocně odsouzen pro trestný čin uvedený v příloze č. 3 k ZZVZ nebo obdobný trestný čin podle právního řádu země sídla dodavatele; k zahlazeným odsouzením se nepřihlíží;	Výpis z evidence Rejstříku trestů pro každou fyzickou a právnickou osobu, pro niž je dle ZZVZ a zadávacích podmínek vyžadován. K zahraničním osobám viz § 81 ZZVZ.
b)	nemá v České republice ani v zemi svého sídla v evidenci daní zachycen splatný daňový nedoplatek;	Potvrzení příslušného finančního úřadu a ve vztahu ke spotřební dani čestné prohlášení dodavatele, z něhož jednoznačně vyplývá splnění této způsobilosti (formulář 2.1.1.).
c)	nemá v České republice ani v zemi svého sídla splatný nedoplatek na pojistném nebo na penále na veřejné zdravotní pojištění;	Čestné prohlášení dodavatele, z něhož jednoznačně vyplývá splnění této způsobilosti (formulář 2.1.1.).
d)	nemá v České republice ani v zemi svého sídla splatný nedoplatek na pojistném nebo na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;	Potvrzení příslušné okresní správy sociálního zabezpečení.
e)	není v likvidaci, nebylo proti němu vydáno rozhodnutí o úpadku, nebyla vůči němu nařízena nucená správa podle jiného právního předpisu nebo v obdobné situaci podle právního řádu země sídla dodavatele.	Výpis z obchodního rejstříku, nebo v případě, že dodavatel není v obchodním rejstříku zapsán, čestné prohlášení dodavatele, z něhož jednoznačně vyplývá splnění této způsobilosti (formulář 2.1.1.).
<b>Způsobilý je dodavatel, který:</b>		<b>Způsob prokázání:</b>
Doklady prokazující základní způsobilost musí prokazovat splnění požadovaného kritéria způsobilosti nejpozději v době 3 měsíců přede dnem podání nabídky.		

## 1.2. Profesionální způsobilost dle § 77 ZZVZ

Zadavatel požaduje:		Způsob prokázání:
a)	předložení výpisu z obchodního rejstříku nebo jiné obdobné evidence, pokud jiný právní předpis zápis do takové evidence vyžaduje;	Výpis z obchodního rejstříku či jiné obdobné evidence.
b)	předložení dokladu, že je dodavatel oprávněn podnikat v rozsahu odpovídajícímu předmětu veřejné zakázky, pokud jiné právní předpisy takové oprávnění vyžadují;	<p>Platné oprávnění k podnikání. Dodavatel předloží výpisy z živnostenského rejstříku dle § 10 odst. 3 písm. a) zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a/nebo živnostenské listy, resp. jiná oprávnění k podnikání v předmětu podnikání:</p> <p><b>(i) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování</b></p> <p>Zadavatel uzná za průkaz oprávnění k podnikání v požadovaném předmětu rovněž výpis z živnostenského rejstříku nebo živnostenský list či listy dokládající oprávnění dodavatele k podnikání v předmětu (či předmětech), který bude zadavatelem požadovanému předmětu obsahově odpovídat (jedná se zejména o živnostenské listy vydané za dříve platné právní úpravy).</p>
c)	předložení dokladu o tom, že je dodavatel odborně způsobilý nebo disponuje osobou, jejímž prostřednictvím odbornou způsobilost zabezpečuje, je-li pro plnění veřejné zakázky odborná způsobilost jinými právními předpisy vyžadována.	<p>Čestné prohlášení dodavatele (formulář 2.1.1.), ze kterého bude vyplývat, že disponuje osobou/osobami, jejímž/jejichž prostřednictvím zabezpečuje odbornou způsobilost</p> <p><b>(i) v oboru dopravní stavby, která</b> má osvědčení či doklad o autorizaci jako autorizovaný inženýr nebo technik dle zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů, ve výše uvedeném oboru, nebo jiný obdobný doklad vydaný v jiné zemi než v ČR, který v této jiné zemi opravňuje jeho držitele v uvedeném oboru k vedení realizace stavby.</p>

Zadavatel požaduje:	Způsob prokázání:
	<p>(ii) v oboru mosty a inženýrské konstrukce, která má osvědčení či doklad o autorizaci jako autorizovaný inženýr nebo technik dle zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů, ve výše uvedeném oboru, nebo jiný obdobný doklad vydaný v jiné zemi než v ČR, který v této jiné zemi opravňuje jeho držitele v uvedeném oboru k vedení realizace stavby.</p>
<p>Výpis z obchodního rejstříku nebo výpis z jiné obdobné evidence musí prokazovat splnění požadovaného kritéria způsobilosti dle čl. 4.2 písm. a) nejpozději v době 3 měsíců přede dnem podání nabídky.</p>	

### 1.3. Technická kvalifikace dle § 79 odst. 2 písm. d) ZZVZ

	<b>Zadavatel požaduje, aby se na realizaci zakázky podílely následující osoby splňující uvedené požadavky zadavatele:</b>	<b>Způsob prokázání:</b>
a)	<p><b>osoba zajišťující odbornou způsobilost v oboru dopravní stavby – stavbyvedoucí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>(i) minimálně 3 roky v pozici stavbyvedoucího inženýrských staveb,</li><li>(ii) praxe s minimálně jednou dokončenou nebo zprovozněnou silniční dopravní stavbou ve finančním objemu minimálně 15 mil. Kč bez DPH, kde působil v pozici stavbyvedoucího,</li><li>(iii) existence pracovního nebo obdobného poměru u dodavatele, příp. poddodavatele, nebo, je-li fyzickou osobou podnikající, smluvního vztahu s dodavatelem, (iv) autorizace jako autorizovaný inženýr nebo technik dle zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů, pro obor dopravní stavby, nebo jiný obdobný doklad vydaný v jiné zemi než v ČR, který je v souladu se zákonem č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů, a který v této jiné zemi opravňuje jeho držitele v uvedeném oboru k vedení realizace stavby.</li></ul>	Čestné prohlášení o odborném personálu (formulář 2.2.1.), ze kterého musí vyplývat splnění veškerých požadavků zadavatele.

b)	<p><b>osoba zajišťující odbornou způsobilost v oboru mosty a inženýrské konstrukce - zástupce stavbyvedoucího:</b> (i) minimálně 3 roky v pozici stavbyvedoucího nebo zástupce stavbyvedoucího inženýrských staveb, (ii) praxe s minimálně jednou dokončenou nebo zprovozněnou silniční mostní stavbou nebo stavbou protihlukové stěny ve finančním objemu minimálně 15 mil. Kč bez DPH, kde působil v pozici stavbyvedoucího nebo zástupce stavbyvedoucího,</p> <p>(iii) existence pracovního nebo obdobného poměru u dodavatele, příp. poddodavatele, nebo, je-li fyzickou osobou podnikající, smluvního vztahu s dodavatelem, (iv) autorizace jako autorizovaný inženýr nebo technik dle zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů, pro obor mosty a inženýrské konstrukce, nebo jiný obdobný doklad vydaný v jiné zemi než v ČR, který je v souladu se zákonem č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů, a který v této jiné zemi opravňuje jeho držitele v uvedeném oboru k vedení realizace stavby.</p>	<p>Čestné prohlášení o odborném personálu (formulář 2.2.1.), ze kterého musí vyplývat splnění veškerých požadavků zadavatele.</p>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 1.4. Technická kvalifikace dle § 79 odst. 2 písm. a) ZZVZ

4.4.1. Dodavatel je povinen prokázat splnění minimálních požadavků zadavatele na realizaci stavebních prací poskytnutých dodavatelem za posledních 5 let před zahájením zadávacího řízení a předložit osvědčení objednatelů o řádném poskytnutí a dokončení nejvýznamnějších z těchto stavebních prací. Seznam poskytnutých stavebních prací zpracuje dodavatel podle formuláře č. 2.2.2. Přílohou seznamu poskytnutých stavebních prací budou osvědčení objednatelů těchto prací.

Doba „za posledních 5 let před zahájením zadávacího řízení“ se pro účely tohoto zadávacího řízení nepovažuje za splněnou, pokud stavební práce uvedené v příslušném seznamu nebyla v průběhu této doby uvedena alespoň do zkušebního provozu.

4.4.2. Je-li osvědčení objednatele o řádném poskytnutí uvedené stavební práce vydáno pro sdružení či jiné seskupení dodavatelů, kteří plnili zakázku společně, a dodavatel (účastník zadávacího řízení) byl členem tohoto sdružení či seskupení, je třeba, aby dodavatel dalšími doklady (např. smlouvou o sdružení nebo doplňujícím vyjádřením objednatele k vydanému osvědčení o řádném plnění) prokázal, že ta část, kterou v rámci sdružení či seskupení dodavatelů plnil, splňuje požadavky zadavatele na minimální úroveň požadovaných stavebních prací. Byl-li dodavatel členem sdružení či seskupení dodavatelů, avšak osvědčení objednatele o řádném poskytnutí uvedené stavební práce je vydáno pouze pro tohoto dodavatele, jako člena sdružení či seskupení dodavatelů, včetně uvedení ceny pouze jím provedených stavebních prací, není již dodavatel povinen předkládat další doklady uvedené v předchozí větě. Pokud sdružení či seskupení dodavatelů, které získalo osvědčení o řádném poskytnutí

uvedené stavební práce, podává nabídku v tomto zadávacím řízení ve stejném složení konkrétních členů, pak takové osvědčení postačuje bez dalšího.

#### 4.4.3. Kritéria technické kvalifikace a jejich prokazování

<b>Zadavatel požaduje praxi dodavatele spočívající v poskytnutí:</b>	<b>Způsob prokázání:</b>
(i) 2 stavebních prací, jejichž předmětem byla realizace PHS výšky min. 4,5m a délky min. 200m na minimálně 4 pruhové směrově rozdělené komunikaci.	Seznam poskytnutých stavebních prací (formulář 2.2.2.) a osvědčení objednatelů. Ze Seznamu poskytnutých stavebních prací a osvědčení objednatelů musí vyplývat splnění veškerých požadavků zadavatele.

## 2. Společná ustanovení ke splnění požadavků na kvalifikaci

### 2.1. Pravost dokladů prokazujících splnění kvalifikace

5.1.1. Dodavatel prokáže splnění kvalifikace ve všech případech příslušnými doklady předloženými jako součást nabídky v **prostých kopiích**. **Zadavatel však vždy bude před uzavřením smlouvy od vybraného dodavatele požadovat předložení originálů nebo ověřených kopií dokladů prokazujících splnění kvalifikace v elektronické podobě.**

5.1.2. V případě cizojazyčných dokumentů připojí dodavatel k dokumentům překlad do českého jazyka. Tato povinnost se nevztahuje na doklady ve slovenském jazyce a na doklady o vzdělání, např. vysokoškolské diplomy, které lze předkládat rovněž v latinském jazyce.

### 2.2. Stáří dokladů prokazujících splnění kvalifikace

Doklady prokazující základní způsobilost a výpis z obchodního rejstříku či jiné obdobné evidence musí prokazovat splnění požadovaného kritéria způsobilosti nejpozději v době 3 měsíců přede dnem podání nabídky.

### 2.3. Prokázání kvalifikace v případě zahraničních osob

2.3.1. Zahraniční dodavatel prokazuje splnění kvalifikace způsobem dle § 81 ZZVZ doklady vydanými podle právního řádu země, ve které byla získána, a to v rozsahu požadovaném zadavatelem. Pokud ZZVZ nebo zadavatel vyžaduje předložení dokladu podle právního řádu České republiky, může dodavatel předložit obdobný doklad podle právního řádu státu, ve kterém se tento doklad vydává; tento doklad se předkládá s překladem do českého jazyka. Čl. 5.1 zadávací dokumentace ohledně jazyka dokumentů se použije obdobně.

2.3.2. Potvrzení pro daňové nedoplatky zahraničních dodavatelů v ČR vydává Finanční úřad pro Prahu 1 a potvrzení pro nedoplatky zahraničních dodavatelů v ČR na pojistném

a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti vydává Pražská správa sociálního zabezpečení.

## **2.4. Prokázání části kvalifikace prostřednictvím jiných osob**

5.4.1. Dodavatel může určitou část technické kvalifikace nebo profesní způsobilosti požadované zadavatelem, s výjimkou kritéria podle § 77 odst. 1 ZZVZ, prokázat prostřednictvím jiných osob. Dodavatel je v takovém případě povinen zadavateli podle § 83 odst. 1 ZZVZ předložit

- a) doklady prokazující splnění profesní způsobilosti podle § 77 odst. 1 ZZVZ jinou osobou,
- b) doklady prokazující splnění chybějící části kvalifikace prostřednictvím jiné osoby,
- c) doklady o splnění základní způsobilosti podle § 74 ZZVZ jinou osobou, a
- d) písemný závazek jiné osoby k poskytnutí plnění určeného k plnění veřejné zakázky nebo k poskytnutí věcí nebo práv, s nimiž bude dodavatel oprávněn disponovat v rámci plnění veřejné zakázky, a to alespoň v rozsahu, v jakém jiná osoba prokázala kvalifikaci za dodavatele. Má se za to, že tento požadavek je splněn, pokud obsahem písemného závazku jiné osoby je společná a nerozdílná odpovědnost této osoby za plnění veřejné zakázky společně s dodavatelem. Prokazuje-li však dodavatel prostřednictvím jiné osoby kvalifikaci a předkládá doklady podle § 79 odst. 2 písm.
  - a), b) nebo d) ZZVZ vztahující se k takové osobě, musí písemný závazek obsahovat rovněž závazek, že jiná osoba bude realizovat stavební práce, ke kterým se prokazované kritérium kvalifikace vztahuje.

5.4.2. Osoby, jejichž prostřednictvím dodavatel prokazuje kvalifikaci ve veřejné zakázce, je dodavatel povinen využívat při plnění dle Smlouvy uzavřené s dodavatelem jakožto vybraným dodavatelem, a to po celou dobu jejího trvání a lze je vyměnit pouze s předchozím písemným souhlasem zadavatele, který může být dán výlučně za předpokladu, že tyto osoby budou nahrazeny osobami splňujícími kvalifikaci požadovanou ve veřejné zakázce. Zadavatel bezdůvodně neodmítne udělení souhlasu. Dodavatel je povinen poskytnout součinnost k tomu, aby byl zadavatel schopen identifikovat osoby poskytující plnění na jeho straně.

5.4.3. Dodavatelé a jiné osoby prokazují kvalifikaci společně. Tzn., že každý z požadavků technické kvalifikace dle čl. 4.3 nebo 4.4 této zadávací dokumentace je oprávněn prokázat jiný z dodavatelů.

5.4.4. Vztahuje-li se určité kritérium technické kvalifikace ke konkrétní části veřejné zakázky, ve vztahu ke které si zadavatel vyhradil, že nemůže být plněna prostřednictvím poddodavatele, nelze toto kritérium prokázat prostřednictvím jiné osoby dle výše uvedeného.

## **2.5. Prokázání kvalifikace v případě společné nabídky**

5.5.1. V případě společné účasti dodavatelů prokazuje základní způsobilost podle § 74 a 75 ZZVZ a profesní způsobilost podle § 77 odst. 1 ZZVZ každý dodavatel samostatně.

5.5.2. Zadavatel ve smyslu § 103 odst. 1 písm. f) ZZVZ vyžaduje, aby odpovědnost za plnění veřejné zakázky nesli všichni dodavatelé podávající společnou nabídku společně a nerozdílně (v nabídce musí být doložen písemný závazek všech dodavatelů

podávajících společnou nabídku o společné a nerozdílné odpovědnosti za plnění veřejné zakázky), přičemž jeden z dodavatelů bude určen jako vedoucí společník.

## **5.6. Výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů**

Předložení dokladu o zapsání dodavatele do seznamu kvalifikovaných dodavatelů vedeného Ministerstvem pro místní rozvoj dle § 226 až § 232 ZZVZ nahrazuje v souladu s § 228 ZZVZ doklad prokazující profesní způsobilost podle § 77 ZZVZ v tom rozsahu, v jakém údaje ve výpisu ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů prokazují splnění kritérií profesní způsobilosti, a základní způsobilost podle § 74 ZZVZ. Výpis ze seznamu nesmí být k poslednímu dni, ke kterému má být prokázána základní způsobilost nebo profesní způsobilost starší než tři měsíce.

## **5.7. Předložení certifikátu**

Platným certifikátem vydaným v rámci schváleného systému certifikovaných dodavatelů lze prokázat kvalifikaci v zadávacím řízení. Má se za to, že dodavatel je kvalifikovaný v rozsahu uvedeném na certifikátu.

## **5.8. Informační systém veřejné správy**

Povinnost předložit doklad (v nabídce i před uzavřením Smlouvy) může dodavatel splnit odkazem na odpovídající informace vedené v informačním systému veřejné správy ve smyslu zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů, nebo v obdobném systému vedeném v jiném členském státu, který umožňuje neomezený dálkový přístup. Takový odkaz musí obsahovat internetovou adresu a údaje pro přihlášení a vyhledání požadované informace, jsou-li takové údaje nezbytné. V ČR jde zejména o výpis z obchodního rejstříku, výpis z veřejné části živnostenského rejstříku nebo výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů.

## **5.9. Důsledek nesplnění kvalifikace**

5.9.1 Dodavatel, který nesplní kvalifikaci v požadovaném rozsahu nebo způsobem požadovaným či dovoleným ZZVZ a touto zadávací dokumentací, může být zadavatelem z účasti v zadávacím řízení vyloučen.

5.9.2 Zadavatel je v souladu s § 79 odst. 1 ZZVZ oprávněn považovat technickou kvalifikaci za neprokázanou, pokud prokáže, že dodavatel má protichůdné zájmy, které by mohly negativně ovlivnit plnění veřejné zakázky. Takovým případem může být situace, kdy účastník zadávacího řízení anebo osoba s ním propojená vykonává inženýrsko-investorskou činnost na předmětné (tj. tímto zadávacím řízením zadávané) stavbě (technický dozor stavebníka).

## **6. Obchodní a platební podmínky**

Veškeré závazné obchodní a platební podmínky jsou uvedeny v závazném návrhu Smlouvy o dílo včetně příloh, který tvoří přílohu č. 3 této zadávací dokumentace.

Dodavatel je povinen předložit v nabídce návrh Smlouvy o dílo dle přílohy č. 3 této zadávací dokumentace, doplněný o zadavatelem požadované údaje, který je pro dodavatele závazný.



Dodavatel je povinen upravit návrh Smlouvy o dílo v části identifikující smluvní strany na straně dodavatele, a to v souladu se skutečným stavem, aby bylo vymezení dodavatele dostatečně určité.

## 7. Požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny

7.1. Dodavatelé jsou povinni přezkoumat zadávací dokumentaci v maximálních podrobnostech tak, aby na základě tohoto přezkoumání byli schopni jednotlivé práce ocenit a podat v předmětném zadávacím řízení nabídku. Zadavatel v této souvislosti všem dodavatelům doporučuje, aby si prohlédli místo plnění (v podrobnostech viz čl. 3 této zadávací dokumentace). Nabídková cena zahrnuje provedení všech prací (zhotovovacích i pomocných), nezbytných k řádnému provedení stavby podle zadávací dokumentace a návrhu Smlouvy o dílo. Dodavatelé jsou odpovědní za správnost a úplnost ocenění položek v soupisu prací – výkazu výměr. Dodavatelé jsou povinni zohlednit a ocenit v jednotkových sazbách a cenách položek uvedených v soupisu prací – výkazu výměr veškeré práce, dodávky, služby, jejichž provedení je nezbytné pro řádné provedení díla dle Smlouvy a poskytnuté dokumentace. V rámci ocenění každé položky uvedené v soupisu prací – výkazu výměr jsou dodavatelé povinni do ocenění zahrnout i cenu veškerých prací, dodávek, služeb a práv, které jsou nezbytné pro provedení práce odpovídající příslušné položce uvedené v soupisu prací – výkazu výměr. Jestliže je poskytnutí takových prací, dodávek, služeb a práv nezbytné pro provedení prací odpovídajících několika nebo všem položkám uvedeným v soupisu prací – výkazu výměr, jsou dodavatelé povinni jejich cenu zohlednit v jednotkových sazbách a cenách příslušných několika nebo všech položek uvedených v soupisu prací – výkazu výměr rovnoměrně. Dodavatel není oprávněn zvýšit cenu položek soupisu prací – výkazu výměr, kde je cena uvedena zadavatelem jako maximální. Zadavatel upozorňuje, že případné zvýšení ceny, jež byla určena zadavatelem v zadávacích podmínkách (soupisu prací – výkazu výměr) jako maximální, bude považováno za nesplnění zadávacích podmínek.

7.2. Dodavatelé ocení všechny položky soupisu prací - výkazu výměr jejich celkovými jednotkovými cenami. Jednotkové ceny položek uvedou v soupisu prací - výkazu výměr v Kč bez DPH. Tyto jednotkové ceny jsou **závazné** po celou dobu plnění předmětu zakázky a pro všechny práce prováděné v rámci zakázky. Nabídkovou cenu tvoří součet všech položek soupisu prací – výkazu výměr. Jakákoliv změna nabídkové ceny nebo kterékoliv její součásti (zejména jednotkových cen jednotlivých položek uvedených v soupisu prací – výkazu výměr) z důvodu případné změny nákladů dodavatele v čase (např. případného růstu cen pracovní síly, pohonných hmot, technického vybavení apod.) je zcela vyloučena, pokud není ve Smluvních podmínkách pro stavby menšího rozsahu – Obecné podmínky ve znění Smluvních podmínek pro stavby menšího rozsahu - Zvláštní podmínky (dále jen „Smluvní podmínky“) stanoveno jinak.

7.3. Cena předmětu plnění představuje cenu stavby v Kč bez DPH. Výše uvedeným způsobem určená nabídková cena v Kč bez DPH bude předmětem hodnocení v rámci kritéria ekonomická výhodnost nabídky, přičemž zadavatel bude hodnotit nejvýhodnější poměr nabídkové ceny a kvality.

7.4. Ve Smlouvě o dílo bude nabídková cena uvedena následujícím způsobem:

Název stavby	Nabídková cena stavby v Kč bez DPH *	DPH v Kč	Celková nabídková cena v Kč včetně DPH
	(a)	(b) = DPH z částky (a)	(c) = (a) + (b)
D5 PHS Bavoryně	[bude doplněno]	[bude plněn]	[bude doplněno]

\* Tento údaj bude předmětem hodnocení nabídek.

- 7.5. Cena za odkoupený vytěžený materiál se proti nabídkové ceně nezapočítává a nabídkovou cenu tak nijak neovlivňuje.
- 7.6. Měna nabídky a plateb je koruna česká (Kč).
- 7.7. Dodavatel zahrne do nabídkové ceny všechny související finanční náklady s ohledem na skutečnost, že zadavatel bezpodmínečně trvá na splnění celkové doby pro uvedení stavby do provozu uvedené v nabídce dodavatele, přičemž zadavatelem stanovená maximální celková doba pro uvedení stavby do provozu je 91 kalendářních dnů a do maximální doby pro uvedení stavby do provozu se nezapočítává zimní technologická přestávka dle definice v Technické specifikaci.

### Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019

#### VÝKAZ ÚPLNĚHO VÝSLEDKU k 31.12.2019

(v tis. Kč)

Obchodní firma:

SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

Sídlo účetní jednotky:

Přízeňská 666, I.úhř 330 21

Identifikační číslo:

252 29 761

	Poznámka	31.12.2019	31.12.2018
Tržby z hlavní činnosti (IFRS 15 )	12	196 550	169 597
Ostatní tržby	12	359	41 992
Spotřeba materiálu a nákup služeb	13	-114 515	-127 463
Změna stavu zásob vlastní činnosti		320	166
Náklady na prodané výrobky a zboží		<u>-114 195</u>	<u>-127 298</u>
<b>Hrubý zisk</b>		<b>82 713</b>	<b>84 201</b>
Osobní náklady	14	-56 731	-47 013
Odpisy, snížení hodnoty aktiv		-11 680	-7 327
Ostatní provozní náklady	15	-20 425	-22 210
<b>Provozní zisk</b>		<b>-6 124</b>	<b>7 651</b>
Finanční výnosy		343	222
Finanční náklady		-1 201	-1 193
Zisk před zdaněním		-7 081	6 680
Daň z příjmu		1 029	-1 463
<b>Čistý zisk</b>		<b>-6 053</b>	<b>5 217</b>
Ostatní úplný výsledek		0	0
<b>Úplný výsledek za rok celkem</b>		<b>-6 053</b>	<b>5 217</b>

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Pavel Foltýn  
jednatel

Datum:

31.2.2020



**Zdroj: interní dokumenty**