



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH STRATEGIE STABILIZACE MALÉHO PODNIKU ZABÝVAJÍCÍ SE VÝROBOU A MONTÁŽÍ OTVOROVÝCH VÝPLNÍ NA ČESKÉM TRHU

THE PROPOSAL FOR A STABILIZATION STRATEGY FOR A SMALL BUSINESS DEALING WITH THE  
PRODUCTION AND ASSEMBLY OF HOLE FILLINGS ON THE CZECH MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Jan Bajer**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**

**BRNO 2023**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jan Bajer</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## **Návrh strategie stabilizace malého podniku zabývající se výrobou a montáží otvorových výplní na českém trhu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíl a metodika zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současné situace a problému  
Návrhy řešení a jejich přínos  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

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

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení současného stavu a problému malého podniku, navrhnout opatření a změny směřující ke stabilizaci společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti. Cíle bude dosaženo pomocí aplikace vybraných analyticko-výzkumných metod z oblasti strategického řízení. Na základě syntézy výsledků budou navržena opatření směřující ke stabilizaci společnosti a jejich implementace v podobě rozpočtu nákladů, potenciálních přínosů, časového rámce a zhodnocení rizik.

### **Základní literární prameny:**

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.



HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na návrh strategie stabilizace malého podniku zabývajícího se výrobou a montáží otvorových výplní na českém trhu. Teoretická část obsahuje literární rešerši v oblasti problematiky strategického řízení s ohledem na malé podniky, životní cyklus, konkurenceschopnost a následně vybraným analyticko-výzkumným metodám, které jsou použity v další části práce. Analytická část se zaměřuje na praktickou aplikaci vybraných analyticko-výzkumných metod v kontextu okolí podniku s cílem identifikace klíčových faktorů ovlivňující současnou situaci a její zhodnocení. Návrhová část vychází ze zhodnocení současného stavu, na jehož základě je zvolena vhodná varianta strategie a změn, vedoucí ke stabilizaci podniku a posílení konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

strategické řízení, rozvoj podniku, malý podnik, konkurenceschopnost, životní cyklus, stabilizace

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the proposal of the stabilization strategy of a small enterprise engaged in the production and assembly of window openings on the Czech market. The theoretical part includes a literature search in the field of strategic management with regard to small enterprises, life cycle, competitiveness and then selected analytical and research methods, which are used in the next part of the thesis. The analytical part focuses on the practical application of the selected analytical-research methods in the context of the company's environment in order to reveal the key factors influencing the current situation and its evaluation. The design part is based on the evaluation of the current situation, on the basis of which a suitable variant of strategy and changes is chosen, leading to the stabilization of the enterprise and strengthening of competitiveness.

## **Keywords**

strategic management, business development, small business, competitiveness, life cycle, stabilization

### **Bibliografická citace**

BAJER, Jan. *Návrh strategie stabilizace malého podniku zabývající se výrobou a montáží otvorových výplní na českém trhu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151987>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 13. 5. 2023

---

Bc. Jan Bajer

autor

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za cenné rady, odborný přístup, ochotu a trpělivost. Poděkování také patří mé rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>18</b>
1.1 Rozvoj a růst firem.....	18
1.2 Pojetí strategie společnosti a její typologie.....	19
1.2.1 Strategie vycházející z životního cyklu podniku.....	21
1.2.2 Typologie dle hierarchie strategií.....	25
1.2.3 Obchodní strategie vhodné pro malé firmy.....	27
1.3 Strategické řízení a jeho proces.....	28
1.3.1 Specifika strategického řízení v malých podnicích.....	33
1.4 Pojetí konkurenceschopnosti.....	34
1.5 Konkurenční výhoda.....	36
1.6 Popis vybraných metod pro analýzu současného stavu a problému.....	39
1.6.1 Analýza interního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S.....	40
1.6.2 Analýza firemních faktorů.....	42
1.6.3 Analýza atraktivity oboru dle Porterova modelu.....	45
1.6.4 Konkurenční benchmarking.....	47
1.6.5 Analýza obecného okolí podniku SLEPTE.....	47
1.7 Syntéza a evaluace faktorů za pomoci metody SWOT.....	49
1.8 Identifikace a hodnocení rizik.....	50
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU</b> .....	<b>53</b>
2.1 Představení společnosti.....	53
2.1.1 Cíloví zákazníci a obsluhovaný trh.....	54
2.2 Popis vývoje podniku do současnosti.....	56
2.2.1 Založení podniku.....	56

2.2.2	Růstová fáze.....	56
2.2.3	Fáze stabilizace .....	58
2.3	Identifikace očekávání, cílů a zdrojů konkurenčních výhod.....	60
2.3.1	Metodologie výzkumu .....	60
2.3.2	Analýza dat a výsledky výzkumu .....	61
2.3.3	Dílčí zhodnocení výsledků.....	66
2.4	Analýza interního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S .....	69
2.4.1	Strategie a očekávané cíle.....	69
2.4.2	Struktura.....	70
2.4.3	Styl řízení .....	71
2.4.4	Systémy.....	72
2.4.5	Spolupracovníci .....	74
2.4.6	Schopnosti.....	75
2.4.7	Sdílené hodnoty .....	76
2.4.8	Dílčí zhodnocení faktorů interní analýzy a jejich sladění.....	76
2.5	Analýza firemních faktorů .....	77
2.5.1	Faktory vědecko-technického rozvoje .....	77
2.5.2	Marketingové a distribuční faktory.....	78
2.5.3	Faktory výroby a řízení výroby .....	85
2.5.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	86
2.5.5	Finanční a rozpočtové faktory .....	86
2.5.6	Dílčí zhodnocení firemních faktorů .....	89
2.6	Analýza atraktivity oboru dle Portera .....	90
2.6.1	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	90
2.6.2	Hrozba substitutů .....	91
2.6.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	91

2.6.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	93
2.6.5	Rivalita mezi konkurencí v oboru.....	95
2.7	Konkurenční benchmarking .....	96
2.7.1	Dílčí zhodnocení atraktivity oboru .....	99
2.8	Analýza obecného okolí SLEPTE.....	100
2.8.1	Sociálně-demografické faktory .....	100
2.8.2	Legislativně-politické faktory .....	103
2.8.3	Ekonomické faktory .....	106
2.8.4	Technologické faktory .....	113
2.8.5	Ekologické faktory .....	115
2.8.6	Dílčí zhodnocení obecného okolí pomocí analýzy SLEPTE.....	116
2.9	Shrnutí analýz maticí SWOT .....	117
<b>3</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....</b>	<b>124</b>
3.1	Strategie stabilizace a cíle k jejímu naplnění .....	124
3.1.1	Vize a strategie společnosti.....	124
3.1.2	Strategické cíle v pojetí 3D.....	126
3.2	Návrh změny dodavatele výrobního profilu .....	127
3.2.1	Implementace výrobního profilu od nového dodavatele .....	130
3.2.2	Rozpočet nákladů na návrh změny dodavatele profilu .....	131
3.2.3	Očekávané přínosy .....	132
3.2.4	Odpovědnost za realizaci .....	134
3.2.5	Časový harmonogram .....	134
3.2.6	Identifikace a analýza rizik z návrhu .....	138
3.3	Návrh zavedení strategického řízení .....	141
3.3.1	Časový harmonogram .....	142
3.3.2	Rozpočet nákladů a očekávané přínosy .....	143



3.3.3	Identifikace a analýza rizik.....	143
3.4	Přilákání nových pracovníků formou atraktivní pracovní nabídky.....	145
3.4.1	Odpovědnost za realizaci .....	148
3.4.2	Časový harmonogram implementace.....	149
3.4.3	Rozpočet nákladů návrhu a očekávané přínosy .....	149
3.4.4	Identifikace a analýza rizik z návrhu .....	150
3.5	Nákup a zavedení rozšířených verzí tvorby technických dokumentací .....	152
3.5.1	Odpovědnost za realizaci .....	153
3.5.2	Časový rámec realizace .....	153
3.5.3	Rozpočet nákladů a očekávané přínosy .....	154
3.5.4	Identifikace a analýza rizik návrhu .....	155
3.6	Celkové zhodnocení nákladů .....	157
3.7	Diskuze dalších opatření, které vyplynuly z analýzy .....	159
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>162</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>163</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>170</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>172</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>173</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>175</b>

## ÚVOD

V dnešní velmi rychle se měnící a turbulentní době, která je zasažená několika externími faktory, ať už je to energetická krize a ceny elektřiny či plynu, nebo ovlivněním od začátku covidové pandemie a neustále narůstajících cen materiálů, kdy se daná pandemie nijak výrazně nepodepsala na trhu práce a je tedy stále nedostatek pracovní síly, natož té kvalifikované. Každé podnikání prochází určitými fázemi životního cyklu, kdy mezi ty negativní lze řadit například fáze stagnace, krize a recese. Konkurenceschopnost pomocí konkurenčních výhod utváří postavení na trhu, ačkoliv v rychle se měnící době je potřeba tvorby takzvané funkční dokonalosti, která sleduje schopnost stálého vytváření a udržování konkurenčních výhod. Je tedy důležité pružně na vlivy okolí ale i uvnitř firmy reagovat, sledovat vlastní podnik, konkurenci a snažit se být stále o krok napřed a nabízet konečnému zákazníkovi to, o co má zájem.

Důležité místo ve světových ekonomikách zabírají takzvané malé a střední podniky (dále jen MSP), které jsou často označovány jako „páteř ekonomiky“, kdy konkrétně přispívají 32 % do HDP a podílí se ze 62 % na celkové zaměstnanosti, která se po několik let drží na poměrně nízké úrovni. V Evropě, a i v České republice mají významnou a dlouhodobou tradici, která u nás byla ovlivněna především bývalým režimem.

Strategické řízení je často malými podniky chybně vnímáno pomocí systematických a strukturovaných postupů manažerů, jako prostředek pouze pro fungování velkých firem. Častým jevem je strategie a vize pouze v hlavě majitele, která není dále šířena komunikována napříč podnikem. Tyto klasické strategické postupy řízení se zaměřují na identifikaci příležitostí a její efektivní realizaci. S ohledem na konkurenceschopnost v odvětví a postavení na trhu je důležité tyto strategické postupy aplikovat a modifikovat pro vybrané mikro a malé podniky. Věnovat také pozornost a uzpůsobit styly řízení, vybrané procesy a celkové firemní nastavení dle vlastních možností.

Strategie společnosti by se měla stanovovat s ohledem na zjištěné hrozby a příležitosti, ale také na fázi životního cyklu, ve které se podnik nachází. Důležitým aspektem jsou také jednotlivá očekávání, vize a samotné cíle především majitelů a vlastníků podniku. U menších například rodinných podniků s dlouhodobou působností na trhu a majiteli, kteří zastávají více pozic najednou, je možnou vizí uchování stávajícího stavu bez potřeby dalšího růstu a expanze.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE

Ke zpracování byla vybrána malá rodinná výrobně-montážní firma BAJER group, s.r.o., sídlící přímo v Jihlavě v Kraji vysočina, kde zaujímá poměrně strategickou polohu v průmyslové zóně, která se nachází přímo u nájezdu na dálnici D1, což ulehčuje logistiku po celé České republice. Předmětem podnikání je především výroba stavebních otvorových výplní, což znamená především výrobu oken, dveří, zimních zahrad a fasád, včetně souvisejících prací, jako třeba montáž, demontáž, zpracování odpadu a zednické zapravení apod. Ačkoliv se majitelé věnují oboru otvorových výplní již od roku 1994, v roce 2023 společnost oslaví zásadní výročí 20 let od svého založení a působení a trhu.

### **Současná situace a cíle managementu**

Za celou dobu působení podnik přečkal několik krizí a přináší majitelům poměrně uspokojivé výsledky s ohledem na stanovené cíle. Se současným stavem je vedení určitým způsobem spokojeno a chce i nadále zůstat malou rodinnou firmou bez potřeby dalšího růstu. Do budoucna chce cílit na to, aby společnost zůstala tou malou rodinnou firmou, která kvalitními produkty a službami uspokojuje potřeby zákazníka, zaměstnává dlouhodobě stabilní pracovní kolektiv a přináší uspokojení vlastníkům v podobě zisku. Firma působí na trhu B2B i B2C a faktor velikosti podniku vypovídá, že nespolupracuje s velkými developery, ale je poměrně vázána na spolupráci s okolními stavebními firmami, se kterými je v jisté podobě kooperace dlouhé roky. Dlouhé roky také spolupracuje se stejnými dodavateli.

### **Vymezení problému**

I přes zmíněnou relativní spokojenost si vedení uvědomuje roky **neměnnost celkového fungování, snižování konkurenceschopnosti a projevy stagnace** v podobě absence dlouhodobé strategie a vize, roky stejných dodavatelů a absence nových zákazníků. Tržby a zisk kolísají okolo podobných hodnot, ačkoliv jsou zásadně ovlivněny sezónností stavebního odvětví a nižší produkcí během zimních měsíců. Firma se nicméně potýká jak s interními problémy fungování, tak s externími problémy ve vazbě na trh.

Z hlediska interních problémů se jedná o absenci dalšího směřování (vize), marketingových aktivit, nedostatek zaměstnanců a jejich motivace. Problémem je i dlouhodobá stálost dodavatelů a jisté projevy zastarávání finálních produktů. V podniku je skupina stálých zaměstnanců, kteří se práci ve firmě věnují i přes 20 let a jejich

fungování doprovází ztráta motivace. Mladší pracovníci či zájemci představují velkou fluktuaci, kdy v podniku stráví určitý časový úsek a firmu opouštějí. Nedostatek pracovní síly je pro celé stavební odvětví už delší dobu typický.

Z hlediska externích vlivů, podnik čelí stále vyšší konkurenci ze strany velkých celorepublikových firem nebo hrozbě substitutů v podobě dřevěných prvků. Situace na trhu stavebního odvětví a výrobců otvorových výplní, kde firma působí, se rychle mění, a to hned z několika důvodů, jakými jsou například čím dál větší důraz na ekologii a nízkoenergetické stavby, nedostatek kvalifikované pracovní síly, neustále rostoucí cena výrobních materiálů, která se od dob pandemie COVID-19 u určitých materiálů zvýšila i několikanásobně, a bezprostředně také energetická krize, která se dotýká víceméně všech podniků a domácností. Je tedy důležité nejen na tyto faktory dostatečně a včas reagovat stejně jako na konkurenci. Společnost se aktuálně potýká na trhu jejího působení s několika výzvami, které jsou poměrně úzce propojeny a budou mít zásadní vliv na její další budoucí vývoj a fungování, a je důležité je zohlednit při stanovení budoucích návrhů na zlepšení:

1. **Nákladovost vstupních materiálů** – úzce propojená s konkurenceschopností ve fázi stabilizace. Firma musí reagovat na stále se zvyšující cenu vstupních materiálů, jakými jsou především plast, hliník, železo a sklo. Tyto materiály od doby začátku pandemie COVID-19 zvýšily svou cenu i několikanásobně. S velikostí nákladů a výsledných cen je úzce spojena nynější inflace a výše úrokových sazeb a energetická krize, které se již dnes poměrně projevují na poptávce po u velkých stavebních firem a jejich objednávkách na další roky.
2. **Energetická krize a soběstačnost** – Dalšími zásadními vstupními náklady jako jsou elektřina a plyn, které jsou ovlivněny energetickou krizí a jsou klíčové jak pro fungování podniků, tak pro domácnosti a jejich poptávku po finálních produktech. Pro výrobně-montážní společnost, která je ovlivněná kolísavostí tržeb ze zimních měsíců, bude zásadní, jak optimalizovat výrobu právě v zimních měsících, kdy není takové množství zakázek a je několika násobně větší spotřeba elektřiny a plynu. Také využití zakázek, které byly v dřívějších letech finálně realizovány právě v zimě uvnitř vytápěných objektů a docházelo k snesitelnému odvodu tepla z objektů. S ohledem na právě tepelnou náročnost může být poptávky právě v těchto měsících o to nižší.

3. **Tlak na ekologii a nízkoenergetické stavby** – Stavebnictví je dlouhodobě jeden z největších producentů odpadu. Konkrétním příkladem týkající se vybrané firmy je nařízení u novostaveb, kdy novostavba musí být určitým způsobem soběstačná. Tato novela je platná ještě před vypuknutím energetické krize a v dnešních dnech je tedy velmi aktuální. Pro podnik to znamená tlak na konečnou prostupnost finálních prvků, která se musí vejít do určitých hodnot. Podpora životního prostředí a prevence jejího znečišťování, kdy konkrétním faktorem je stále větší využívání staveních (nejen plastových) recyklátů – například využití podkladních profilů z několikrát využitého recyklátu.
4. **Konkurence ze strany velkých firem** – posílení konkurenceschopnosti ze strany diferenciací anebo snížením nákladů a tím i konečné ceny pro zákazníka. Vedení firmy si je vědomé toho, že firma má v podstatě nulovou úroveň marketingu a je navázána na dlouhodobou spolupráci ve formě aliance se stavebními firmami.

Všechny tyto faktory zobrazují stagnaci v jisté fázi životního cyklu, a tedy potřebu stabilizace. Pro podnik je tedy žádoucí najít vhodnou strategii stabilizace k posílení jejího postavení na trhu včetně posílení konkurenceschopnosti.

### **Cíl a metodika zpracování**

Primárním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz současného stavu a problému malého rodinného podniku, následně vybrat a navrhnout možné řešení konkrétních změn, které budou směřovat ke stabilizaci společnosti a posílení konkurenceschopnosti. K dosažení zmíněného cíle bude využito standardních analyticko-výzkumných metod a nástrojů primárně z okruhu strategického řízení. Na základě syntézy zjištěných výsledků, budou navržena opatření pro stabilizaci společnosti. Návrhy budou obsahovat vypracování řešení do konkrétní implementace včetně časového rámce, vyčíslení nákladů a analýzy rizik.

Diplomová práce je rozdělena na tři části, kde první teoretická část je podložená a vychází především z odborné literatury, tedy sekundárních dat. Teoretická část je zaměřena na lepší pochopení dané problematiky skrze literární rešerše v oblasti problematiky strategického řízení firem, vztahu k fázi životního cyklu a konkurenceschopnosti včetně vybraných analytických metod, které budou následně sloužit jako výchozí podklad pro navazující kapitoly.

V analytické části je proveden primární **kvalitativní výzkum pomocí částečně strukturovaných rozhovorů** učiněn uvnitř firmy konkrétně s vedením podniku a vedoucím výroby. Cílem je zjištění budoucích cílů a vize podniku a identifikace konkurenčních výhod a jejich zdrojů s přihlédnutím na možné ovlivnění z pohledu energetické krize, cenové náročnosti vstupních materiálů a nedostatku pracovní síly.

Dále bude použita analýza interního prostředí prostřednictvím **McKinseyho modelu „7S“**, skrze který budou popsány jednotlivé prvky fungování kritických faktorů v rámci vnitřního prostředí a jejich vzájemného provázání s cílem nalezení silných stránek a slabých stránek podniku. Pro maximalizaci objektivitu a dostatečného souboru dat, bude v této práci interní prostředí doplněno **analýzou firemních faktorů**. Doplnění analýzy interního prostředí prostřednictvím analýzy firemních faktorů má za cíl identifikaci klíčových dovedností, předností a zdrojů, ale také slabých míst.

V návaznosti na výše zmíněnou cenovou náročnost vstupních materiálů a celkové zaměření na stavební odvětví je k analýze mezoprostředí využit **Porterův modelu pěti sil** věnující se nynější konkurenci, možnosti vstupu konkurentů nových, vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé profilů, skla, kování, apod) a odběratelů, hrozby substitutů s cílem zjištění samotné atraktivitu trhu, možných hrozeb a příležitostí firmy. Analýza atraktivitu trhu bude rozšířena o **konkurenční benchmarking** s cílem zjištění firemní výkonnosti v porovnání s oborovými konkurenty, a tedy celkové konkurenceschopnosti.

Z vymezení klíčových oblastí externích faktorů, kterým malá stavební firma čelí, vyvstávají faktory jako absence prvoplustu ve výrobě, využití odpadu, tlak na nízkoenergetické stavby, státní dotace na výměnu stavebních otvorových výplní z důvodu energetické krize, požadavky na soběstačnost u vliv nezaměstnanosti, a nedostatek pracovní síly v tomto oboru a růst úrokových sazeb, inflace a jejich vliv na poptávku působící na podnik. Pro účely analýzy bude použita analýza obecného okolí **SLEPTE**, sloužící k identifikaci klíčových (kritických) faktorů makroprostředí a následného nalezení příležitostí a hrozeb, které budou ovlivňovat fungování podniku.

Dále bude provedena syntéza výsledků prostřednictvím SWOT matice a následné hodnocení, sloužící jako podklad pro následné kroky za účelem stabilizace podniku a zesílení konkurenceschopnosti.

Třetí část tedy vychází z výsledků analytické části a matice SWOT k navržení konkrétních návrhů, která povedou ke stabilizaci podniku včetně posílení

konkurenceschopnosti. To vše s ohledem na fázi životního cyklu, ve které se nachází a faktorů, které pozici firmy na trhu ovlivňují. Součástí je zpracování **implementace navržených akcí a aktivit souvisejících se strategií rozvoje** včetně časového rámce, analýzy rizik, vyčíslení nákladů a zhodnocení potenciálních přínosů.

Práce vychází z **primárních a sekundárních dat**, kdy primární data jsou především jednotlivé konzultace s vedením, rozhovory zaměřené na uchopení vize a konkurenčních výhod, vlastní zkušenosti z několika pracovních let a pozorování ve vybraném podniku. Za sekundární data je možno označit interní dokumenty firmy, veřejně dostupné účetní závěrky, účetní výkazy, odborné články, webové stránky, statistická data Českého statistického úřadu a jiných portálů, které byli podrobeny obsahové analýze ve vazbě na řešenou problematiku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Základním cílem této kapitoly prostřednictvím odborné literatury je bližší uchopení problematiky samotné strategie, strategickým procesem a jeho řízením a strategickým růstem a rozvojem. Součástí je také přiblížení jednotlivých strategických analytických metod, pro zjištění současného stavu, a které budou aplikovány v dalších částech práce včetně metod jejich vyhodnocení.

## 1.1 Rozvoj a růst firem

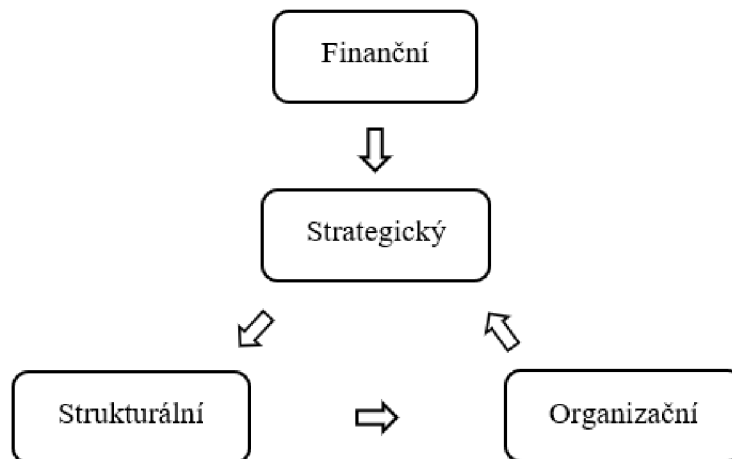
Prostředí se za poslední roky rychle mění a chtějí-li být firmy úspěšné, musejí být schopné se na dané změny adaptovat a reagovat na ně, snažit se být o krůček před konkurencí a tím si držet lepší pozici na trhu. Samotná reakce na změny a jasná strategie jsou zásadními faktory pro růst. To, co mohlo být na trhu výhodou už nemusí brzy stačit. Růst firmy je zásadně ovlivněn fází, ve které se vybraná firma nachází. V případě, kdy zvládá růst a je schopna reagovat na většinu externích faktorů, pak se dá označit za úspěšnou. Ve chvíli, kdy zmíněné faktory nezvládá a není schopna na ně reagovat, přichází stagnace, recese nebo až zánik. Samotný růst má pro podnik nenávratných charakter a podnikatelem může být vnímána jako výzva nebo konečný cíl. Proto je důležité, aby majitel nejen v období růstu měl jasnou vizi a věděl, kam se má firma ubírat (Veber a kol., 2012, s. 274).

Staňková (2007, s. 137) uvádí, že růst je důležité označit za kritický faktor a chápat jej jako soustavný dynamický proces, a ne pouze z pohledu rozměrů. Věnuje se především internímu prostředí, ale také o změnu postoje podniku k jeho okolí. U analýzy rozvojového potenciálu se Staňková věnuje konkrétním faktorům uvedeným níže a zobrazeným na následujícím obrázku č. 1 včetně jejich vzájemné provázanosti.

1. **Finanční růst** – je možné chápat jako kritický a zásadní rozvoj podnikání. Obecně se zobrazuje růst firmy pomocí finančních ukazatelů, jako jsou tržby, zisk a náklady. Měří přidanou hodnotu, kterou podnik tvoří k rozdělování mezi majitele.
2. **Strategický růst** – se věnuje externímu okolí podniku a schopnosti na ně reagovat a adaptovat se, rozvíjet své dovednosti. Jedná se o rozklad příležitostí a v návaznosti na ně využívání vlastních zdrojů firmy k finální konkurenční výhodě.



3. **Strukturální růst** – se věnuje optimalizace a přizpůsobení interních systémů a procesů k co nejlepšímu využití interních zdrojů. Především jde o materiálové a finanční změny systémů.
4. **Organizační růst** – se týká především změnám organizační struktury, manažerských funkcí a řídicího stylu, ale i delegování pravomocí uvnitř rodiny.



**Obrázek 1: Potenciální růst**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Staňková, 2007, s. 137)

Růst vychází buď ze zvýšení prodeje nových produktů, nebo proniknutím na nové trhy. Lze říct, že je spjatý se schopností majitele hledat a získávat nové zdroje. Jsou však i případy, kdy podnikatel nechce, aby podnik dál rostl a rozvíjel se. Je to dáno fází, kdy přináší dostatečné například finanční uspokojení (Staňková, 2007, s. 139).

## 1.2 Pojetí strategie společnosti a její typologie

Pohled na definici strategie se opět v mnoha případech liší a neexistuje jediná sjednocená verze. Jedna z verzí je, že strategie je úzce spjata s cíli podniku, tedy se stavem, kterého by se jednou v budoucnu chtělo dosáhnout. V návaznosti na vytyčené cíle představuje strategie způsob a cestu, jak se ke zmíněným cílům dostat (Hanzelková, 2017, s. 7).

Další interpretace s předešlou souhlasí, když tvrdí, že strategie vymezuje cesty, jak dosáhnout poslání, vizí a cílů. Zadává potřebné činnosti, vzorce chování a alokaci zdrojů apod. Navádí tedy k určitému souladu mezi interními zdroji podniku a externím okolí k zajištění celkovému prospěchu firmy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 6).

Kourdi (2011) pod pojmem strategie rozumí například souhrn rozhodnutí a plánů k dosažení ziskovosti a úspěšnosti podniku. Blažková (2007) vnímá jako schéma postupu za určitých podmínek k dosažení vymezených cílů.

Strategie je možné uchopit jako určité vodítko pro provádění rozhodnutí v neurčitých podmínkách. Odráží se například v konkurenční schopnosti podniku, rozvíjení jedinečných kompetencí a naplňování budoucích cílů firmy. (Fotr a kol., 2020, s. 31)

Henry Mintzberger uvažuje o strategii jako o modelu 5P, který Kislingerová a kol. (2011, s. 88) uvádí následovně:

- „Plan“ – plán činností, akcí učiněných v budoucnosti k dosažení podnikových cílů
- „Ploy“ – učiněný krok k odražení konkurence
- „Pattern“ – vzor v podobě modelu chování společnosti
- „Position“ – umístění podniku k jejímu prostředí
- „Perspective“ – uznávání stejných hodnot napříč celou firmou

Opět je možné se sejit se širokou škálou typologií strategií včetně jednotlivých podmínek, pro určení, v jaké chvíli je která strategie vhodnější k aplikování. Mezi nejvýznamnější se dá zařadit integrační, tržně intenzivní, diverzifikační a obranné strategie (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 172). Dalším z možných rozdělení je podle míry ofenzivnosti. Tak je rozděluje například Fotr a kol. (Fotr a kol., 2020, s. 74).

- **Defenzivní** – se nejčastěji využívá ve chvíli, kdy je podnik pod nějakých externím tlakem a musí ho ustát a přečkat jej.
- **Stabilizační** – jde o situaci, kdy se potenciální strategie výrazně neliší od té současné a vychází z minulých nebo stávajících trendů.
- **Ofenzivní** – vychází z kladného okolního vývoje při akceptovatelné výši rizika. Jedná se o vhodnou situaci pro růstové strategie.
- **Krizové** – jsou tvořeny v návaznosti na krizové plánování, aby nedošlo ke katastrofě. Pomocí identifikováním signálů, které varují před blížící se krizí a rozhodování z nich vycházející.

Blažková (2007, s. 107) rozdělila strategie a jejich členění do několika skupin.

- **Podle marketingového mixu** – výrobní, cenové a distribuční strategie
- **Růstové strategie** – podle Ansoffa, strategie integrace a pro výběr segmentu
- **Zaměřené na konkurenci** – podle Portera, Bowmanovy strategické hodiny
- **Podle velikosti tržního podílu a míry inovace** – podle Kotlera, inovační strategie
- **Podle cyklu životnosti trhu** – zavedení, růst, zralost, pokles
- **Podle trendu trhu** – růstové, udržovací a ústupové strategie
- **Podle chování na trhu** – ofenzivní, defenzivní, obranné, expanzivní strategie

### 1.2.1 Strategie vycházející z životního cyklu podniku

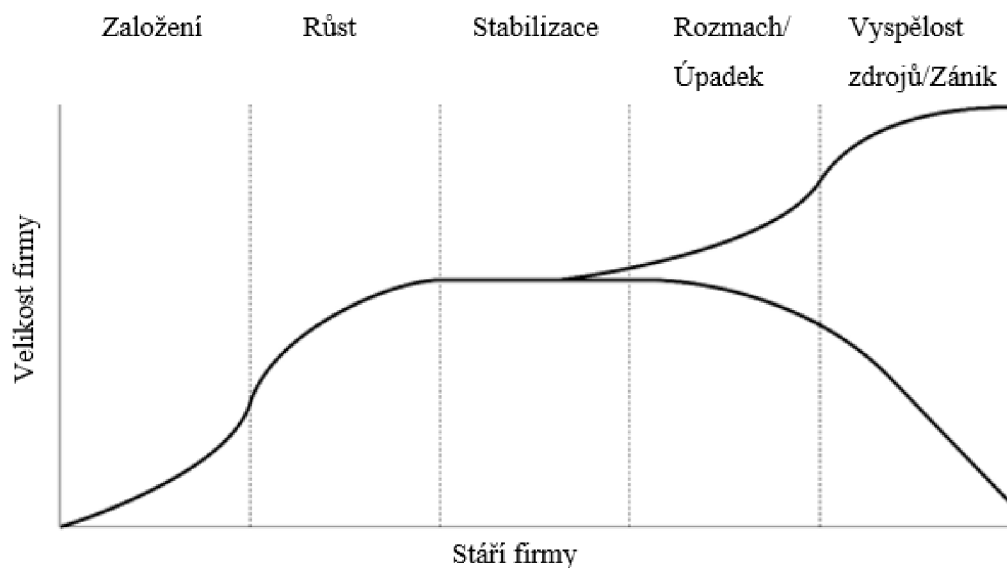
Srpová a Řehoř (2010, s. 134) doplňují, že významnou roli pro strategii hraje také to, ve které fázi životního cyklu se podnik právě nachází.

Každý podnik, jako produkt či služba, prochází fázemi životního cyklu. Fáze se projevují růstem či krizemi, na které když není patřičně reagováno, může dojít až k zániku. Odborná literatura uvádí několik životních fází, avšak firmy obvykle nemusí projít všemi, ale ve chvíli, kdy není firma schopna reagovat, dodržovat své závazky, pak se dá mluvit o zániku. Životní cyklus může být rozložen na dlouhé dekády, ale také na poměrně krátký časový úsek, ve kterém je častější krize a zánik – zdroje uvádějí, že až 70 % podniků ukončí svou činnost do roka od svého založení (Veber, Srpová a kol, 2012, s. 274).

V literatuře je možné nalézt mnoho modelů pro životní cyklus podniku, které se často shodují s pěti základními fázemi, kterými jsou – vznik, růst, stabilizace, krize a zánik, mezi nejzásadnější lze zařadit Greinerův model a model Churchilla a Lewisové. Z důvodu dlouhodobého přežití většina firem neprochází všemi fázemi, pro které je typické individuální přístup k řízení (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 42).

Následující obrázek č. 6 zobrazuje proces životního cyklu podniku dle modelu růstu Churchilla a Lewisové, který byl vybrán jako relevantní, je na něm vidět rozvětvení čtvrté fáze na další možný růst a následnou stabilizaci nebo pokles a zánik. Zmíněný model byl zkoumán (Mosca, Gianecchini, Campagnolo, 2021) včetně dalších OLC modelů, kterými jsou – Lippitt&Schmidt, Greiner, Adizes a Galbraith vycházející z několika zdrojů, kdy pro důležitost této práce je relevantní Jirásek a Bílek (2018), ze kterého bude také čerpat.

Následující obrázek č. 2 níže zobrazuje životní cyklus podniku dle Churchill&Lewis, model vychází z Grainerova modelu, ačkoliv se liší od výše zmíněných OLC modelů tím, že se věnuje především malým podnikům a velikost podniku při přechodu fázemi je jako zásadní faktor narozdíl od toku času. Dalším rozdílem je, že vyvrací z mylně vnímané skutečnosti – například vyvrací, že společnosti musejí stále růst nebo projít všemi fázemi životního cyklu (Mosca, Gianecchini, Campagnolo, 2021).



**Obrázek 2: Životní cyklus podniku**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Churchill and Lewis, 1983, s. 38)

Prostupování jednotlivými fázemi (ač není nutnost každé jednotlivě) bere v úvahu interní a externí faktory. Za interní faktory se dá považovat strategická a manažerská rozhodnutí, role vlastníka. Externí faktory jsou například působení konkurence, situace na trhu či politická stabilita. Výzkum přinesl faktory ovlivňující ze strany vlastníka a firmy, kdy ze strany firmy jsou to finanční prostředky, personál, obchodní vztahy a systémové zdroje. Vlastník ovlivňuje svými cíli, schopnostmi ohledně provozu, manažerské dovednosti a řízení (Mosca, Gianecchini, Campagnolo, 2021), (Jirásek & Bílek, 2018).

1. **Založení podniku** – pro tuto fázi je typické minimální až záporná výše výnosů a peněžních prostředků doprovázená poměrně intenzivním konkurenčním bojem. Otázkou je, zda podnik bude mít dost zákazníků a prostředků na krytí svých potřeb. Podniky se prezentují jednoduchou organizační strukturou a přátelskými vztahy včetně centralizovaného vedení. Vlastník v mnoha případech zastává více

pozic. Kdy vlastníkovi dojde startovací kapitál a není schopen plnit závazky, přichází zánik již v první fázi (Jirásek, Bílek, 2018).

2. **Přežití** – pozvolné pronikání na trh s dostatkem zákazníků a možností zvyšujících peněžních prostředků. Struktura a procesy se pozměňují ve formální. Cílem je stále přežití a firma stále disponuje menším množstvím zaměstnanců, kdy manažeři se podílejí s majitelem provozu (Jirásek, Bílek, 2018).
3. **Úspěch** – fáze vychází z toho, že firma generuje zisk a je zajištěna, kdy vychází z úspěšných let minulých. Přichází na řadu rozhodnutí, zda zisk využít pro další růst či stabilizaci. Doprovodným jevem je formalizace až byrokracie. Jsou pozorovány úbytky konkurenčních výhod, což je impulsem pro další fázi – rozlet anebo pokles (Jirásek, Bílek, 2018), (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 279).
  - a) **Stabilita** – Ekonomická vyspělost, odpovídající velikost a na daném trhu s dostatečnými zisky. Rozhodnutím je vytrvání na stávající úrovni, dokud nebude externími vlivy snížena její konkurenceschopnost a tím donucena k reakci, v každém případě je možnost vlastníka odprodej. Manažeři přebírají určité činnosti vlastníka a je cílem ustálení prostředků (Jirásek, Bílek, 2018).
  - b) **Pokračující růst** – Akce vlastníka, který připravuje a využívá prostředky k dalšímu růstu. Samozřejmostí je tlak na další zisk a schopnost soběstačnosti. Doprovodným jevem je rozšiřování personálního obsazení a manažerských postů, kteří se zaměřují na budoucnost podniku (Jirásek, Bílek, 2018).
4. **Rozlet/pokles** – představuje fázi, kdy je znovu obnovena pozornost na samotný podnik a potenciálních příležitostí, vedení je decentralizováno, role vlastníka oslabuje a je přebírána manažery. Fázi doprovází také větší míra akceptovaného rizika, které je však podloženo informacemi a analýzami. Je zde možnost dalšího růst a následné stabilizace v budoucím časovém horizontu nebo pokles (Jirásek, Bílek, 2018).
5. **Vyspělost zdrojů** – vliv nese situace externího prostředí a zájmem podniku je ustálit příjmy, které růst přinesl. Vedení je absolutně decentralizováno a firma má velmi zkušené zaměstnance. Firma tedy disponuje dostatečnými prostředky a zkušeností, což může vést až k ovládnutí trhu. Je možná i opačná situace při nedostatečné flexibilitě a inovaci (Jirásek, Bílek, 2018).

Volba strategie může sledovat zmíněného dosažení **růstu**, kdy ji hojně využívají podniky se svými výrobky před fází zralosti nebo na začátku životního cyklu. Matice podle Ansoffa je strategickým podkladem při rozhodování o strategickém růstu, kdy Blažková (2007, s. 132-133) uvádí konkrétními příklady, jako jsou:

- a) **Penetrace trhu** – Rozdělení zákazníků, kdy u stávající zvýšit spotřebu, ať už větším objemem nakoupeného zboží či služby, nebo jejich intenzity. U potenciálních zákazníků přetáhnout jejich zájem od konkurence – například lepší propagací vlastních produktů, nižší cenou apod. Tato strategie má své podmínky a tou je například šířka trhu – v případě, kdy podnik zaujímá velké množství tržního podílu, pak nemusí být vhodnou variantou.
- b) **Rozvoj trhu** – Umístění stejného výrobku na nový trh – tedy opakem vývoje produktu. Často je rozvoj na nové trhy doprovázen poměrně výrazným rizikem, proto je možno se setkat s takzvanými subsegmenty, kde se riziko snižuje.
- c) **Vývoj produktu nebo služby** – Umístění nového produktu na trh. Podnik se snaží rozšířit svou konkurenční výhodu a náskok před konkurencí. Nějakým způsobem se odlišit – lepší kvalitou výrobku, nebo jeho absolutní substituce. Častá je také akvizice či fúze z důvodu nákladnosti nových produktů. Jedná se o vhodnější strategie než penetrace trhu u firem, které pokrývají poměrnou část trhu.
- d) **Diverzifikace** – Doprovázena rizikem z důvodu nízké informační znalosti, nákladnosti a možného neúspěchu, kdy jsou uváděny nové výrobky na nové trhy.

Další je **stabilita**, kdy je podnik s působením spokojen a neregistruje hrozby, nereaguje na příležitosti a věnuje se rozšiřování konkurenční výhody nebo omezení aktivit.

- a) **Udržení** – Vychází ze spokojenosti a podílu na trhu, fungování pokračuje v trendu minulých let. Není důraz na nutnost růstu a je postačující současný trend rozvoje.
- b) **Sklízení** – Je uplatňována ve chvíli, kdy podnik začíná pozorovat, že bude muset omezit svou aktivitu na vybraných trzích. Cestou je snížení nákladů a navýšení tržeb, doprovázené snižováním tržního podílu (Srpová, Řehoř, 2010, s. 135-136).

Posledním je **omezení aktivit** – firemní výrobky nachází v klesající fázi a některé mohou být rušeny, opuštěny trhy či rušeny celé závody (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 135-136).

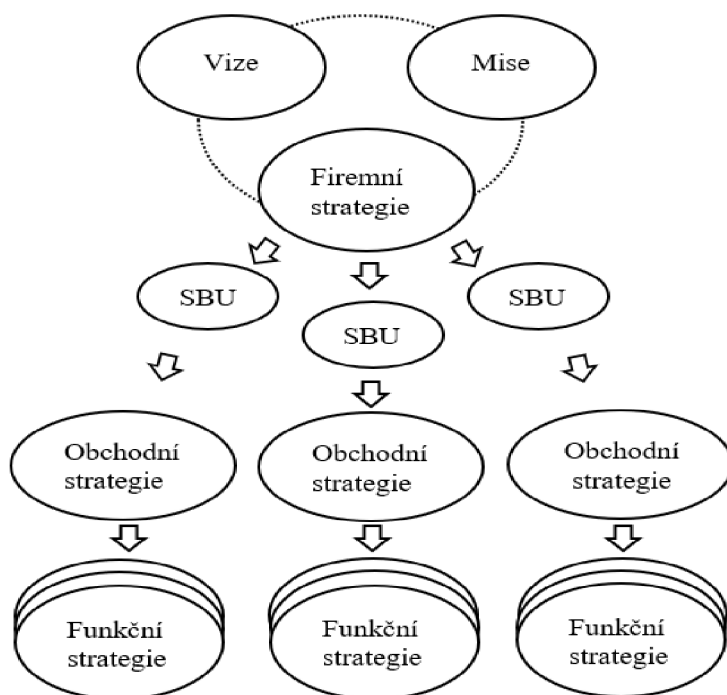
- a) **Divestace** – prodej podniku z důvodu externích hrozeb – ztrátové hospodaření.

- b) **Revitalizace** – doprovázena propouštěním zaměstnanců, odprodeje majetku, opuštěním trhu z důvodu blížícího se krachu ke zlepšení pozice na zbylém trhu.
- c) **Likvidace** – při nemožnosti využití předchozích strategií, jde o odprodej posledních aktiv a ukončení činnosti (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 136).

### 1.2.2 Typologie dle hierarchie strategií

Samotná formulace strategie, jak je zobrazena na začátku této kapitoly je poměrně často založena na **hierarchické uspořádání**, kde podstatné místo zaujímají vize, mise a strategie firemní, obchodní a funkční. Hierarchické zobrazení pomocí pyramidy je poměrně časté, a to i v jiných odvětvích. Jistou vadou, kterou Zich uvádí, je sekvenční chápání pyramidového fungování a postup od základního tábora nahoru, kdy je původní tábor zničen a na vyšší úrovni je nižší „zničena“, což je nemoudré. Uvádí tedy, v případě chápání hierarchické posloupnosti, je spíše potřeba uvažovat v sekvenčně paralelní rovině, kdy možná až v paralelní samotné. Ve zkratce jsou jednotlivé úrovně spíše provázány, než že by byly postaveny jako nižší a vyšší (Zich, 2012, s. 18).

Následující obrázek č. 3 zobrazuje hierarchii jednotlivých strategií, jak jsou popisovány dle Zicha výše.



**Obrázek 3: Hierarchie firemní strategie**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Zich, 2012, s. 15)

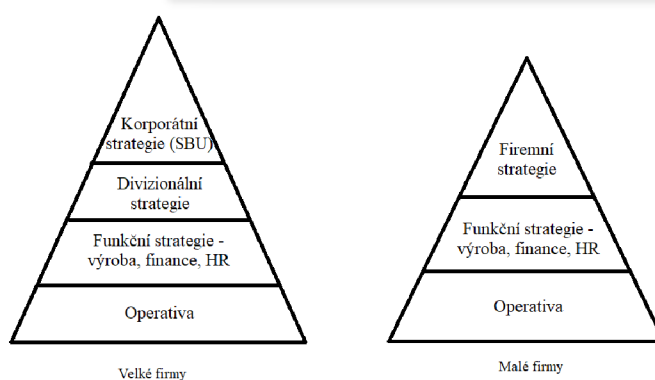
- Vize – jako budoucí stav, ke kterému podnik směřuje a kam by chtěl dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Její vyjádření bývá obecné, což ničemu nevádí v případě dostatečného zpracování dalších úrovní strategie (Zich, R., 2012, s. 14).
- Mise – vymezuje vzor chování a zásad na cestě k vizi, lze ji chápat jako chování firmy interně i vůči svému okolí, naplňování zájmů majitele a také zohlednění interních faktorů, které dávají obraz pro akcionáře nebo potenciální investory, jakým je podnik dodavatelem a zaměstnavatelem (Zich, R., 2012, s. 14).

**Firemní strategie** – pojednává o chování a zaměření firmy jako celku (Zich, R., 2012, s. 15). V mnoha případech se na formulaci firemní strategie podílí úzký okruh majitelů a manažerů, a patří k velmi utajovaným dokumentům. Měla by hledat odpovědi na otázky KDO? – SBUs, CO? Základní strategické cíle, JAK? směry strategického rozvoje.

Firemní strategie tedy definuje:

- Určení strategických cílů
- Rámec směru a cest k naplnění daných cílů
- Vyčlenění strategických obchodních jednotek (Hanzelková a kol., 2017, s. 27–29)

**Obchodní strategie** – jsou rozpracovány pro jednotlivé obchodní jednotky, kdy také určují jejich chování a naplnění konkrétních cílů na vybraných trzích (Zich, 2012, s. 15). Obchodní strategie tedy udává konkrétní podnikatelské jednotce její vlastní rys, kdy určuje jednotlivé strategické cíle a cesty vedoucí pro jejich naplnění. Pro malé podniky je časté, pokud je podnik tvořen jednou SBU, že poté dochází ke **ztotožnění firemní a obchodní strategie**. V tomto případě je formulována pouze **jedna strategie s obsahem obchodní strategie**, která je rozpracována do několika funkčních strategií.



**Obrázek 4: Rozdíl mezi pojetím strategií u velkých a malých firem**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle David, 2011)



Obchodní strategie by měla specifikovat strategické cíle pro jednotlivé prvky v marketingové mixu. V jistých případech se však může 7P marketingový mix upravit, a vybrané články se mohou přidat – například *Profit* nebo *Produktivita* (Hanzelková a kol., 2017, s. 32, 33).

**Funkční strategie** – již konkrétní opatření pro jednotky a jejich funkčním oblastem, kam je možno řadit výrobu, finanční řízení, personalistika, výzkum a vývoj (Zich, 2012, s. 15). Funkční strategie vychází z obchodní strategie v návaznosti na konkretizaci konkrétních strategií. U malých firem může často docházet k prolínání a překrývání úrovní, které je způsobeno řízením dané společnosti. Tyto společnosti často aplikují operativní či taktické způsoby řízení podniků (Keřkovský a Drdla, 2003).

### 1.2.3 Obchodní strategie vhodné pro malé firmy

Měli by vycházet ze silných stránek firmy a z jejích jedinečných schopností a náskokem před konkurencí. Mezi často užívané podle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 197) se zde řadí čtveřice strategií, kterou jsou níže blíže popsány:

**Strategie koncentrace na vybraný tržní segment** – nejčastěji využívaná forma strategie pro malé podniky. Malé firmy by se totiž neměly zaměřovat na trhy, kde působí ti největší konkurenti a je pro ně prioritou. Měly by vyplňovat na trzích tam, kde větší konkurenti nepůsobí. Z toho vyplývá, že zásadním bodem je nalezení takového tržního segmentu, který splňuje výše zmíněné aspekty. Málo firem při svém vzniku ví, na koho přesně cílit, čemuž by se dalo předejít marketingovým průzkumem pro definování vhodné cílové skupiny zákazníků a upůsobit jim svou nabídku (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 197).

**Strategie diferenciac** – v tomto případě se podnik zaměřuje na to, aby se od konkurence odlišil kvalitou svých produktů a byl mu schopen nabídnout něco lepšího než právě konkurence. Důležitým aspektem je, vnímání kvality z pohledu konečného zákazníka. V různých odvětví je kvalita finálních výrobků velmi podobná a rozdíly v úspěchu a neúspěchu se mohou promítat například do doprovodných služeb a komunikace se zákazníkem, kde by malé firmy měly mít navrch (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 197).

**Strategie diverzifikace** – je doprovázena poměrně vysokou mírou rizikovosti, avšak je poměrně častou variantou využívání malých firem. Je to dáno z důvodu nestability jednotlivých trhu. Vybrané firmy jsou nuceny svádět boj na více trzích zároveň a své disponibilní zdroje přeorientoávat úplně jinam, a to s úplně jiným zaměřením, než bylo

to původní. Strategie diverzifikace se dá v praxi zobrazit způsoby, kterými jsou například fúze a nákupem jiných firem, kdy jde o poměrně nákladné činnosti. Další možností je například nákup licencí, ale vždy by se měl podnik vrhat do odvětví a trhu, kde je schopen zařídit obchodní kontakty a má určité zkušenosti (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 197).

**Strategie kooperace** – je častou volbou u malých společností, které nejsou sami dostatečně účinné, čemuž předejdou kooperací s další společností. Tím předchází i bariérám, jakou jsou například vysoké náklady na marketingovou činnost. Samotná kooperace je možná jak mezi konkurencí, tak i firmami si blízkými. Firma si musí sama zvážit, jak je pro ni vstup do některé kooperace výhodná a vyhodnotit plusy, kterých by nebyla schopna dosáhnout (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 198).

### 1.3 Strategické řízení a jeho proces

Strategické řízení je základním východiskem pro veškeré firemní projekty včetně jejich plánů. Je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace vybraných dlouhodobějších strategií podniku. Hlavním zaměřením je tedy adaptace a schopnost reagovat na změny prostředí. Samotné řízení má zapotřebí kreativní přístupy z důvodu rozhodování o nových, a ne zcela běžných procesech a situacích (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1-3).

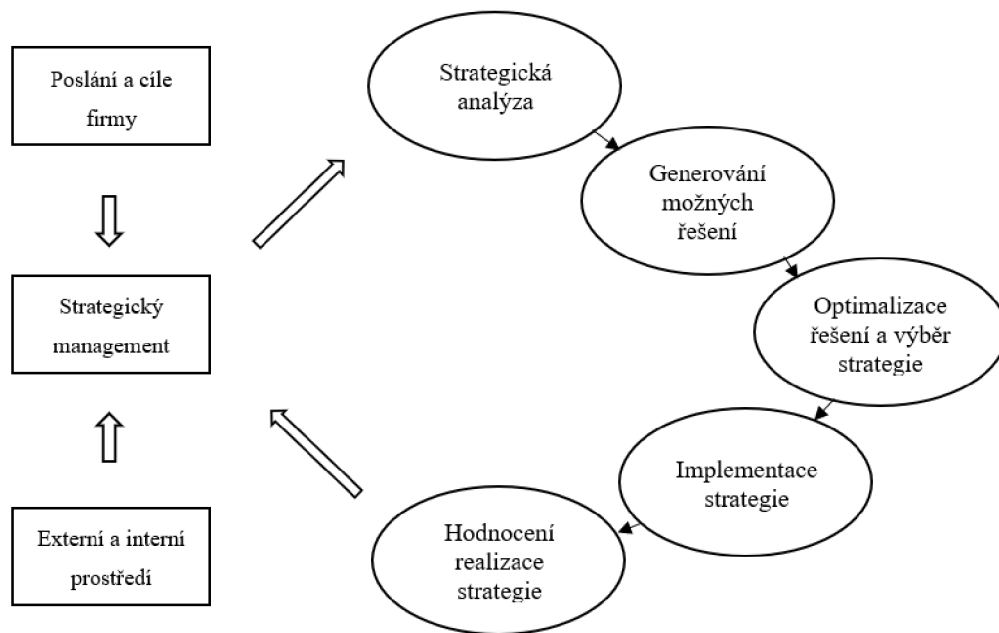
V případě malých a středních firem je běžné, že manažerské aktivity ohledně strategického řízení provádí většinou majitel nebo vrcholnými manažery, které majitele zastupují. Řízení je směřováno na rozvoj firmy vycházející z hlavních faktorů fungování. Časté je také dlouhodobější časové rozmezí, kdy se pohybuje v delších horizontech, než je jeden rok, většinou mezi třemi až pěti lety (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 115).

Dalším pohledem podle Fotra a kol. (2020, s. 29) je ten, že strategické řízení, jehož jádrem je strategie, je činností nejen vrcholného managementu, jak uvádí Hanzelková, ale všech zainteresovaných pracovníků, to z důvodu stejného úspěšného cíle.

Strategické řízení nemá jednotný návod a tím návod k úspěchu. Konsenzus je však možný najít v návaznosti a logičnosti jednotlivých kroků a je na místě jej označit jako nekončící proces včetně několik současně probíhajících činnostech. Proces a soubor rozhodnutí, který je zajišťován majiteli a vyšším managementem firmy, k zajištění určité provázanosti pomocí strategií mezi samostatným posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a peněžními prostředky stejně tak jako vůči podnikem a prostředí, ve kterém se nachází. Klade si za primární cíl přímo formulaci strategií a jejich naplnění. Jednotlivé

úrovně řízení jsou opět hierarchicky seřazeny – operativní, taktické a strategické řízení, kdy při stanovení aktivit pro naplňování cílů udává strategická úroveň té taktické a taktická operační. Zásadní rozdíly je možno pozorovat v časových úsecích v jakých jednotlivá řízení operují na realizaci cílů a řešení překážek. U strategického je nejčastějším rozmezím rok, operativní vychází z operování ze dne na den. Strategická rozhodování jsou „špatně strukturovaná“ a to z důvod jejich dlouhodobějšího charakteru jsou doprovázeny těžce očekávatelnými jevy (Hanzelková a kol., 2017, s. 4-6).

Následující obrázek č. 4 ukazuje systém strategického řízení a jeho vzájemné propojení.



**Obrázek 5: Systém strategického řízení**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková a kol., 2017, s. 7)

Zich (2012, s. 13-14) dodává, že je podstatné si uvědomit vedle klasických kroků obsahující strategickou analýzu, výběr a zhodnocení jednotlivých variant a jejich implementace, také se zpětnou vazbou. Jedná se o konečný krok, a to vyhodnocení úspěšnosti a naplnění celé strategie. Stejně jako u hierarchického pojetí je očekávání, že v praxi budou jednotlivé kroky procesu strategického řízení aplikovány jeden za druhým dosti problematické. To je dáno častým oddělení implementace a analýz včetně daných formulací strategie. V tom případě hrozí nezaregistrování podstatných změn na trhu.

Proces strategického řízení vychází z následujících činností a je úzce spjato a navázáno na **definované podnikové cíle**. Strategické cíle jsou základním stavebním kamenem pro strategii. Měly by se však měnit s ohledem na životní cyklus výrobku. Jsou různé napříč

odvětvími a jsou jedním z primární kritérií pro hodnocení úspěšnosti daného podniku (Hanzelková a kol., 2017, s. 10 a 166).

Hanzelková a kol. (2017, s. 15) dále uvádí tři důležité aspekty, které je třeba si uvědomit při stanovování strategických cílů:

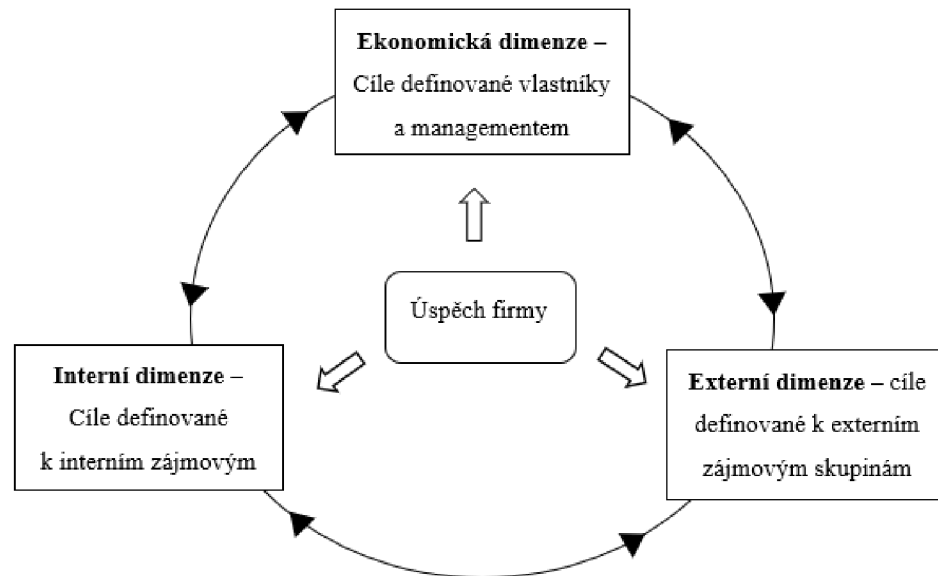
1. Podniky obvykle nesledují jeden jediný cíl.
2. Jednotlivé cíle jsou posuzovány a hodnoceny z časového hlediska, tedy rozdělují se na krátkodobé a dlouhodobé.
3. Mezi vybranými cíli by měly být jasně vymezeny jejich přednosti a pořadí

Každá jednotlivá aktivita uvnitř podniku by měla být prováděna směrem k určitému cíli. Z toho důvodu se stanovení cíle dá označit jako jedno z nejzásadnějších rozhodnutí manažerů o budoucím vývoji a je velmi blízko propojené s rizikem. V každodenním rozhodování právě manažerů by měla být přítomná otázka, zda to, co se dělá je v souladu s budoucím cílem. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 118)

Definování cílů by mělo vycházet z vize a mise firmy. Z tohoto důvod je zásadní, aby podnik vycházel z reálného chování a navázání na svou vizi a misi, a tím pádem jimi nedisponoval příliš obecnou formou a pouze na „oko zákazníka“, jak tomu v praxi poměrně často bývá. Jasně definované cíle by měly vycházet z metody SMART, ač nemusí jít vždy o naprosto bezproblémové vyjádření. Jednotlivá písmena vycházejí z anglických slov: **S** – specific, **M** – measureable, **A** – attainable, **R** – relevant and recorded, **T** – time framed. Využití metody zmíněné metody SMART je poměrně lehce vyjádřitelné u ekonomických oblastí včetně tvrdých dat, které je hojně využíváno. Pro majitele je v tu chvíli mnohem jednodušší pomocí těchto dat zjištění splnění cíle a úspěchu. Rozdílné je však období recese a krize, v tu chvíli se jedná o předpoklady poklesu. S narůstající špatnou situací je potřeba definice budoucnosti podniku nižší a nižší, a nejde o nic jiného než o stabilizaci (Zich, 2012, s. 24-25).

Na cíle napříč odvětvími by se dalo nahlížet pomocí 3D pohledu skrze tři dimenze, jak popisuje následující obrázek č. 5 níže. Podnik by pro své úspěšné působení měl být schopen jasně definovat a dostávat cílům na všech třech následujících dimenzích. Nejlépe pro představivost uchopitelnou a nejlépe definovanou dimenzí je ekonomická, která podává obraz například majitelům, vlastníkům a vyššímu managementu. Využívá jednoduchých ukazatelů jako jsou tržby, zisk, hodnota podniku a podobně. Dalším je

dimenze externí, ta vychází z podstaty existence cílů a konkurenčním působení. Například cíl zvyšování zisku, který je možné vyjádřit v číselném zobrazení, ale také objemem prodeje, tak pro určitou skupinu zákazníků například změněním image značky. Poslední dimenze je dimenze interní, u které se jedná o jakýsi konsenzus mezi interními cíli a potřebnými zdroji. Není potřebné hledat cestu k plnému zajištění všech dimenzí, ale vycházet z toho, co je primárním cílem podniku. V případě, že je zasažena jedna dimenze změnou, pak zákonitě musejí reagovat i zbylé dvě dimenze (Zich, 2012, s. 29-30).



**Obrázek 6: 3D hodnocení úspěchu firmy**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Zich, 2012, s. 29)

Ve velké většině odborné literatury je možné najít tři základní fáze strategického managementu, a to formulaci strategie, její implementaci a hodnocení dané strategie. Fotr a kol. (2020, s. 34) uvádí, že vlivem těžko odhadovatelného budoucího vývoje, globalismu, enviromentálních aspektů a stále novými technologiemi je jistým řešením přechod z těchto tří fází na čtyřstupňový. Čtvrtou fází je zavedení a tvorba strategického plánu, který z dlouhodobých cílů umožňuje právě flexibilnější reagování na neočekávatelné působení podnikatelského okolí a jeho rizika.

### **Formulace strategie**

Formulace strategie by měla být vždy podložena strategickou analýzou interních i externích faktorů. Opět by měla formulace vycházet z vize a poslání vybraného podniku, kdy z analýz a zjištěných dat by se cíle měly opírat o silné stránky firmy a jedinečné

zdatnosti. Svou roli však hraje i okolí podniku. V případě interních analýz by se mělo jednat o čtyři základní komponenty jako jsou zmíněné silné a slabé stránky, výhoda a odlišnost od naší konkurence, zdroje a možné inovace výrobku. Do externí analýzy je možno zařadit tržní síly včetně technologického pokroku a vývoje, sociální prostředí, místní ale i mezinárodní konkurenci, politická stabilita vlády a makroekonomiky a marže na vybraném trhu. (Staňková, 2007, s. 22)

Formulace strategie by měla obsahovat stanovení záměrů a cílů. Vychází z poslání podniku, ze které vyvstává konkrétní vymezení mise, a z níž je poté možno stanovit a vyvodit strategické cíle. Dané cíle jsou časově synchronní se zmíněnou vizí včetně konkrétních postupů k jejich splnění. Dílčí kroky se zaměřují na analýzu prostředí z jejichž syntézy bude podnik schopen vymezit silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby. Právě analýzy okolí a scénáře okolí jsou podkladem pro tvorbu variant strategií. Budoucí vývoj je tedy možno zpřesnit několika strategiemi a následným výběrem té, která je pro vývoj relevantní. Jedná se o jistý soubor diskusí a už na začátku celé fáze a zde se určují meze pro controlling (Fotr, 2020, s. 34).

### **Tvorba strategického plánu**

Tato část strategického řízení se zabývá jednotlivými kroky a výběrovými procedurami, které se schází ve formulaci strategického plánu. Strategický plán je podložen informacemi o okolí, kde firma působí – vnějším, oborovém a vnitřním. Součástí takového plánu jsou strategické mapy a investiční studie vycházející z jednotlivých analýz a funkčních strategií. To vše směřuje ke konečné variantě právě strategického plánu. Dlouhodobé cíle jsou z pohledu adaptace a reagování složité, a proto je potřeba je určitým způsobem přetvořit na cíle krátkodobé včetně funkčních strategií. Plánovací procesy je možno rozdělit do několika „divizí“ jako je třeba plán výroby, obchodní plán, plán logistiky a další. Plánování má cyklistický charakter (Fotr, 2020, s.35, 115, 118)

Přístupy k tvorbě plánu je možno rozdělit z několika pohledů a jsou poměrně zásadně ovlivněny tím, na jakém trhu podnik působí. Jednou z možných variant rozdělení je shora dolů, zdola nahoru, nebo obousměrné plánování. Širším rozdělením je tvorba strategických plánů na úrovni podnikatelských jednotek a na úrovni týmů či procesů (Fotr, 2020, s. 119,120).

## **Implementace strategie**

Implementace je ve zkratce uvedení dané strategie do chodu podniku a dá se označit za proces, kde významnou roli hrají logicky navazující kroky k úspěšné implementaci. Implementace se řeší v nejčastějších případech na taktické a operativní úrovni řízení. Zásadní roli hraje určení krátkodobých cílů, což je důležité, aby probíhalo odděleně na všech úrovních managementu. Díky krátkodobým cílům je snazší alokace zdrojů, které ve společnosti 4.0 mají větší podobu v intelektu a informaci. Poté určit politiky uplatnění strategie neboli strategie pro jednotlivé úrovně hierarchie podniku. Zásadní roli také hraje sladění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, kdy při změnách často vznikají rozpory, řešení odměn za dodržování dané strategie a potlačení odporu ke změně. Častým doprovodným jevem je i změna organizační struktury, kterou změna strategie přináší. Poslední krokem je sladění firemní kultury s nastolenou strategií (Fotr, 2020, s. 35, 136).

## **Hodnocení strategie**

Aktuální koncepce uvádí, že hodnocení strategie je důležité, aby bylo přítomno během celého procesu strategického řízení. Z důvodu nestálosti prostředí, ve kterém podnik působí, musí být i strategické postupy připraveny reagovat a adaptovat se. Konkrétními příklady je sledování interních a externích faktorů, průběžném vyhodnocování dosahovaných výsledků včetně srovnání s prvotními odhady, a upravující korekce strategického postupu. Hodnotit strategii můžeme z pohled naplnění strategie a jejích cílů nebo korekci probíhajících procesů. Hodnocení je možné omocí jak tvrdých, tak měkkých ukazatelů. U tvrdých je možno pomocí například číselného hodnocení vyjádřit sledovanou úspěšnost, kdežto u měkkých se jedná především o stránku kvality plnění (Fotr, 2020, s. 36).

### **1.3.1 Specifika strategického řízení v malých podnicích**

Malé podniky představují několik přínosů, jako stabilizace společnosti a garance nejběžnějších svobod, preference a reprezentace místního kapitálu, kdy malé podniky nevlastní zahraniční firmy, vyplňují prázdná místa na trzích v boji s monopoly. Malé podniky představují „páteř“ ekonomiky a se středními podniky se podílejí na HDP ze 36 %. Zaměstnanost je tvořena z 62 % právě těmito podniky. Výhodou malých podniků je jejich flexibilita a schopnost reakce na měnící se okolnosti trhu (Veber, 2012, s. 20-21).

Na druhou stranu je s malými a středními podniky spojena i řada nevýhod, kterými jsou například horší dostupnost zdrojů, kdy je běžnou realitou samofinancování chodu společností. S prostředky je spojena nedostatečná reklama a malé množství aktiv. Nepříznivé oproti velkým firmám mohou být podmínky pro zaměstnance, jako mnohé výhody anebo přesčasy. Častým případem je nejednoznačnost funkcí pracovních činností. Pavlák (2013, s. 16) uvádí, že mikro a malé firmy těží z jedné podstatné výhody, která se v zahraničí nabírá na síle. Takovou výhodou je rozvoj aliance – tedy jistá spolupráce se svým okolím. Tato výhoda spočívá v tom, že majitel je v kontaktu s jinými podnikateli, kteří nemusí být přímou konkurencí, ale řeší obdobné problémy a otázky trhu.

Vedle rozlišení malých a středních podniků z pohledu velikosti, obrátu a počtu zaměstnanců je možno rozlišit tyto podniky ještě z hlediska řízení konkrétně využívání strategického, taktického a operativního stylu řízení. V případě zmíněných malých a středních podniků je častá role majitele, který zastává mnoho funkcí včetně manažerských aktivit jako je řízení na některé ze zmíněných úrovní. Je poměrně běžné, že u malých podniků se tyto role scházejí do jedné, zastávané právě majitelem a zaměstnanci nemají dostatečný přehled o chodu a vedení firmy (Lednický a Vaněk, 2014).

V prostředí českého trhu je určitým způsobem vryta iluze, že strategické řízení je pouze pro velké podniky. Pro malé firmy je však zásadní vize, mise a strategie celkového směřování podniku. V praxi je možné se velmi často setkat s absencí veřejně komunikované strategie napříč celou firmou. Straková (2020) uvádí, že velké množství firem si strategii ve zmíněné podobě vůbec netvoří a je nekomunikována v hlavě samotného majitele.

#### **1.4 Pojetí konkurenceschopnosti**

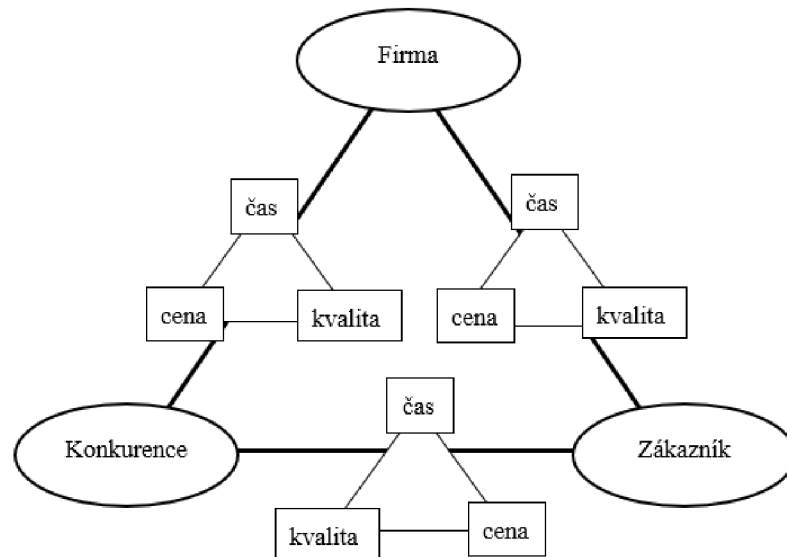
Mikolášek (2007, s. 65) uvádí o konkurenceschopnosti následující: „*Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru*“.

Primárním faktorem, který rozhoduje o úspěchu podniků, které chtějí být dlouhodobě prosperující, je jejich konkurenceschopnost, ta vychází z pravidelné schopnosti identifikace své vlastní konkurenční výhody. Současná doba je známa spíše větším množstvím nabídky než poptávky, a proto je zásadní být o krok před svými vrstevníky zásadně v tom, co ocení konečný zákazník a jeho preference. Je tedy důležité, aby bylo



nahlíženo především na přidanou hodnotu z pohledu zákazníka tak, aby nás odlišil od konkurence. Mezi zásadní podklady pro management v cestě za hledáním konkurenční výhody je strategická analýza (Lhotský, 2010, s. 21).

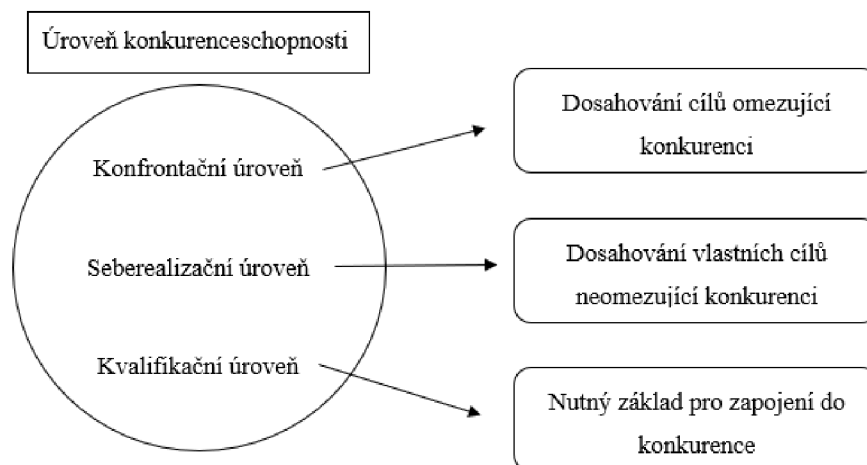
Následující obrázek č. 6 vyobrazuje provázanost strategického trojúhelníku – firmy, konkurence a zákazníka, kde se promítají faktory jako je čas, cena a kvalita.



**Obrázek 7: Strategický trojúhelník**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Lhotský, 2010, s. 22)

Konkurenční základnu lze chápat dvěma způsoby, které se souběžně profilují v konkurenceschopnost podniku. Jedním z nich je soubor konkurenčních výhod (které mohou být i nezákonné – jako je například korupce), a tou druhou je určité pole chování známý také jako konkurenční charakter. S pojmem konkurenceschopnost se pojí i stanovování cílů, které je možno chápat na třech úrovních ve spojitosti právě s konkurenceschopností. Následující obrázek č. 7 níže popisuje jednotlivé úrovně. Základní a nejnižší úroveň – kvalifikační lze chápat jako úroveň, která je stanovena tak, aby bylo vůbec možno vůbec uvažovat o úspěchu a zapojení se do konkurenčního soupeření. Navazující seberealizační úroveň vychází z předpokladu naplnění cílů bez ohrožení konkurence. Ve své podstatě se jedná o to, že by se konkurenti navzájem neovlivňovali, a přesto dosahovali svých cílů. Nejvyšší úrovní je konfrontační úroveň. Ta spočívá v takové úrovni, kdy je potřeba k dosažení cílů v přímé konfrontaci s konkurencí a je nutné soupeře předčít (Zich, 2012, s. 86-87).



**Obrázek 8: Úroveň konkurenceschopnosti**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Zich, 2012, s. 86)

Porter (1993, s. 15-16) označuje konkurenceschopnost jako způsobilost podniků k pozici oproti silám, jež rozhodují o výkonnosti konkurence ve vybraném odvětví. To se odvíjí od schopnosti vytváření a udržování konkurenčních výhod, která je chápána jako „*jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence*“ a představuje něco, co je podnik schopen nabídnout svému zákazníkovi.

## 1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem, který je v literatuře nejednotně definován a jeho přesná definice není. Je možné konkurenční výhodu brát jako dlouhodobé chování podniku k takové užité hodnotě pro zákazníka, která je jím vnímána jako co největší skrze naplnění jeho potřeb. Užité hodnota je projevem jak kvality, která by měla být samozřejmostí, ale také doprovodnými faktory, jako jsou služby, image, značka a další. Výsledkem je dosahování většího zisku než konkurence, dobrá pověst a celková úspěšnost, která uzavírá kruh v rozhodování potenciálních zákazníků (Zuzák, 2011, s. 78-79).

Kotler a Keller (2013, s. 325) vymezují konkurenční výhodu jako schopnost být výjimečný, jedním či více způsoby tak, že konkurující v odvětví nejsou nebo nechtějí být na podobné úrovni. Uvádí, že malé množství konkurenčních výhod je dlouhodobě udržitelných a ideální jsou ty, které umožňují k přiblížení se na další konkurenční výhody. Konkurenční výhoda má ekonomický základ, je možné ji vnímat jako vytvoření takové hodnoty, která má pro zákazníka význam a konkurence ji nedosahuje. Ekonomický

základ v tomto pojetí znamená možnost účtování vyšší ceny nebo schopnost nižších nákladů, které je srovnáváno s konkurenty ve stejném odvětví (Magretta, 2012, s. 67-69). Podle Portera (1994, s. 35-45) je možno rozdělit strategie k dosažení konkurenční výhody ze tří pohledů. Jednotlivé varianty jsou různě využívány dle odvětví a jejich modifikace je možná avšak složitá z důvodu maximálního zaměření a jednu z těchto tří variant.

1. **Postavení díky nízkým nákladům** – jedná se o poměrně letitou variantu, která vychází například z uvedení efektivního výrobního zařízení a minimalizace nákladů například ve výzkumu, ve službách, v reklamě apod. Efektivní zařízení může být zpočátku nákladné, avšak následné výnosy mohou být znovu reinvestovány ke zvyšování této výhody. Z pohledu Porterovy analýzy atraktivity trhu je možno snížení nákladů označit za druh ochrany před sférami okolí. Před konkurencí z pohledu zisku, před odběrateli, kteří se řídí cenami nejefektivnějšího konkurenta, také před dodavateli z pohledu adaptace na vysokou cenu vstupních materiálů, která je dnes aktuální. Další ochranou je ta před vstupem nové konkurence a substituty, to je dáno úspory z rozsahu výroby a nízkými náklady.

**Rizikem nízkých nákladů** je nutnost investice do nejnovější modernizace výroby. Také možnost přílišné pozornosti nákladům a zanedbání samotného produktu a marketingu. V neposlední řadě nákladová inflace, která bagatelizuje nižší cenovou politiku.

2. **Diferenciace** – vychází z odlišnosti produktu nebo služby, čímž se podnik diferencuje od konkurence. Nejvýraznějším způsobem by byla odlišnost v několika sférách, nejen například v image a značce, což je poměrně časté. Samozřejmostí by měla být kvalita produktů, která je doprovázena odlišností a kvalitou doprovodných služeb, včetně důrazu na image a značku, a tím působení na zákazníka. Diferenciace vychází z toho, že minimalizace nákladů je odsunuta na druhou kolej. Diferenciace stejně jako prvenství v nákladech umožňuje jistou ochranu před pěti okolními faktory, avšak jinými způsoby. Vyhází z věrnosti zákazníka značce, a tím před jeho výběrem konkurence. V kladném a úspěšném pojetí je diferenciaci značně zisková a v případě věrnosti zákazníků je podnik v silném postavení vůči konkurenci či substitutům. Diferenciace je často spojená s jistou substitucí s nízkými náklady, ale vše se odvíjí od odvětví.

**Rizika diferenciaci** jsou například velký cenový rozdíl o konkurence věnující se spíše nízkým nákladům než diferenciaci, kdy ani jejich loajalita není na takové úrovni, která

by proměnila konkurenční výhoda ve prospěch. Další může být pokles zákazníkovi potřeby diferenciaci nebo imitace diferenciaci na vyspělejších trzích.

3. **Soustředění pozornosti** – Zásadním rozdílem soustředění pozornosti a výše uvedených konkurenčních strategií spočívá především v tom, že nízké náklady a diferenciaci cílí na celý trh. Soustředění pozornosti se zaměřuje na skupinu kupujících, geografický úsek nebo výrobní segment. Vychází tedy z toho, že je dobře známa cílová skupina, na kterou se podnik soustředí a kterou chce oslovit. Ve finální fázi může dojít k diferenciaci z důvodu, že je ve výsledku lepší než konkurence a vydobude si určité postavení, nebo získá schopnost nižších nákladů.

**Rizika soustředění pozornosti** jsou maximalizace rozdílů mezi nízkými náklady a soustředění pozornosti nebo zúžení rozdílu mezi cílem a trhem prostřednictvím požadovaného produktu. Dalším rizikem může být objevení dílčích trhů, které mají zcela negativní vliv na soustředění pozornosti (Porter, 1994, s. 35-45).

Dalším obdobným přístupem ke konkurenční výhodě a je ten, že je zákazníkovi nabízeno to, co konkurence nemůže. Konkrétně Staňková (2007, s. 42) v následujících bodech uvádí rozšířené, avšak podobné aspekty jako Porter:

1. Nový produkt či služba, vycházející z poptávky po novém, nebo novým výrobním postupem. Nebo může vycházet z řešení dřívějších potíží, čím je stávající produkt posunut na novou úroveň, či uváděn jinými distribučními cestami a prodejem.
2. Využití srovnatelného produktu s vyšší hodnotou využitím nižších nákladů, což pro konečného zákazníka znamená větší zmíněnou hodnotu.
3. Vytváření důvěry – skrze loajalitu je pro konkurenci složité ohrožení stavu.
4. Flexibilní a individuální přístup, ačkoliv se nejedná o soustředění pozornosti a cílová skupina je neměnná a jejich potřeby se různí, z tohoto důvodu vytvoření individuálního pocitu důležitosti.
5. Rychlost při potřebě reagování a cílenějšího dodání produktů vůči konkurenci.

V případě, kdy je od produktu očekávána samozřejmě kvalita s ohledem na cenu, která bývá často rozhodující, tak vedle zmíněné kvality jsou doprovodnými faktory pro rozhodnutí také služby, reklama, chování. To by se dalo shrnout do portfolia konkurenčních výhod. Zich (2012, s. 94-98) shrnuje portfolio do tří základních typů, které se od sebe liší vytvářením, ziskem, rozvojem a aspekty uvnitř konkurenčního prostředí

viz. obrázek 6 – strategický trojúhelník, firma se pohybuje uvnitř zmíněného trojúhelníku ohraničeného firmou, konkurencí a zákazníkem. Jedná se o přístup například ke zlepšení vnitřních procesů, výroby, nižších nákladů. V případě, kdy ale ovlivňuje prostředí mimo – jako je například lobbying a změn ze strany legislativy, pak působí mimo trojúhelník.

**Pseudo-konkurenční výhody** jsou považovány za problematickou oblast z pohledu jejich nelegálního a neetického původu, kdy vycházejí z nerespektování etických a právnických norem. Je důležité zmínit odlišnost práva, kulturních zvyklostí atd. Skutečnosti, co jsou brány neeticky v ČR, nemusí být tak bráno jinde. Určitá část firmem jej používá, a to z důvodu, že je možné skrze tyto praktiky přinášet možný zisk, ačkoliv v situaci, kdy je měněn charakter trhu ve svůj prospěch (Zich, 2012, s. 96 a 98).

**Semi-konkurenční výhody** jsou speciální skupinou, kdy nejde o situace, kde by docházelo ke konfliktu mezi etikou, morálkou a právem, ale nejedná se pouze o interní prostředí. Je možné rozdělit na dvě primární skupiny, které jsou akceptovatelné – těmi jsou například vládní pomoc. Neidentifikovatelné, které je potřeba dále rozebrat nebo ty, u kterých není přímo jasné, co je původcem úspěchu. Semi-konkurenční výhody jsou využívány ať už z těžkého reagování konkurencí nebo k napravení svých nedokonalostí. V těchto případech je obtížná kontrola a rozvoj – podnik si musí být vědom toho, že je ovlivňován zvenčí a v případě neuplatňování výhod k vlastnímu rozvoji a ryze konkurenčních výhod, pak není situace udržitelná do budoucna (Zich, 2012, s. 96 a 97).

**Ryze-konkurenční výhody** vychází ze zaměření na interní prostředí a ovlivňování pouze jeho. Lze chápat jako konkurenční boj na základě posilování vlastního podniku a jeho konkurenčních výhod bez kolize s ostatními. Ryze-konkurenční výhody spočívají ve zdrojích, za které lze brát jakékoliv vstupy (Zich, 2012, s. 97).

## **1.6 Popis vybraných metod pro analýzu současného stavu a problému**

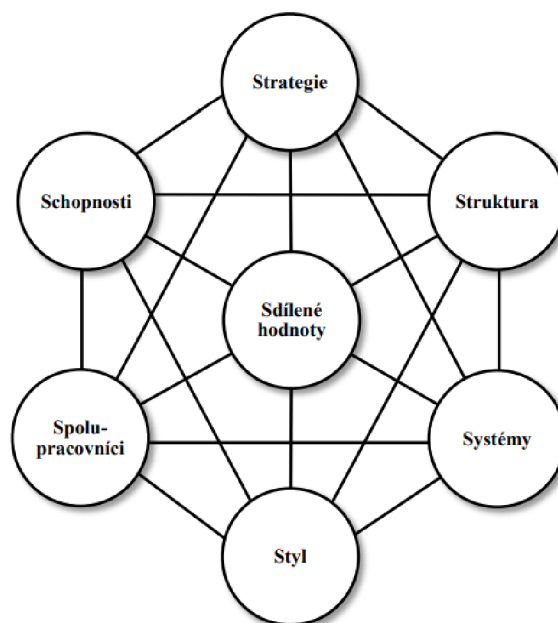
V kapitole jsou uvedeny a popsány metody a analýzy strategického řízení současného stavu podniku, které budou využity v této práci. Následující nástroje se věnují analýze interního prostředí pomocí McKinsey modelu „7S“ a analýzy firemních faktorů, externího prostředí skrze analýzy oborové atraktivity skrze Porterův model 5 sil rozšířený o konkurenční benchmarking ke zjištění konkurenceschopnosti a následně analýzy SLEPTE pro zjištění obecného okolí. Provedené analýzy budou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Poslední podkapitolou je analýza rizik, která bude využita při řešení návrhů.

### 1.6.1 Analýza interního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S

Jedním z nejčastěji používaných modelů na analýzu interního prostředí je právě 7S model, pomocí kterého by mělo být identifikovány klíčové faktory úspěchu při realizaci strategie. Velkou podstatu má vnímání podniku jako celku, který je tvořen těmito faktory, které na sebe působí, ovlivňují se a vychází jeden ze druhého – jako uvádí následující obrázek č. 8. Analýza 7S však nepokrývá všechny zásadní faktory interního prostředí a je důležité eliminovat dvojčetnost analýz (Hanzelková a kol., 2017, s. 132).

Jako hlavní aspekty úspěchu je možné označit hned několik faktorů, které mají vliv na úspěšnosti podniku. V rámci konzultační firmy McKinsey a jejich 7S, se jedná o faktory:

- Strategie
- Struktura
- Styl řízení
- Systémy
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty (Smejkal, Rais, 2013, s. 39)



**Obrázek 9: McKinsey "7S"**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Smejkal, Rais, 2013, s. 40)

**Strategie** by měla vycházet z mise a vize podniku. Častým úkazem u malých podniků je, že není psaná a pouze v hlavě majitele, ačkoliv by se podle ní mělo nejen vedení, ale všichni zaměstnanci řídit. Jedná se o cestu k dosažení cílů a její zpětné hodnocení (Smejkal, Rais, 2013, s. 41). Strategii se konkrétně věnuje kapitola 4.

**Struktura** řeší celkové funkční uspořádání včetně řešení jednotlivých úkolů, vztahů nadřízenosti a podřízenosti včetně práv a povinností, spolupráce a celkového řízení podniku (Hanzelková, 2017, s.132). Nejčastějšími jsou struktury:

- **Liniová**, kde je hierarchické uspořádání a jasně určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a tedy jak je určitý útvar nadřazený dalšímu.
- **Funkcionální** je spojena s vyššími náklady a vychází z ní několik vedoucích místo jediného, jako tomu bylo u liniové.
- **Liniově-štabní**, která je jistým hybridem a spojuje dvě předchozí struktury.
- **Divizionální** struktury jsou užívané u velkých společností, kdy fungují samostatné divize, které jsou poměrně nezávislé.
- **Maticové** struktury obsahují prvky funkcionální a divizní struktury a jsou stále oblíbenější ve výrobních firmách. Častá je také verze různých hybridů. Úspěšné firmy původně určí strategii a z ní se odvíjí organizační struktura (Smejkal, Rais, 2013, s. 43-47).

**Systémy** jsou zejména prostředky a systémy každodenně využívané k činnosti, mohou to být dopravní, komunikační, kontrolní, ekonomické a informační systémy apod. (Hanzelková, 2017, s.132).

**Spolupracovníci**, jimiž se samozřejmě rozumí a jedná o zaměstnance, schopností manažerů s nimi jedna, odměňování, motivace, chování vůči firmě apod. Tento faktor „S“ se dá označit jako za zásadní provozní riziko. Je důležité dbát na motivaci svých zaměstnanců, znát jejich preference a snažit se spojit jejich život a kariéru s firemní kulturou (Smejkal, Rais, 2013, s. 48-49).

**Schopnosti** je možno chápat jako odborná kvalifikovanost, specializace, popř. další vzdělávání jednotlivých pracovníků a podniku jako celku. Ohled musí být brán na kladné i záporné efekty dané úrovněmi řízení a organizací práce (Hanzelková, 2017, s.132).

**Sdílené hodnoty** reflektují hodnoty firemní kultury, tedy určité chování uvnitř podniku, které je vnímáno a dodržováno jak řadovými pracovníky ten vyšším managementem nebo stakeholders, kteří jsou v podniku jakkoli vázáni (Hanzelková, 2017, s.133).

### **1.6.2 Analýza firemních faktorů**

Interní prostředí podniku bylo v předchozí kapitole analyzováno metodou „7S“, její analyzování však není pro práci dostačující, proto je doplněna o analýzu firemních faktorů, které se dělí na:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Finanční a rozpočtové faktory (Lhotský, 2010, s. 43)

#### **Faktory vědecko-technické rozvoje**

Vychází z toho, že výsledky z této oblasti by měly směřovat podnik k pokroku. Není nutností, aby každý podnik měl kapacity na vlastní výzkum a vývoj, ale měl by disponovat kapacitami na možné inovace nejen jejích produktů, ale také doprovodných procesů. Čímž může vědecko-technický rozvoj pro podnik znamenat jistou konkurenční výhodu. I malé podniky nerealizující vlastní výzkum a vývoj by měly tento faktor při analýzách a následných volbách strategií brát na zřetel a vytvářet kapacity na možné inovace svých produktů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 112-115).

V případě užití Porterových generických strategií a snahy o diferenciaci produktů by měla právě analýza vědecko-technického rozvoje hrát zásadní roli. Tento postup by měl mít za následek zvýšení konkurenční výhody, postavení na trhu, snižování nákladů výrobního procesu (Mallya, 2007, s. 53 a Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 113).

Lhotský (2010, s. 53) uvádí, že proces výzkumu a vývoje prochází stádií základního výzkumu, aplikovaného výzkumu a komercializace. Dále rozlišuje přístupy k výzkumu a vývoji na ofenzivní inovátory, kdy se jedná o nejčastěji výzkumné malé podniky, pro které jde o primární činnost. Poté na defenzivní následovníky, což jsou obvykle velké podniky, které očekávají zefektivnění dané fáze. A poslední defenzivní imitátoři, kteří s inovacemi otálejí až k časovému úseku komercializace.



## Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory – jsou faktory, kde rozvinutí je přímo odvíjeno od toho, na co je společnost zaměřena a na jakém trhu působí. Například firmy, které kvalitně identifikují své cílové skupiny včetně jejich potřeb a jejichž poptávka je relativně ustálená – v takovém případě není potřeba velkých marketingových faktorů. Protipólem jsou podniky se spotřebním zbožím, kdy je potřeba silně rozvinutých marketingových faktorů až životně důležitá (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 116).

V návaznosti na konkurenční boj na trzích je častější, paradoxně v reakci na nedostatek pracovní síly, že není problémem vyrobit, ale prodat. V takovém případě je zásadní zaměření na marketingové a distribuční kanály, které se však liší s ohledem na odvětví. Důležitost marketingových faktorů s dobou moderních technologií stále roste. Zásadní postavení představuje marketingový mix a **4P** (Lhotský, 2010, s. 43).

- Produkt – je možno označit jako zásadním bodem v podnikání, který by měl splňovat požadavky a potřeby konečného zákazníka. V dnešní době s narůstající konkurencí a vyrovnávající se kvalitou zmíněných konečných produktů se do popředí dostávají doprovodné služby a faktory, které přispívají pro rozhodnutí zákazníka a jeho výběru produktu – těmi jsou například vedle samozřejmé kvality, ceny také design, značka, balení a doprovodné služby (Lhotský, 2010, s. 44).
- Place – Hlavně menší podniky je důležité rozhodnutí, kde bude lokalita podniku a umístění podniku z důvodu odbytu. Dalšími aspekty jsou řešení distribučních cest, sortimentu, zásob, dopravy a pokrytí trhu (Lhotský, 2010, s. 45).
- Prize – cena je hybným faktorem, který má vliv na rozhodování zákazníka. Cena se odvíjí od toho, jaké je zákazníkovo očekávání, a kolik je ochoten zaplatit. Proces stanovení ceny vychází z kalkulace nákladů a velikosti marže, ale může fungovat i na porovnání s konkurencí, kdy je na podniku, zda se vyplatí a do jakých mezí snižovat ceny (Lhotský, 2010, s. 44). Případem při vstupu na trh bývají penetrační ceny – nově vstupující na trh nabízí produkty a služby za nízké ceny, vyrovnává se se ztrátou s cílem zničení konkurence.
- Promotion – představuje analýzu komunikačního mixu obsahující všechny propagační nástroje, které jsou v podniku využívány pro účely propagace,

reklamy a marketingu. Dalšími podpůrnými formami jsou přímý marketing, podpora prodeje, osobní prodej a mnoho dalších (Srpková a kol., 2010, s. 26-27).

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Faktory výroby nejsou relevantní pouze pro podniky, které se věnují výrobě jako takové fyzických produktů. Tyto faktory zaujímají své podstatné místo i u společností věnující se službám. Prvopočátkem analýzy a prvním krokem je definice samotného výrobního procesu – co vše zahrnuje, co je konečný výrobek a kdo je cílový zákazník. Na výrobní proces mají konkrétně vliv faktory jako je zmíněné určení výrobku, množství daných výrobků, technologie a organizace výroby, jež byly použity, a schopností reagovat na poptávku včetně celkové stability (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 117).

Analýza faktorů výroby a řízení výroby je hodnocení jednotlivých aspektů interního prostředí a faktorů podílejících se na výrobě a jejím řízení. Lhotský (2010 s. 52) a Hanzelková a kol. (2017, s. 118) uvádějí – úroveň výrobních nákladů v porovnání s konkurencí, dostatečné výrobní kapacity, flexibilita výroby na požadavky zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost výrobních zařízení, hospodárnost a dostupnost využití energií, řízení zásob a procesů, řízení výroby, kvality. Bezpečnost, hygiena, ohled na životní prostředí a mnoho dalších.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Analýza podnikových a pracovních zdrojů zaujímá v celkovém postavení důležitou pozici. Podnikové zdroje je možno analyzovat dle rozdělení na hmotné (nemovitosti, stroje, dopravní prostředky), nehmotné zdroje podniku (know-how, technologie, patenty, licence), lidský kapitál včetně kvalifikace, zkušeností a know-how zaměstnanců, motivace a angažovanost manažerů, a nakonec finanční zdroje (Lhotský, 2010, s. 54).

Důležitou roli zde hraje postavení vůči konkurenčním firmám a schopnost tvořit a udržovat konkurenční výhodu, proto následující faktory by neměly chybět v analýze. Zmíněnými faktory jsou například image a prestiž, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku a jejich propojení s nastavenou strategií. Dále kvalita a věk zaměstnanců, motivování managementem, personální oddělení a jeho účinnost a další (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 119). Lhotský (2010, s. 55) dále uvádí faktory jako podniková kultura, tvůrčí komunikace, výkony právních služeb, a především důraz na lidské zdroje a jeho propojení s úspěchem či neúspěchem společnosti.

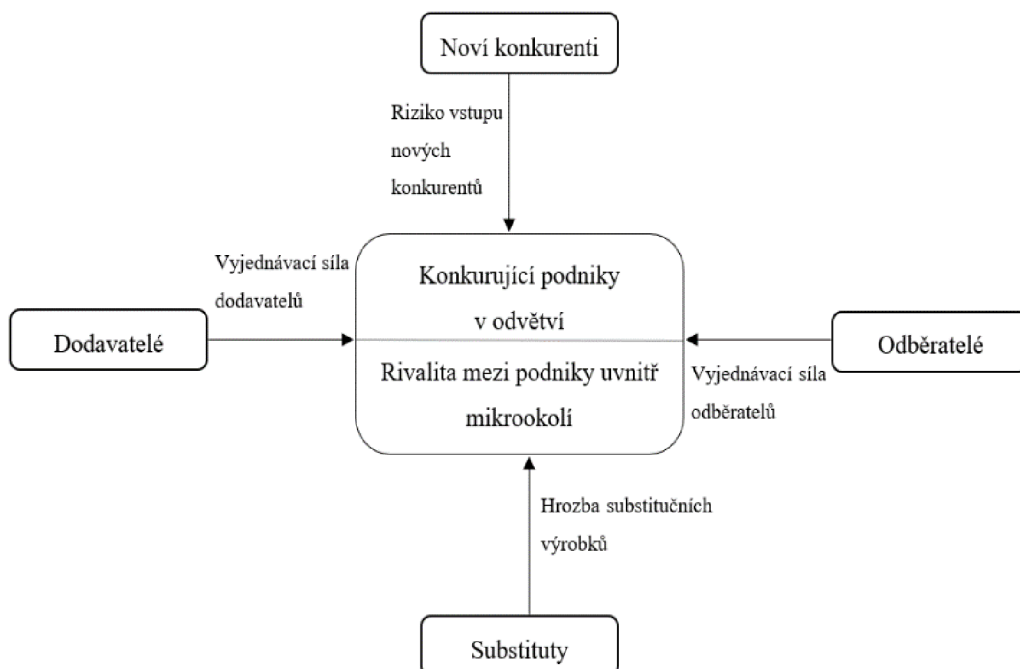
## Finanční a rozpočtové faktory

Finanční postavení a finanční výsledky jsou základními a nejdůležitějšími ukazateli pro majitele, vlastníky a akcionáře. Z výsledků finančních analýz jsou důležité podklady pro další rozhodování například v ohledu investic a ubírání podniku, ale také pro každodenní manažerskou činnost. Zájem je také ze strany věřitelů pro posouzení zralosti a jejich zájem je ovlivněn především krátkodobou likviditou (Mallya, 2007, s. 65).

Analýza finančních a rozpočtových faktorů si klade za cíl řešení dvou konkrétních oblastí jakožto posouzení finančního zdraví celého podniku nebo vybrané SBU a hodnocení toho, jestli je potenciální strategický reálný a splnitelný z pohledu finančních zdrojů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 119).

### 1.6.3 Analýza atraktivity oboru dle Porterova modelu

Porterova analýza se věnuje oborovému okolí, a především atraktivitě trhu, na které podnik působí. Do atraktivity oboru se promítají konkurenční síly, které působí na podnik uvnitř tržního prostředí, vyjednávací síly jednotlivých subjektů (například dodavatelů a odběratelů) a dále tak, jak je zobrazuje obrázek č. 9 níže. Síly jsou závislé na odvětví, ze kterého vychází následujících pět konkurenčních sil. Výstupem analýzy by měla být identifikace tržního potenciálu a příležitostí a hrozeb.



**Obrázek 10: Porterův model pěti sil**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1979, s. 141)

**Hrozba vstupu nových konkurentů** –otázky vstupu na trh, existenci bariér při začínání na trhu a nákladovou náročnost. Vliv těchto zmíněných faktorů při vstupu nového hráče a jeho zvýšení konkurenčního tlaku. Nejzásadnější bariérou bývá otázka nákladů. Právě vysoká velikost vstupních nákladů, možné náklady z rozsahu, nebo náklady z dlouhodobého působení na trhu a výhody z pohledu know-how. Další bariérou jsou například nákladné cesty zákazníků ke změně dodavatele, nebo cesty k distribučním kanálům (Blažková, 2007, s. 58 a Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 65).

**Hrozba substitutů** – riziko, kdy se zákazník rozhodne pro produkt, který má stejné nebo podobné vlastnosti. Volba substitutu je ovlivněna náklady na změnu mezi výrobci. V tomto případě je tedy častý cenový boj mezi prodávajícími. Rozhodnutí zákazníka a snížení rizika substitutů mají vliv skutečnosti jako doprovodné služby, garance a servis. Konkurenční prostředí a intenzita se prohlubuje v rozšíření portfolia doprovodných služeb, zlepšení poměru ceny/kvality, dostupnosti substitutů a snížením nákladnosti při změně a výběru substitutu (Blažková, 2007, s. 58 a Fotr a kol., 2020, s. 62).

**Vyjednávací síla odběratelů** – se odvíjí od několika faktorů. Může to být například velikost zákazníka a jeho odběru nebo z pohledu jeho významného postavení, na kterém může mít podnik postavené marketingové prvky. Dalším faktorem je velikost nákladů na změnu dodavatele nebo cenová citlivost. Pokud jsou náklady nízké, pak je poměrně snadné přejít ke konkurenci nebo zvolit substituční produkt. Co se týká informovanosti zákazníka, hraje zásadní roli jeho povědomí o trhu, tržní cenách, nabídce apod. Zákazník může disponovat vysokou vyjednávací silou, když nebere v potaz kvalitu nebo služby a nevnímá rozdíly mezi konkurenty (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 64).

**Vyjednávací síla dodavatelů** – je závislá na velikosti dodavatele, kdy je zásadní nedostatek suroviny nebo jen vysoká potřeba této suroviny a monopolní postavení tohoto dodavatele. Roli také hraje množství odebíraného zboží a jak je podnik zásadním odběratelem na diktování podmínek. V případě, kdy je dodavatel silný a projevují se faktory jako vzdálenost, monopolní postavení, vysoké náklady na změnu, pak je dodavatel v postavení na diktování podmínek, a tím může být způsobeno snižování ziskovost na marži (Blažková, 2007, s. 59 a Fotr a kol., 2020, s. 61).

**Rivalita mezi konkurencí v oboru** – Konkurenční prostředí se odvíjí od vybraného trhu. Svou roli hraje množství konkurenčních jednotek a jejich velikost. Roli hraje i šíře portfolia a diferenciací konečných produktů. Jejich postavení je často doprovázeno

velikostí nákladů a bariérami na vstupu do odvětví, velikostí nákladů zákazníků na změnu a možnost substitutů. Největší hrozby je možno zaznamenat u trhů, které se projevují pomalým růstem nebo dokonce jeho poklesem. Firmy v takové chvíli své postavení a v případě, kdy se jedná o jejich přežití, jsou schopni řešit a konkurovat všemožnými prostředky (Blažková, 2007, s. 59 a Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 66).

#### **1.6.4 Konkurenční benchmarking**

Benchmarking a nízká využívanost v českých firmách je připravuje o možnost posouvání učení se. I přes náročnost se v při dobře zvolených partnerech, cílech a efektivním vedení jedná o ekonomický přínos. Benchmarking pochází od firmy Xerox a jejich zaměstnanců, jež stojí a za metodou konkurenčního benchmarkingu (Nenadál a kol., 2008, s. 74-75).

Synek a kol. (2009, s. 202) uvádí benchmarking jako stanovování cílů s použitím externích informací. Je možné pracovat s několika variantami – interní benchmarking porovnává jednotky uvnitř organizace. Provozní benchmarking srovnává funkce s nejlepšími v oboru, ale je možný napříč odvětvím. Konkurenční benchmarking vychází z dat o nejlepších konkurentech například vyrábějící stejný produkt –příkladem je rozbor výrobku konkurence. Nenadál a kol. (2008, s. 75) dále uvádějí benchmarking generický, kdy se jedná o určitý proces a vychází se z jeho měření a pozorování. Tedy vůbec nemusí jít o porovnání s konkurencí, pouze s někým, kdo se projevuje stejným procesem.

Zjednodušeně základem benchmarkingu je srovnání například výrobních postupů a praktik těch nejlepších podniků v daném oboru s vlastním podnikem. Vychází tedy z učení se od konkurence na trhu. Nejedná o nahodilý projekt, ale o systematický proces v podobě požadování učení a zlepšování se (Blažková, 2007, s. 170-171).

#### **1.6.5 Analýza obecného okolí podniku SLEPTE**

Je možné se setkávat s jejími variantami jako je PEST nebo STEEP analýza. Zmíněné analýzy se liší uspořádáním písmen v názvu, jejich účel a cíl je podobný. Jedná se o analýzu zaměřenou na makroprostředí a faktory ovlivňující podnik. Ve finále slouží k identifikaci hrozeb a příležitostí. Ovlivňující faktory přímo ovlivňují chod podniku a je zásadní, aby vedení vnímalo hrozby a identifikovalo příležitosti. V případě potřeby je možno zmínit i okruhy, které v akronymu nejsou, jako kulturní, psychologické a náboženské. Jednotlivé oblasti se často navzájem ovlivňují (Grasseová, 2013, s. 33-34).

### **Sociálně-demografické prostředí**

Do sociálně-demografického prostředí spadá široká škála faktorů. Zařadit sem je možno celkové společensko-kulturní prostředí a nezaměstnanost. Důležitým faktorem je vývoj populace, ať už z hlediska mezd a životní úrovně, demografie a mobility, vzdělání, věku a dalších. V posledních letech dochází ke změnám v jejich pojetí. Příkladem může být trend snižování počtu dětí, samostatného bydlení, dopravních prostředků, stárnutí populace a délky dožití (Grasseová, 2013, s. 35 a Hanzelková a kol., 2017, s. 53-54).

### **Legislativně-politické prostředí**

Legislativa a politická situace se v zásadě prolínají a legislativa je závislá či měněna s vládou, která je právě u moci. Toto prostředí je sledováno před založením a na začátcích, ale je důležité sledovat po celou dobu činnosti. Stát sám o sobě ovlivňuje nejen podnikání, ale zaměstnanost, kdy roste poměr zaměstnaných ve státním sektoru. Odvíjí se od politické stability, stability vlády a také členství země v nadnárodních seskupeních. Mezi legislativně politické faktory by se dala zařadit také politika státu z pohledu mezinárodního obchodu, cel a také zdanění, které se však prolíná spíše do ekonomických faktorů (Jakubíková, 2013, s. 100 a Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 55).

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomická situace ve státě nebo ve světě je faktorem, který se zásadně promítá do podnikání a každodenního života. Ekonomický růst nebo recese ovlivňují velikost a sílu hrozeb nebo příležitostí. Ekonomické prostředí by se dalo rozdělit na makroekonomické ukazatele, jako jsou například hrubý domácí produkt, velikost inflace, schodek nebo přebytek rozpočtu a velikost kurzů na zahraniční měny. Další například přístup k finančním prostředkům – bankovní systém, výše úrokových sazeb a nákladů. Velkou roli zde hrají průměrné mzdy, daňová politika a další (Grasseová, 2013, s. 34 a Jakubíková, 2013, s. 100)

### **Technologické prostředí**

Představuje jakýsi posun a možnost inovací v oboru podnikání a tím získání i konkurenční výhody. Firmy, které nesledují vývoj a nesnaží se inovovat mají minimální šanci na dlouhodobou prosperitu. Dnešní doba je doprovázena velkým množstvím inovací a rostoucím tempem změn. Dále je možno zařadit objevy a patenty, spotřebu a náklady na energie, (Grasseová, 2013, s. 35 a Blažková, 2007, s. 53-54)

## **Ekologické prostředí**

Ekologické faktory se dostávají stále více do popředí a roste legislativní omezení z pohledu právě ekologie. V době, kdy podniky spíše negativně působí na okolí, tak je tato otázka stále aktuálnější. Ekologické zaměření výrazně ovlivňují technologie nejen výrobních podniků, jejich celkové využívání při výrobě a celém procesu zakázky. Podniky musejí reagovat na hrozby, avšak v případě zeleně smýšlejících podniků dává jistou příležitost na trhu u mladší generace. S dnešní energetickou krizí se úzce spojuje racionalizace spotřeby energií a využití obnovitelných zdrojů. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 53 a Grasseová, 2013, s. 36)

### **1.7 Syntéza a evaluace faktorů za pomoci metody SWOT**

Analýzu SWOT je možno aplikovat samostatně anebo se dá považovat za dovršení strategické analýzy. Jak zobrazuje následující tabulka č. 1 – jejím cílem je zobrazení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Silné a slabé stránky se zaměřují na vnitřní prostředí podniku, zde je důležitá otázka konkurenční výhody, která má zásadní vliv na postavení na trhu. Kdežto příležitosti a hrozby jsou orientovány externě. Příležitosti jako situace k dalšímu rozvoji, naopak hrozby je možno považovat za překážky rozvoje nebo samotného fungování (Blažková, 2007, s. 155-156).

SWOT analýzu lze považovat za finální sumarizaci výsledků, proto je doporučováno ji umístit na konec strategické analýzy. Je totiž možné, že ve finální podobě se bude jednat o mechanické přenášení dat předchozích analýz do tabulky SWOT včetně zhodnocení nejjedlejšího kvadrantu (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 140-141).

Blažková (2007, s. 156) uvádí možné problémy při jejím sestavování – těmi může být rozhodování, kam do jakého kvadrantu zařadit jednotlivé výsledky. Silné a slabé stránky jsou interní záležitosti a podnik na ně má jistý vliv k ovlivnění, naopak příležitosti a hrozby jsou definovány externím okolím a podnik na ně nemá zásadní vliv. Tvorba matice SWOT může být tvořena již zmíněným přebíráním výsledků z provedených analýz, metodou interview nebo také brainstormingem. Sestavování může být ovlivněno subjektivním pocitem zhotovitele, a tomu se dá předejít zapojením dalšího člena nebo verzí brainstormingu. Obsah by měl být relevantní, účelový včetně důležitých faktů, objektivní a přehledný (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 139).

**Tabulka 1: SWOT**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2020)

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Hrozby	Strategie ST	Strategie WT
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Podle analýzy SWOT a tabulky č. 1 je možné odvodit strategie pomocí TOWS matice:

**Maxi – Maxi (SO)** se považuje za kýženou situaci, kdy silné stránky podniku mohou reagovat na příležitosti trhu. To znamená že podnik by měl aplikovat agresivní strategii (Fotr a kol., 2020, s. 76).

**Mini – Maxi (WO)** je situace, kdy se podnik musí primárně věnovat svým slabým stránkám skrze vnější příležitosti. K maximálnímu využití příležitostí se staví do cesty zmíněné slabé stránky (Fotr a kol., 2020, s. 76).

**Maxi – Mini (ST)** je podobně založená strategie jako SO, která v konečném výsledku může posílit konkurenční postavení podniku. Je však orientována na využití silných stránek k eliminace nebo vyhnutí se externím hrozbám (Fotr a kol., 2020, s. 76).

**Mini – Mini (WT)** nejméně příznivá strategie, která se označuje za defensivní, která v krajním případě vede až k opuštění trhu či likvidaci. Vychází z vyhýbání se hrozbám a snižováním slabých stránek (Fotr a kol., 2020, s. 76).

## 1.8 Identifikace a hodnocení rizik

Jakákoliv změna nejen na podnikové úrovni je doprovázena jistou mírou rizika. Riziko nemá jasně určenou definice a je tedy možné ho označit jako odchylku mezi očekávanými a reálnými výsledky nebo jako vystavení se hrozbě, která ohrožuje vlastněné aktivum. Změna a s ní spjaté riziko je ovlivněno postojem manažera nebo majitele k riziku.



V situaci, kdy je posuzováno riziko a cílem je jeho snížení, pak je prvním krokem analýza rizik. Ta se dá označit jako proces rozdělený do několika fází, kdy se označují aktiva včetně jejich ocenění, definují hrozby, možnosti jejich výskytu, velikost jejich následného dopadu a možné řízení zmíněných rizik (Smejkal a Rais, 2013, s. 95).

Skórovací metoda je jednou z metod pro analýzu rizik a byla vybrána pro použití v této diplomové práci. Kromě tabulky je možné grafické znázornění pomocí takzvané mapy riziky, která je zobrazena na obrázku č. 10. Metoda se skládá ze třech fází a těmi jsou:

- Identifikace rizika
- Ohodnocení rizika
- Vyjádření návrhů na opatření proti rizikům (Smejkal a Rais, 2006)

Prostřednictvím analýzy je zaměřeno na čtyři primární oblasti. Těmi oblastmi jsou technická, finanční, personální a obchodní. Jednotlivá rizika jsou ohodnocena podle velikosti pravděpodobnosti a jejich dopadu (Smejkal a Rais, 2006).

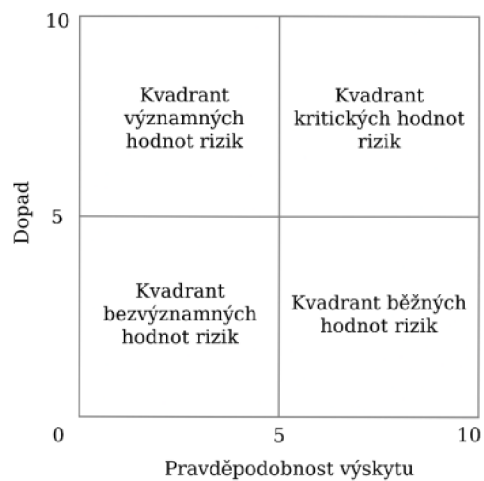
Tato kapitola je založena na identifikaci rizik, které by mohly nastat a ohrozit projekt změny. V následující tabulce č. 2 je uvedeno rozmezí jednotlivých rizik, jejich pravděpodobností a dopadů. Tyto hodnoty poskytují výslednou hodnotu rizika.

**Tabulka 2: Pravděpodobnost a hodnota dopadu rizika**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost rizika			Hodnota dopadu rizika	
Stupeň	Rozmezí	Dopad	Stupeň	Dopad
1	0-10 %	Téměř žádný	1	Téměř žádný
2	11-20 %		2	
3	21-30 %	Nízký	3	Nízký
4	31-40 %		4	
5	41-50 %	Střední	5	Střední
6	51-60 %		6	
7	61-70 %	Vysoký	7	Vysoký
8	71-80 %		8	
9	81-90 %	Velmi vysoký	9	Velmi vysoký
10	91-100 %		10	

Do grafu znázorněném obrázkem č. 11 se zaznamenávají jednotlivá rizika se svou hodnotou a podle toho, v jaké kvadrantu se nacházejí, tak se označují za bezvýznamná, běžná, významná a kritická rizika. S ohledem na kvadrant umístění je potřebné k daným rizikům přistupovat při jejich řízení a snaze o snížení či celkovou eliminaci.



**Obrázek 11: Mapa rizik**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2006)

Možná řešení v návaznosti na výsledky analýz rizik jsou následující:

- Implementace opatření k eliminování rizika
- Vědomá přijetí rizika, když jeho rozsáhlost neohrožuje funkci podniku
- Záměrné vyhnutí se riziku
- Přesunutí rizika na třetí subjekt (Smejkal a Rais, 2013, s. 96)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU

Kapitola současného stavu se věnuje představení samotné společnosti doplněné o zjištění fáze životního cyklu, ve kterém se firma právě nachází. Následují jednotlivé analyticko-výzkumné metody z oblasti strategické řízení. Konkrétně se jedná o zjištění očekávání, cílů a zdrojů konkurenčních výhod z pohledu majitelů firmy a také vedoucího výroby. Dále se jedná o jednotlivé analýzy interního, oborového a obecného prostředí podniku ke zjištění potenciálních příležitostí a hrozeb. Výstup vybraných analýz bude proveden pomocí matice SWOT pro následný výběr vhodné varianty akcí vedoucích ke stabilizaci.

### 2.1 Představení společnosti

Společnost s názvem BAJER group, s.r.o. je malou rodinnou firmou, založenou v roce 2003, jako společnost s ručením omezeným – kódovým označením 112, jak uvádí Český statistický úřad (dále jen ČSÚ). To znamená, že v letošním roce bude společnost na trhu slavít významné 20. výročí svého fungování. Ačkoliv jednatel a zakladatel v jedné osobě Ing. Petr Bajer se věnuje tomuto odvětví již od roku 1994, samostatná společnost včetně vlastní výrobní haly a administrativních prostor byly založeny právě před 20 lety.



Obrázek 12: Logo společnosti BAJER group s.r.o.  
(zdroj: Interní zdroj firmy)

Předmětem podnikání, jak jej uvádí obchodní rejstřík, jsou:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Vybraná společnost se dá dle ČSÚ a databáze Orbis Europe (2023) dá dále označit kódy dle CZ-NACE:

- Primární aktivita: 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků,
- Sekundární aktivita: 49410 - Silniční nákladní doprava, 4120 - Výstavba bytových i nebytových budov, 49393 - Nepravidelná pozemní osobní doprava.

Podnik se sídlem Na Hranici 5112/29, 586 01, Jihlava, je veden dvěma jednatelemi se stejnými právy a povinnostmi rovnoměrně – Ing. Petr Bajer a Jana Bajerová. Jedná se především o rodinný podnik budovaný od základu s patřičnou vášní a důrazem na spokojenost svých zaměstnanců a konečných zákazníků.

### **Důraz na ekologii**

Důležitým bodem, na kterém si vedení společnosti zakládá, je ekologické smýšlení firmy o šetrném postoji k planetě, životnímu prostředí a ovzduší. Příkladem je i tvorba své vlastní zelené energie, kterou si sama vyrábí pomocí solárních panelů, umístěných jak na střeše celého podniku, tak na pozemku za výrobní halou. Jednotlivými opatřeními jsou například využívání elektromobilu k podnikatelským účelům, který neznečišťuje ovzduší. Dalším a poměrně zásadním je likvidace starých demontovaných prvků. I když to v mnoha případech není ta nejvíce efektivně ekonomická cesta, tak samotná likvidace je na nešetrnější úrovni k životnímu prostředí, kde staré plastové prvky jsou rozřezány a všechny komponenty znovu použity – plastové části se odvázejí k dalšímu užití v podobě podzemního potrubí, železo, kov a ocel užito v kovošrotu, a u starých dřevěných prvků je materiál znovu využit do dřevotřískových desek. V tomto se firma zásadně liší od konkurence, která vozí celé prvky na skladiště odpadu bez ohledu na původ materiálu a dopad na životní prostředí, pouze na ekonomické zhodnocení.

#### **2.1.1 Cíloví zákazníci a obsluhovaný trh**

Vedení podniku si je vědomo, kdo jsou jeho zákazníci a jejich závislost na stavebních a zateplovacích firmách, které představují 65 % celkových tržeb. Působí tedy především na trhu B2B a B2C, jak zobrazuje následující graf č. 1.

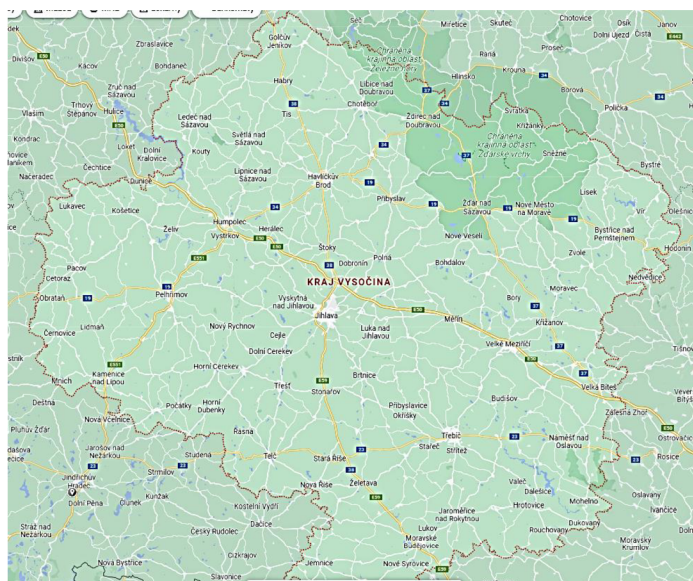
Domácnosti představují okolo třetiny celkových tržeb a nejčastějšími zákazníky jsou jednotlivci, kteří se o podniku dozvěděli skrze již realizované zakázky a ústním sdělením a referencemi (dále jen WOM), což je pro stavebnictví poměrně časté. Trh B2G a státní, krajské či městské zakázky, představují minimum okolo 3 %, kdy stejně podnik spolupracuje se stavebními firmami formou subdodávek.

Podnik si je vědom své spolupráce se stavebními firmami, které se velkou měrou podílejí na obratech. Majitel v rozhovoru uvádí, že 50 % ročního obrátu vytvoří 10 největších odběratelů, kterými jsou právě právnické firmy.



**Graf 1: Podíl tržeb a působení podniku na trzích**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat)

Podnik z velké části působí primárně v **Jihlavě a dále po celé Vysočině**, kdy tato lokalita představuje více jak **90 % zakázek**. Dále také jejímu nejbližšímu okolí, jako jsou Jihomoravský, Jihočeský a Pardubický kraj.



**Obrázek 13: Kraj Vysočina**  
(zdroj: Mapy.cz, 2023)

Zakázky však **realizuje po celé České republice** a několik zakázek se uskutečnilo i mimo hranice u našich sousedů na Slovensku, Rakousku a Německu a také dále jako například ve Francii, Nizozemsku. Varianty těchto zakázek jsou nejčastěji prostřednictvím **subdodávek stavebním a zateplovacím firmám**, se kterými dlouhodobě spolupracuje nebo českému zákazníkovi, který nově staví nebo renovuje právě v určité lokalitě v zahraničí.

## **2.2 Popis vývoje podniku do současnosti**

Jednotlivé podniky napříč odvětvími si procházejí určitým životním cyklem, který je definován fázemi jako založení podniku, růstová fáze, stabilizace či zralost, krize a zánik. Důležitým faktem je, že ne všechny podniky si musejí nutně projít každý jednotlivou fází, které jsou uvedené v podkapitolách níže. Statistiky uvádějí, že až polovina nově založených podniků zanikne během prvního roku působení. Až 95 % čeká zánik v prvních pěti letech své činnosti. (ČSOB, 2023) Určení fáze životního cyklus vychází z teoretického podkladu v teoretické části práce. Hlavním zdrojem informací bylo především rozhovor s majitelem Ing. Petr Bajerem a interní dokumenty firmy.

### **2.2.1 Založení podniku**

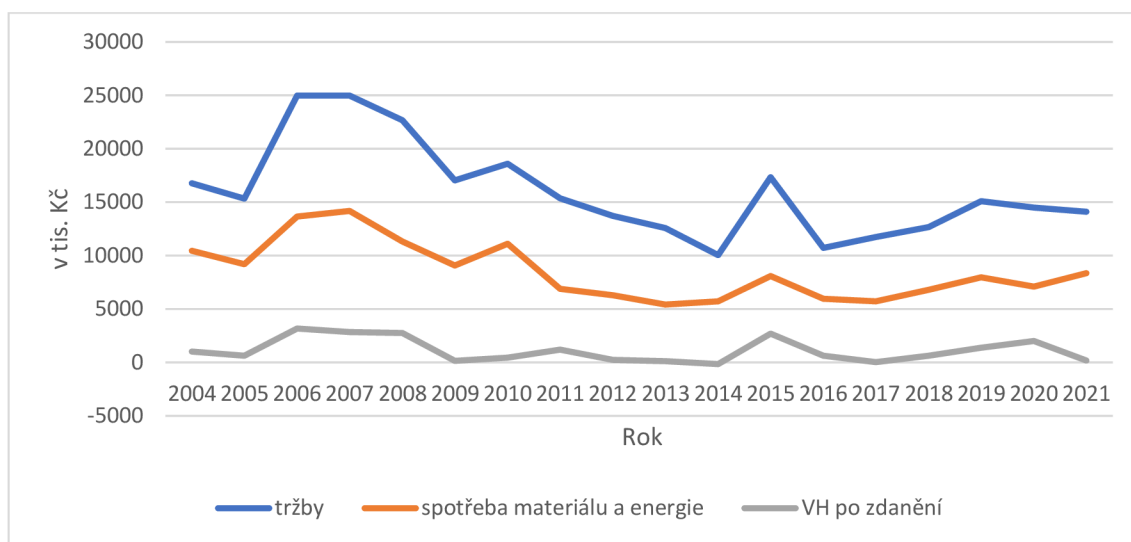
Samotné založení firmy BAJER group s.r.o. se datuje ke 3.12. 2003, tedy v letošním roce slaví jubileum, ačkoliv se majitel tomuto oboru věnuje již od roku 1994. Jeho zaměření s otvorovými výplněmi začínalo při jejich montážích. Následně byl spolumajitelem firmy na otvorové výplně se druhým společníkem na jihu Moravy. S druhým společníkem se v dobrém rozdělili a každý podniká ve stejném oboru nadále.

Podnik byl založen ve své podobě ke konci roku 2003, především z důvodu získání zakázky jihlavského Domu zdraví, kde během tří let byly vyměněny všechny prvky s celkovou hodnotou okolo 30 milionů, tedy vykazování činnosti v účetních výkazech se datuje od roku 2004. Podnik tedy zažíval raketový vzestup, který byl doprovázen taktéž růstem zaměstnanců, a okamžitě se posunul do růstové fáze. Od počátku založení se firma věnovala pouze plastovým prvkům až do roku 2015. Od roku 2003 do roku 2010 byl jediným majitelem právě Ing. Petr Bajer. V roce 2005 byla zprovozněna vlastními silami a za pomoci zaměstnanců vlastní výrobní hala včetně administrativních prostor v průmyslové zóně v Jihlavě, kde firma sídlí dodnes. V roce 2010 vstupuje do společnosti Jana Bajerová se stejným polovičním podílem, právy a povinnostmi.

### **2.2.2 Růstová fáze**

Firma se okamžitě od svého založení dostala do růstové fáze, která byla doprovázena nárůstem zisků a také zaměstnanců, především zmíněnými zakázkami jihlavského Domu zdraví, kdy podnik disponoval nejvyššími tržbami, jak zobrazuje graf č. 2 níže. Období růstu lze ohraničit od roku 2004 až do roku 2008/2009 a ekonomické krize. V tomto

časovém období se množství zaměstnanců vyšplhalo na 14 zaměstnanců a 3 montážní skupiny. Roční obraty se pohybovaly okolo 35 milionů korun. Tento raketový nástup z fáze založení až do fáze růstové bylo způsobeno především nasmlouváním zakázek již před založením firmy a na začátcích. V těchto letech byl velký boom způsoben především u panelových domů, kde se vyměňovala okna a dveře nejen po bytech, ale téměř po celých objektech. Portfolio výrobků firmy však stále tvořily pouze plastové prvky.



**Graf 2: Vývoj tržeb, materiálů a energií a výsledku hospodaření**  
(zdroj: Interní data firmy)

V roce 2007 a 2008 ještě před nástupem velké ekonomické krize doprovázela podnik potřeba dalších nových zaměstnanců a vedení využívalo i síly z úřadu práce. Tato zkušenost a značná fluktuace daných zaměstnanců s velmi negativními zkušenostmi je silně zakořeněná až do dnešních dní. Majitelé nechtějí přijímat neznámé a neověřené pracovníky (silně se vyhrazují proti síle z úřadu práce) a proto se stále potýká s nedostatkem pracovní síly. Chtějí zůstat malou rodinnou firmou se stabilním pracovním kolektivem a pozitivní a přátelskou atmosférou.

V tomto období se mění organizační struktura, kdy vzniká obchodní, ekonomické a technické oddělení, které doposud nefungovalo a majitelé si všechnu administrativu zpracovávali sami. Vedení podniku je stále autoritativní s demokratickými prvky, které se zachovalo.

**Stagnace v důsledku finanční krize** – vychýlení značné růstové fáze se začalo projevovat ke konci roku 2008, kdy ekonomiku poznamenala ekonomická krize. Obor stavebnictví je doprovázeny zpožděnou reakcí, tedy krize se začala projevovat později,

zato dlouhodoběji. Toto období a roky 2009 až 2015 poznamenalo firmu z pohledu zaměstnanců, kdy se množství zredukovalo ze 14 na 8. Útlum stavebnictví a podniku byl dlouhodobějšího rázu, který se dá datovat až do roku 2014/2015. Toto období podnik vyplnil investicí a stavbou vlastního zdroje elektřiny – solárních panelů umístěných jak na střeše, tak na okolním pozemku, která pokryje fungování podniku. Výstavbou solárních elektráren vyplňovala firma toto období i pro své stavební partnery, se kterými stále spolupracuje. Tuto investici v době krize majitel považuje za nejlepší ve své dosavadní kariéře.

Období od založení až po rok 2015 se dá označit opět jako oživení růstové fáze do roku 2020 doprovázené generováním zisku, rozšiřováním výrobních prostor, vylepšování interních prostor, nákup strojů, vybavení a další. Množství zaměstnanců stále ustálilo se na 7 pracovnících.

### **2.2.3 Fáze stabilizace**

Po zmíněném období útlumu v roce 2014 získala poměrně velkou zakázku, a to základní školu Demlova a Březinova – dvě největší školy v Jihlavě. V tento moment firma však nenabírala více zaměstnanců a zůstala u počtu deseti jedinců.

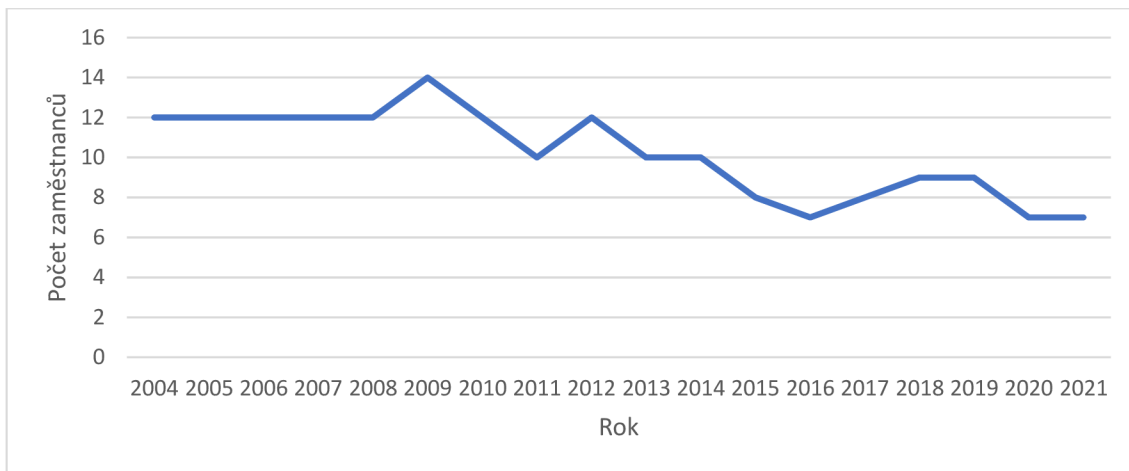
Rok 2015 se nesl ve znamení vytvoření prvních webových stránek, a především rozšiřování výrobního portfolia o novou výrobní linku, zaměřenou na hliníkové prvky. Z tohoto důvodu se musela rozšířit také výrobní hala, která byla celkově rozšířena a doplněna o danou linku. Hliníková výroba je náročnější a také dražší s vyšší marží. S dodavatelem z Německa firmy Heroal je spojená platba v Eurech a s tím také sledování měnového kurzu a směna platebních prostředků. To je do dnešní doby neřešeným problémem, který byl řešen směnou pomocí známých, kteří obchodují právě v zahraničí. Tento systém je neudržitelný nejen ve vizi rozšiřování právě hliníkové výroby.

V roce 2019 po zvyšující se poptávce po protipožární prvcích – ze strany firem a jejich průmyslových objektů, firma přestala nakupovat tyto prvky a bylo rozšířeno portfolio o zmíněné protipožární prvky včetně své vlastní certifikace prvků s požární odolností.

Organizační struktura se víceméně zachovala z období růstu, kdy zůstaly administrativní oddělení jako obchodní, technické a ekonomické a výroba je následně rozdělena na plastový a hliníkový úsek. Větší tlak je tvořen na zaměstnance, a především na vedoucího výroby a vedoucího montážní skupiny, která je nyní pouze jedna. Od obou je očekávána



zodpovědnost, samostatnost a efektivní řešení problémů a nečekaných situací. Zůstává autoritativní řízení ze strany majitele s demokratickými prvky, kde poslední rozhodnutí je vždy na majiteli. Neměnný je počet zaměstnanců, který je doplněn novou silou, která představuje vysokou fluktuaci a v podniku vydrží okolo 3 let a následně ho opouští.



**Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců**  
(zdroj: Interní data firmy)

V současných letech se společnost věnuje především různým programům, u kterých by mohla zákazníkovi poradit, jako byly programy Zelená úsporám a podobně. V dnešních dnech je tento program opět aktuální, a to Zelená úsporám light. Je tedy tvořen tlak na obchodní oddělení, aby bylo schopné zákazníkům v tomto ohledu poradit a pomoci.

Počet zaměstnanců klesá a stagnuje do roku 2020 a zůstává na 7 pracovnících. Společnost několik let nezískala nového významného odběratele například v podobě stavebních firem, ze kterých profituje. Stavební firmy fungují na dlouhodobé spolupráci se svými dodavateli otvorových výplní a jejich změna je málo pravděpodobná a není častá. Firma dále funguje dlouhé roky stejným způsobem, co se týče vedení, procesů, komunikace a dalších, kdy začíná pociťovat sílící konkurenci a snižování své konkurenceschopnosti. Snižování je pozorováno i v kvalitě produktů, kde se projevuje zastarávání výrobního profilu, který je využíván dlouhé období. Krok s konkurencí drží především individuálním přístupem, řešením na míru a tlakem na nízké ceny, kdy tato strategie od roku 2019 s klesajícími tržbami, růstem nákladů, v podobě vstupních materiálů a energií, a potřebou nových zaměstnanců, a tedy růstem výdajů, není dlouhodobě udržitelná.

Podnik se tedy několik let nachází ve fázi stabilizace, kdy je cíleno spíše na zisk, stabilní pracovní kolektiv, rodinné prostředí a kvalitní finální produkty pro své zákazníky.

Poslední roky jsou právě spojeny s právě optimalizací nákladů, výrobního procesu a interních procesů pro generování zisků s ohledem na stálý růst cen vstupních materiálů, jako je především hliník, železná výztuže, kování, a další. Firma tedy spíše volí cestu stabilizace než dalšího růstu nebo expanze.

## **2.3 Identifikace očekávání, cílů a zdrojů konkurenčních výhod**

**Centrální výzkumná otázka:** Jaká jsou očekávání a cíle vedení podniku včetně identifikace zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj v kontextu dalšího směřování podniku?

**Hlavní cíl:** Na základě identifikace a vyhodnocení očekávání a cílů vlastníků a vedoucího výroby včetně zdrojů konkurenčních výhod podniku navrhnout možné doporučení k posílení konkurenceschopnosti, to vše s ohledem na očekávání a cíle rozvoje a směřování podniku.

### **Dílčí cíle:**

- Identifikace očekávání a cílů s ohledem na jejich naplňování do dnešní doby,
- Hodnocení důležitosti očekávání a cílů z pohledu majitelů a vedoucího výroby,
- Vyhodnocení nejdůležitějších očekávání a cílů,
- Identifikace konkurenčních výhod včetně jejich zdrojů,
- Zhodnocení jednotlivých konkurenčních výhod a zdrojů včetně současné podoby,
- Vyhodnocení nejdůležitějších konkurenčních výhod a zdrojů pro rozvoj firmy,
- Souhrn konečných výsledků a návrh možných doporučení.

### **2.3.1 Metodologie výzkumu**

Zvolení participant pro výzkum byli jednatelé podniku, kteří zaujímají současně i jiné pozice. Pro dostatečný a variabilní vzorek dat očekávání a cílů a konkurenčních výhod, byl následně zvolen mistr neboli vedoucí celkové výroby, který je odpovědný za konečné prvky a je součástí podniku přes dvě dekády působení firmy na trhu. Důležité otázky jsou komunikovány mezi jednatelem včetně zřetele na názor zmíněného vedoucího výroby.

**Individuální rozhovory byly učiněny s:** Majitelem a současně vedoucím technické dokumentace hliníkové přípravy/výroby, majitelkou a současně vedoucím ekonomického úseku, vedoucím celkové výroby

**Technika sběru dat:** Pro zodpovězení výzkumné otázky bylo využito kvalitativního přístupu konkrétně formou individuálních částečně strukturovaných rozhovorů, které spočívaly v otevřených otázkách v případě potřeby doplněny upřesňujícími dotazy. Konkrétní otázky jsou uvedeny v příloze č. 3 včetně jejich celkové návaznosti.

**Sběr dat:** Z důvodu malého rodinného podniku bylo možné data od majitelů firmy získat snadno i během Vánočních svátků. Rozhovory s oběma majiteli probíhaly formou osobního setkání včetně jejich souhlasu s nahráváním celého procesu pro studijní účely. Rozhovor s vedoucím výroby probíhal formou telefonického rozhovoru opět se souhlasem nahrávání pouze pro účely školního projektu. Sběr dat tedy probíhal od 28.12.2022 do 3.1.2023. Jednotlivé rozhovory v souhrnu trvaly cirká 45 minut.

Na počátku každého rozhovoru byli participantí seznámeni s tím, proč je daný projekt tvořen, co je jeho cílem a blíže seznámeni s celkovou problematikou. Dále byli ubezpečeni, že jejich výpovědi budou užity pouze pro akademické účely a nebudou nijak dále šířeny – s čímž poskytly svůj souhlas a to, jako takové dopomohlo k příjemnější atmosféře celého přátelského rozhovoru. Při každé otevřené otázce předcházelo stručné seznámení s problematikou načež následovala odpověď respondenta, která v případě potřeby byla doplněna dalšími dotazy pro jasnější vzorek získaných dat. V krajních případech byla respondentům uvedena i možná odpověď. Konečná fáze rozhovorů byla doprovázena poděkováním a ukončena v přátelském duchu.

Následně proběhla transkripce doslovně přepsaných nahraných dat prostřednictvím otevřeného kódování pro vyznačení zásadních bodů, klíčových míst včetně jednotlivých slov. Tato data vznikla jako podklad pro tvorbu následujících tabulek.

### **2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu**

Tato kapitola se věnuje interpretaci výsledků analýz a dat, která byla zjištěna pomocí provedených individuálních částečně strukturovaných rozhovorů. Kapitola je sama rozdělena na dvě části – první je identifikace očekávání a cílů a jejich hodnocení. Navazující podkapitolou je identifikace a hodnocení zdrojů konkurenčních výhod. Obě oblasti v návaznosti na současné naplňování a budoucí vývoj. Oblasti jsou zodpovězeny vybranými stakeholdery, se kterými byly rozhovory prováděny.

## Identifikace očekávání a cílů a jejich hodnocení

Identifikace očekávání a cílů včetně hodnocení je tvořeno z odpovědí zainteresovaných stran – tedy jeho stakeholdery. Veškerá data získaná od participantů byla pomocí otevřeného kódování uvedena do přílohy č. 1. Podkategorie se věnují jednotlivým oblastem, jako například vizím, finanční oblasti, výrobnímu procesu, marketingu, zákazníkům, zaměstnancům. K oblastem se váží i cíle, které na ně přímo navazují.

Pro hodnocení jednotlivé důležitosti cílů bylo využito následující tabulky č. 3, kde respondenti uváděli k bodům na tří stupnicové škále, zda je pro ně méně důležité, důležité či velmi důležité. Důležitým bodem je také posuzování naplňování jednotlivých očekávání a cílů v současné době, a také na dopady pro ostatní zainteresované strany. Hodnocení vycházelo ze zmíněných rozhovorů a z pohledu a hodnocení autora této práce.

**Tabulka 3: Hodnocení důležitosti**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení důležitosti		
Méně důležitý	Důležitý	Velmi důležitý

## Očekávání a cíle prvního majitele

V následující tabulce č. 4 se věnuje prvnímu vlastníkovi, který ve firmě zaujímá několik funkcí. Ze zmíněných důležitostí je patrná spokojenost se situací a snaha o stabilizaci. V celkem pěti oblastech se nacházejí cíle s širokou heterogenitou a škálou důležitosti.

V každé oblasti je však aspoň jeden, který má označení velmi důležitý. Velký důraz je kladen na dobré vztahy s partnery podniku a se zákazníky, pro ně tvořit produkty, o které mají zájem a jsou doprovázeny kvalitními službami, které mohou být považovány jako konkurenční výhoda. Reagovat na trh, konkurenci a být konkurenceschopným. Velmi důležitým bodem je nábor pracovní síly, která podniku schází, včetně udržování příjemné pracovního klimatu a spokojeného kolektivu. Překvapením v oblasti stavebnictví může být ekologické smýšlení a oblast společenské odpovědnosti, kterou bere podnik poměrně vážně. Tím se liší od velkého procenta firem působících právě ve stavebním odvětví, které je označováno jako jeden z největších producentů odpadu, avšak nijak patřičně to nevyužívá ve svůj prospěch.

**Tabulka 4: Očekávání a cíle prvního majitele včetně hodnocení důležitosti**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání – vize	Cíle	Důležitost
<b>První majitel</b> – současně vedoucí technické dokumentace a přípravy hliníkové výroby	Hmotné postavení – finanční stabilita	Stálý příjem	Velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	Důležitý
		Zvyšování tržeb	Důležitý
	Malý rodinný podnik na výrobu otvorových výplní, jež je konkurenceschopný, stabilní a úspěšný	Aktivně a rychle reagovat na externí prostředí jako na konkurenci a trh	Důležité
		Udržení konkurenceschopného stavu a zůstat malým rodinným podnikem	Velmi důležitý
		Nabízet kvalitní produkty podporované kvalitními službami například montáží, demonťáží apod.	Velmi důležitý
		Rozšířit výrobu se zaměřením na hliník	Důležitý
		Zefektivnit výrobní proces	Důležitý
		Zavedení marketingové činnosti v podobě sociálních sítí včetně ukázek realizovaných zakázek	Méně důležitý
		Spokojení zákazníci a partneři	Udržovat kvalitní vztahy s partnery
	Udržovat dobré a individuální vztahy se zákazníky a splňovat jejich požadavky		Velmi důležitý
	Navazování nových možných aliancí		Důležitý
	Udržovat dobrou komunikaci a rychlé dodávky od partnerů nebo k partnerům		Důležitý
	Rozšíření a udržení kvalitního pracovního kolektivu	Udržovat kvalitní pracovní kolektiv	Velmi důležitý
		Udržovat patřičnou výši mezd	Důležitý
		Nabídka zaměstnaneckých výhod	Méně důležitý
		Nábor pracovní síly – výroba i montáž	Velmi důležitý
		Revitalizace prostor	Méně důležitý
	Společenská odpovědnost	Být společensky odpovědným podnikem s ekologickým myšlením a šetrnému působení na životní prostředí	Velmi důležitý
		Energetická soběstačnost	Důležitý

### Očekávání a cíle druhého majitele

Hodnocení druhého majitele zobrazuje tabulka č. 5 níže. Posuzovaný vzorek má rozmanitou skladbu a je rozdělen do pěti podoblastí. Výzkum probíhal odděleně, ale podoba odpovědí je zřejmá. Je dána dlouhodobým společným působením a také tím, že majitelé jsou manželé. U druhého majitele je větší část cílů v podoblasti finanční stability včetně dvou velmi důležitých cílů. Další oblasti jsou velmi různorodé a obsahují cíle s veškerou škálou důležitosti, v každé však se nachází minimálně jeden s nejvyšší

důležitostí. Velká důležitost je přisuzována udržení hodnoty a zefektivnění výrobního procesu s ohledem na vstupní materiály, energie a nedostatek pracovní síly. Vycházejí tedy z potřeb zákazníka nebo stavebních partnerů, kterým dodávat produkty nejvyšší kvality a služby, které odlišují od konkurence. Dále je vysoká důležitost přisuzována spokojenosti zaměstnanců a rozšíření řad pracovní síly.

**Tabulka 5: Očekávání a cíle druhého majitele včetně hodnocení důležitosti**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání – vize	Cíle	Důležitost
<b>Druhý majitel –</b> současně vedoucí ekonomického úseku	Finanční stabilita a úspěšnost	Pravidelný příjem	Velmi důležitý
		Zvyšování zisku	Velmi důležitý
		Schopnost veškerého samofinancování	Důležitý
		Optimalizace daňové povinnosti – uplatnění daňového štítu apod.	Méně důležitý
	Úspěšný rodinný podnik s rozšířením o oblasti marketingu a zefektivnění procesu výroby s ohledem na externí problémy	Předání podniku a zachování rodinné tradice	Důležitý
		Zavedení marketingové činnosti – online reklamy, působení na sociálních sítích	Méně důležitý
		Zefektivnění výrobního procesu – ohled na náročnost vstupních materiálů	Velmi důležitý
		Posilovat konkurenceschopnost a postavení	Důležitý
		Zavedení optimalizace prořezů	Méně důležitý
		Možného využití starých dřevěných prvků	Méně důležitý
		Tlak na propagaci ekologického smýšlení – samostatná část na webových stránkách	Důležitý
	Vztahy se zákazníky a partnery	Dodávat zákazníkům kvalitní prvky včetně potřebných doprovodných služeb	Velmi důležitý
		Nové spolupráce nejen v Jihlavě a Vysočině	Méně důležitý
		Udržování dobrých vztahů s partnery	Důležitý
	Spokojení zaměstnanci, kteří jsou samostatní a zodpovědní za svou práci	Rozšíření kolektivu a udržení jednotlivců	Velmi důležitý
		Větší zodpovědnost a samostatnost jednotlivých zaměstnanců	Důležitý
		Omlazení pracovního kolektivu a výchova nástupců	Méně důležitý
		Růst mezd s ohledem na inflaci	Důležitý
	Společenská odpovědnost	Společensky odpovědný a šetrný podnik na životní prostředí	Velmi důležitý
		Sponzorský dar dětskému domovu	Důležitý

Tabulky č. 4 a 5 zobrazují očekávání, cíle a jejich hodnocení vyššího managementu a jejich názory se ve většině shodují. Výjimečné může být ve stavebním oboru názor na ekologii a společenskou odpovědnost, kde oba majitelé dbají na šetrnost k životnímu prostředí a dalšímu využití použitých materiálů. Shodují se však na materiálové náročnosti vstupů,

absenci marketingové aktivity a nedostatku pracovní síly, na které chtějí cílit. Majitelé si jsou vědomi jisté stagnace a dlouhodobé neměnnosti celkového řízení.

**Tabulka 6: Očekávání a cíle vedoucího výroby včetně hodnocení důležitosti**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání – vize	Cíle	Důležitost
Vedoucí výroby	Schopný, kvalifikovaný a stálý pracovní kolektiv v dobrém pracovním klimatu	Nábor pracovní síly pro rozšíření výroby hliníku a zasklívání	Velmi důležitý
		Možnost benefitů v letních měsících či při svátcích a víkendech	Méně důležitý
		Vyšší četnost teambuildingových akcí	Důležitý
		Samostatnost a odpovědnost jednotlivých pracovníků	Důležitý
	Finanční stabilita a jistota zaměstnání	Pravidelný růst mezd – ohled na inflaci	Velmi důležitý
		Vzdělávání v oboru a jistota zaměstnání	Důležitý
	Moderní, úspěšný, malý podnik	Moderní prostory a kvalitní prostředí	Důležitý
		Revitalizace prostoru šaten	Méně důležitý
		Zefektivnění výrobního procesu s ohledem na nedostatek pracovní síly, náklady, energie	Velmi důležitý
		Vyšší návratnost a možné reinvestice prostředků zpět do podniku	Důležitý
		Modernizace vybavení	Méně důležitý
		Zlepšení komunikace napříč podnikem	Důležitý
		Zavedení softwaru na optimalizaci prořezu výztuží a profilů	Důležitý
		Potenciální oslovení nových dodavatelů s cílem zjištění možných benefitů	Důležitý
	Spokojenost zákazníku a zlepšování povědomí o podniku	Komunikace se zákazníkem během výroby prvků a před samotnou montáží	Důležitý
		Vytváření produktů dle požadavků zákazníků nebo partnerů	Velmi důležitý
		Rozšiřování povědomí i mimo „obsáhlé“ území, kde podnik působí	Důležitý
		Rozšíření povědomí pomocí marketingu	Důležitý
		Nadále disponovat kvalitními doprovodnými službami jako je montáž, demontáž, zapravení apod.	Velmi důležitý
		Zaměření na potenciální stavební partnery a využití vydožání prvků	Důležitý
	Vztahy s aliančními partnery	Být nadále spolehlivým partnerem	Velmi důležitý
		Nadále dodržovat stanovené termíny	Velmi důležitý
		Budovat nové strategické spolupráce	Velmi důležitý

## **Očekávání a cíle vedoucího výroby**

Třetím participantem byl vedoucí výroby, který v podniku působí déle než dvacet let a zodpovídá za celý výrobní proces. Jeho názorům v důležitých otázkách je přikládána velká váha a v jisté míře se podílí i na řízení podniku. Data jsou zobrazena v tabulce č. 6 výše. První podoblast je zaměřena na zaměstnance, kde si respondent uvědomuje nedostatek pracovní síly, která se projevuje v činnostech ve výrobě hliníkových prvků a při zasklívání finálních produktů. Z těchto důvodů je přiřazena vysoká důležitost. Další takovou skutečností je pravidelný růst mezd s ohledem na inflaci, která je ke dni vypracování této práce na dvojciferné úrovni. Další podoblastí je široké rozmezí pro úspěšný podnik, kde je vysoká důležitost přiřazována primárně k zefektivnění výrobního procesu a minimalizace vstupních nákladů, které mají neustále stoupající tendenci a také s ohledem na již zmíněnou pracovní sílu, které je nedostatek.

Vedoucí výroby se shoduje s majiteli firmy na zaměření na zákazníka, kterému je potřeba dodávat prvky prvotřídní kvality pod jeho představ včetně doprovodných služeb. Poslední podoblastí jsou vztahy s aliančními partnery, kterým přiřazuje vysokou důležitost.

### **2.3.3 Dílčí zhodnocení výsledků**

Podkapitola se věnuje především definování nejdůležitějších očekávání a cílů dotazovaných stakeholderů včetně jejich hodnocení prostřednictvím důležitosti v následující tabulce č. 7. Následně jsou identifikovány zdroje konkurenčních výhod k dalšímu rozvoji v tabulce č. 8 níže. Tato kapitola ve své podstatě odpovídá na centrální výzkumnou otázku a naplňuje hlavní cíle práce.

#### **Nejdůležitější očekávání a cíle stakeholderů**

Tabulka č. 7 zobrazuje nejdůležitější očekávání, cíle a jejich hodnocení všech stakeholderů a odpovídá na první část centrální výzkumné otázky. První dva respondenti se poměrně shodovali v množství jednotlivých oblastí. Prvním z nich je finanční oblast a potřeba pravidelného příjmu, finanční stability a potenciálního zvyšování zisků. Třetí stakeholder – vedoucí výroby kladl důraz na pravidelné zvyšování mezd, kterému i majitelé přikládali důležitost. Shoda všech respondentů u nejdůležitějších očekávání a cílů je v podobě spokojenosti zákazníků nebo partnerství stavebních firem, pro které chce podnik dodávat kvalitní výrobky včetně služeb. Další oblastí shrnující celkové fungování a úspěšnost podniku se zabývá efektivitou výrobního procesu v reakci na energetickou



krizi, náročnost vstupních materiálů a nedostatku pracovní síly. Další poměrná shoda a velká důležitost vymezuje konkurenceschopnost podniku s velkými konkurenty, to vše ale s ohledem na to, že stále je cílem zůstat malou rodinnou firmou.

Dalšími podoblastmi jsou pracovní kolektiv, pro který je požadováno vytvářet příjemné prostředí a kvalitní ohodnocení. Důležitým bodem je přijetí nové síly, která dlouhodobě schází. Dále také spolupráce s partnery a možnost vytváření nových strategických vztahů. Posledním bodem, na kterém se shodují majitelé, je společenská odpovědnost a ekologické smýšlení. S vědomím toho, že odvoz starých prvků na skládku odpadu je ekonomičtější – touto cestou se však podnik vydat nechce. Jednotlivé prvky jsou během zimních měsíců rozmontovány a jejich části opět využity – plastový profil využívají firmy k výrobě potrubí, železné výztuže v kovošrotu a dřevěné prvky k výrobě dřevotřísek.

**Tabulka 7: Nejdůležitější očekávání a cíle stakeholderů**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Stakeholder	Očekávání – vize	Cíle	Důležitost
<b>Nejdůležitější očekávání a cíle vybraných stakeholderů</b>	Finanční stabilita, pravidelný příjem vlastníků a pravidelné zvyšování mezd s ohledem na inflaci	Stálý příjem	Velmi důležitý
		Zvyšování zisku	Velmi důležitý
		Pravidelný růst mezd – ohled na inflaci	Velmi důležitý
	Úspěšný, moderní a konkurenceschopný rodinný podnik disponující kvalitními výrobky včetně služeb s ohledem na náklady vstupních materiálů a podle potřeb zákazníků	Udržení konkurenceschopného stavu a zůstat malým rodinným podnikem	Velmi důležitý
		Nabízet kvalitní produkty podporované kvalitními službami například montáží, demontáží apod.	Velmi důležitý
		Zefektivnění výrobního procesu s ohledem na nedostatek pracovní síly, náklady, energie	Velmi důležitý
		Udržovat dobré a individuální vztahy se zákazníky a splňovat jejich požadavky	Velmi důležitý
	Rozšíření pracovního kolektivu a podpora příjemného pracovního klimatu	Udržovat kvalitní pracovní kolektiv	Velmi důležitý
		Nábor pracovní síly – výroba i montáž	Velmi důležitý
	Společenská odpovědnost	Být společensky odpovědným podnikem s ekologickým myšlením a šetrnému působení na životní prostředí	Velmi důležitý
	Udržování stávajících aliancí se svými partnery a budování nových	Být nadále spolehlivým partnerem	Velmi důležitý
		Udržovat kvalitní vztahy s partnery	Velmi důležitý
		Nadále dodržovat stanovené termíny	Velmi důležitý
		Budovat nové strategické spolupráce	Velmi důležitý

## Zdroje konkurenčních výhod pro možný rozvoj

Celkový výčet všech zdrojů konkurenčních výhod je uveden v příloze č. 2 V následující tabulce č. 8 je uvedeno pouze 14 ze 40 zdrojů a odpovídá na druhou část centrální výzkumné otázky. 6 zdrojů konkurenčních výhod ze zmíněné tabulky nedosahuje ani nutného základu, a právě na těch by měl celý podnik zapracovat a rozvíjet je.

Konkrétně se jedná o strategické řízení, tvorbu image a pověsti, reklamy a webových stránek. Tyto zdroje jsou poměrně úzce provázány (bez strategického řízení) a ačkoliv v oboru stavebnictví nehrají zásadní roli, tak v dnešní době moderních technologií je stále větší zájem o vizualizaci či ukázkou provedených zakázek.

**Tabulka 8: Zdroje konkurenčních výhod pro možný rozvoj**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory:	Relativně nižší význam				Nutný základ	Relativně vyšší význam			
	Nepoužitelný		Potenciálně použitelný			Důležité faktory		Rozhodující faktory	
Pověst a image			■	→	■				
Komunikace se zákazníkem					■	■		■	
Včasnost					■	→	■		
Kvalita webových stránek			■	→	■				
Získání nových zákazníků			■	→	■				
Kvalita produktů					■	→	■		
Ekologie, likvidace odpadu					■	→	■	■	
Dobré vztahy s partnery					■	→	■		
Pracovní prostředí					■	→	■		
Strategické řízení	■	→			■				
Samostatnost/odpovědnost					■	→	■		
Optimalizace nákladů/efektivita procesů					■	→	■		
Motivace pracovníků			■	→	■				
Personální schopnosti			■	→	■				

V návaznosti na ekologické smýšlení by mohla být rekultivace webových stránek, což by mohlo být jistým bodem konkurenční výhody. Minimální úroveň dosaženého nutného základu by mohlo být ukázání toho, že podnik jde s dobou. Dále pak motivace pracovníků a personální činnost z důvodu nedostatku pracovní síly, se kterou se potýká.

Opakem je možné označit zdroje konkurenčních výhod jako jsou ekologie a zpracování odpadu, kvalita produktů, která však strádá zastaráváním výrobního profilu, dobré vztahy s partnery, samostatnost, odpovědnost a odbornost pracovníků. Dále také individuální přístup a komunikace se zákazníkem včetně včasné realizace. Tyto zdroje překračují nutný základ a úroveň konkurence, při jejich dalším rozvíjení by mohl podnik odskočit svým konkurentům. Tabulka č. 8 obsahuje 14 zdrojů konkurenčních výhod pro možný rozvoj k dosažení nutného základu nebo rozšíření konkurenční výhody. Mezi očekávání a cíli a zdroji konkurenčních výhod je možné pozorovat spojitost. Právě takovým případům by se vedení mělo věnovat primárně.

## **2.4 Analýza interního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S**

Následující kapitola rozebírá interní prostředí vybraného podniku BAJER group s.r.o., prostřednictvím McKinseyho modelu 7S. Cílem analýzy je identifikace následných faktorů, které na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Pro podnik mají vliv na potenciální úspěšnost.

### **2.4.1 Strategie a očekávané cíle**

Samotná strategie vybraného podniku není nikde písemně vedená a napříč firmou komunikována. V podniku ani komunikovány cíle či nějaké dlouhodobé směřování. Je v jisté podobě v hlavě majitele, po rozhovoru s majitelem bylo zjištěno následující a autor práce se je pokusil interpretovat následovně:

#### **Poslání (mise) podniku**

*„Naše poslání je poskytovat zákazníkům nejvyšší kvalitu otvorových výplní s individuálním přístupem, s maximální precizností a péčí a s ohledem na životní prostředí. Naše firma je nejen zodpovědná vůči zákazníkům, pro které se snažíme vždy najít řešení, které nejlépe vyhovuje jejich potřebám a přání, ale také vůči našim zaměstnancům a také okolí a planetě. Snažíme se minimalizovat negativní dopad našich činností na životní prostředí. (Zdroj: Majitel firmy BAJER group s.r.o., 2023)*

Vizí podniku je i nadále **zůstat malým rodinným podnikem**, který bude kvalitní, úspěšný, finančně stabilní a v rodinných rukách předáván dalším generacím. Vizí je také každoroční stabilní příjem a potenciální růst celkových mezd. Podnik se v následujících letech chce zaměřit na kvalitu produktů, která se průběhem let snižuje. Zásadní roli tedy hraje výrobní proces, jeho efektivita a **kvalita finálních výrobků včetně doprovodných služeb** – montáž, demontáž, zapravení apod. Dále také na činnost na sociálních sítích k možnému rozšíření povědomí. Samozřejmostí je udržování pozitivních vztahů s partnery a potenciální tvoření nových strategických partnerství. Tlak je také na individuální, flexibilní a včasné postavení k jednotlivým zákazníkům. V období do 5 let chce podnik omladit, a především rozšířit pracovní kolektiv. Tlak bude i nadále tvořen na potřebné konkurenční výhody a taky na ekologické smýšlení.

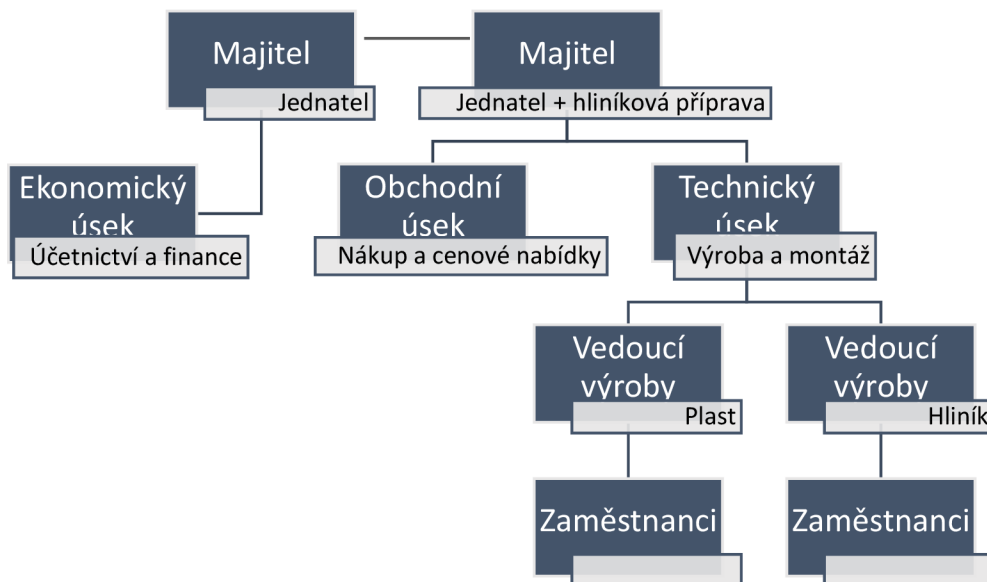
Od počátku založení firmy se vedení a zaměstnanci snaží odlišit od velkých konkurentů především **individuálním přístupem k veškerým zákazníkům** a k těm dlouhodobým budovat vazby. Podnik si je vědom absence dřevěných prvků, ale nemá v plánu rozšiřovat portfolio o tyto otvorové výplně.

Vedení podniku si je dobře vědomo, kdo jsou jejich zákazníci, proto strategie vychází ze snahy o udržení stávajících zákazníků především v podobě spolupráce se stavebními firmami a potenciální rozšíření o zákazníky a spolupráce nové. Od velkých celorepublikových firem se liší především důrazem na kvalitní českou výrobu, montáž, doprovodné služby a celkové individuální péči o každého zákazníka. Důležité je také zaměření na to, být kvalitním, spolehlivým a dlouhodobým partnerem.

## 2.4.2 Struktura

Jedná se o malou rodinnou firmu, která má dva majitele na stejné organizační úrovni, se stejným podílem, se stejnými právy a povinnostmi. Ing. Petr Bajer, který zastává více pozic, stará se o víceméně celkový chod společnosti a celkové fungování úseku výroby a montáže prvků z hliníku, tvoří technickou přípravu hliníkové výroby, konzultuje výrobu, plánuje montáže a mnoho dalšího. Druhým je jeho manželka Jana Bajerová, která se věnuje ekonomickému oddělení s dohledem na obchodní činnost, účetnictví (kde podnik spolupracuje s externím účetním a daňovým poradcem), tvorbě faktur, mezd apod. V podniku, ač má malé množství zaměstnanců, chybí jasně definované funkce a jednotlivé činnosti. Odpovědnosti nejsou přímo definovány a nejsou nikde zapsány.

Struktura podniku je zobrazena na obrázku č. 13 níže a je možné v ní vyzorovat prvky liniově organizační struktury. Na celkovou technickou a správní funkčnost dohlíží majitel Ing. Petr Bajer, kterému je podřízen technický úsek, který se věnuje pouze plastové výrobě a přípravě její technické dokumentace. Hliníkový úsek výroby si majitel koordinuje sám. Dále také obchodní úsek, který se věnuje tvorbě cenových objednávek, jednání se zákazníky, objednávkám materiálu (plastový výrobní profil, sklo, zasklívací lišty, spojovací materiál, kování) apod. Majitelka věnující se ekonomickému úseku dohlíží také na obchodní úsek, jak je možné vidět v obrázku níže. Jednotlivá výroba se tedy dělí na úsek plastu a hliníku. Oba výrobní úseky mají své vedoucí, kteří zodpovídají za celkové produkty a zaměstnance „pod nimi“. V podniku je velká míra zastupitelnosti, kdy velká část zaměstnanců ve výrobě může operovat na široké škále výrobních pozic, avšak chybí jasně definované kompetence, pravomoce a odpovědnosti.



Obrázek 14: Struktura BAJER group s.r.o.  
(zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.4.3 Styl řízení

Styl řízení se dá označit ze strany majitelů z velké části za **autoritativní**, avšak obsahuje i **demokratické prvky**. Nejdůležitější rozhodnutí jsou komunikována pouze mezi majiteli s občasným dotazem dalšího člena rodiny – syna, pro zjištění názoru. Majitel vyžaduje celkový dohled nad veškerou činností, ale požaduje samostatnost a odpovědnost za činnosti jednotlivých pracovníků. Řízení a plánování je spíše na operativní až taktické úrovni. Například plánování montáže je ze strany majitele na týdenní až dvoutýdenní bázi.

Avšak demokratické prvky jsou přítomny v jakémkoliv jednání, což je dáno dlouhodobě stejným pracovním kolektivem, který si z velké části s majiteli tyká. Na každodenní ranní poradě před odjezdem na samotnou montáž je vítána vlastní iniciativa a návrhy, které jsou vyslechnuty a komunikovány. Konečné rozhodnutí je však vždy na majiteli.

#### **2.4.4 Systémy**

Podkapitola se věnuje systémům v oblasti řízení, komunikace, objednávek a dalších.

##### **Systém řízení (plánování – organizování – kontrola)**

Ve vybraném podniku schází strategické řízení. Řízení je spíše na taktické až operativní úrovni. Výroba v oboru otvorových výplní funguje držením malého množství skladových zásob, kdy každá zakázka je jiná. Proto se výroba plánuje s ohledem na dodání materiálu, což bývá okolo 5 týdnů. Plán montáží tvoří majitel většinou na týden až 14 dní dopředu, kdy je i montáž komunikována se zákazníky.

Organizování a rozhodnutí jsou tvořena výhradně majitelem, ačkoliv stále roste požadavek na samostatnost a odpovědnost zaměstnanců, a především vedoucího výroby a vedoucího montážní skupiny. Jasně úkoly jsou komentovány a delegovány na každodenních ranních krátkých poradách, kdy se upřesní jednotlivé úkoly pro daný den.

Kontrola představuje důležitou činnost při důrazu na kvalitu produktů a služeb. Kontrola probíhá především ve výrobě, kdy je obstarávána během procesu vedoucím výroby a na jeho konci ještě vedoucím montážní skupiny. Kontrola však nijak výrazně neprobíhá v administrativní části, kdy jsou časté nejasnosti především ohledně tvorby cenových nabídek a vznikají spory.

##### **Systém komunikace zaměstnanců podniku**

Technický úsek funguje na programech technické přípravy, která se opět liší dle materiálu – PVC/AL, skrze který je tvořen technologický postup pro výrobu jednotlivých zakázek, kde jsou přiblíženy postupy výroby na jednotlivé prvky, ze kterých se následně vychází i na montážích (včetně projektové dokumentace).

Uvnitř podniku se interní komunikace řeší nejčastěji osobně nebo telefonními hovory. V posledních letech je také stále častější komunikace mezi montážníky, vedoucím výroby a majitelem skrze sociální sítě a video-hovory v případě řešení nejasných otázek přímo při realizaci montáže apod., kde je možné vidět problematiku bez potřeby dojíždění.

### **Systém komunikace se zákazníky**

Majitelé své konečné zákazníky dobře znají a vědí, že se jedná o stavební a zatepovací firmy nebo domácnosti. V případě fyzických osob je vždy při procesu tvorby cenové nabídky nebo doladování detailů se zákazníkem zjišťováno, odkud se o firmě zákazník dozvěděl. Z 90 % se jedná o případ, kdy se zákazníci o firmě dozví způsobem dobrého slova od známého, který má pozitivní zkušenost, což je pro obor stavebnictví poměrně běžné. Z webových stránek jich tvoří celek zanedbatelné minimum.

### **Systém komunikace s obchodními partnery**

Komunikace s důležitými partnery v podobě dlouhodobých stavebních spoluprací zajišťuje majitel na pravidelných schůzkách, které jsou založeny na přátelské atmosféře. V případě komunikace s ohledem materiálu, ekonomických potřeb apod., to si zajišťují jednotlivé úseky prostřednictvím emailů nebo telefonních rozhovorů.

### **Systém objednávek od zákazníků**

Objednávky od zákazníků probíhají povětšinou telefonicky, mailem nebo osobně. Podnik dříve na svých webových stránkách nabízel možnost online nacenění zakázek, kde zákazník vyplnil přibližné rozměry prvků, další parametry, požadované služby a vše potřebné. Po čase byl tento systém z portálu vymazán z důvodu minimálního využití zákazníky anebo chybného využití či zneužívání, s čímž bylo ve výsledku více práce. Majitel v osobním rozhovoru tvrdil, že pokud měl zákazník opravdu zájem, pak se veškeré množství cenových nabídek tvořilo ručně.

### **Systém objednávání materiálu**

Objednávky materiálu jsou uskutečňovány přes objednávkové portály dodavatelů nebo v případě potřeby telefonicky či mailem.

### **IT/IS firmy**

Mezi základní operační systém se dá označit systém Windows, na kterém fungují všechny počítače v administrativní oblasti. Dále jsou využívány systémy Pohoda, který v sobě skrývá účetnictví, daňovou evidenci, faktury, mzdy a další. Samozřejmostí je kancelářský balíček Microsoft Office. Technická příprava jednotlivých zakázek funguje opět odděleně dle vstupního materiálu na samostatných systémech. Pro nacenění plastových objednávek operuje podnik s programem Misoft, výroba a nacenění hliníkových prvků skrze dodavatele Heroal. Jedná se o relativně samostatné a nepropojené platformy, kdy může

vznikat potíží s komunikací či propojením informací, které však nejsou v zásadě primární, protože celá firma a průběh zakázky je rozdělen dle materiálu a fungují odděleně.

V podniku se nevyžívají žádné systémy řízení skladovacích zásob, řízení zákazníků nebo například optimalizace prořezu profilů a výztuží, které se přivážejí v šestimetrových kusech a vznikají poměrně velké neefektivní zbytky.

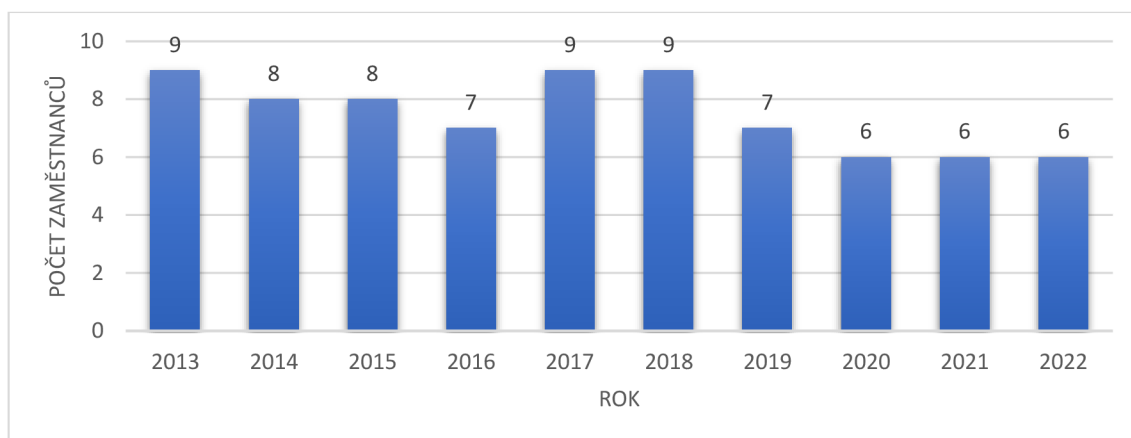
#### 2.4.5 Spolupracovníci

Podnik podle údajů databáze Orbis Europe zaměstnává 6 pracovníků, což je nesprávná hodnota, která může být způsobena tím, že určitá část pracovníků (například celá montážní skupina) je vedena a pracuje prostřednictvím živnostenského oprávnění, kteří tedy nejsou započítáni. V následujícím grafu číslo 1 je možné vidět vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech dle databáze Orbis Europe (Bureau van Dijk, 2023).

Zaměstnance je možné primárně rozdělit ze tří pohledů:

- **Administrativa** je dále rozdělena na ekonomický úsek, obchodní a technický, jako je možné vidět na obrázku č. 12 v podkapitole organizační struktury.
- **Výroba** se dělí podle vstupního materiálu, kterými jsou PVC a Al. Je důležité zmínit, že v případě potřeby je v celé výrobě a montáži poměrně široká zastupitelnost, což je dáno i malým množstvím zaměstnanců a jejich poměrně dlouhodobou stálostí.
- **Montáž**

Kolektiv ve výrobě a montážní skupina spolu působí již dlouhé roky a vztahy na pracovišti jsou v přátelském duchu. Vývoj počtu zaměstnanců zobrazuje graf č. 4 níže.



**Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Orbis Europe)



Vztahy s administrativním oddělením jsou spíše na pracovní úrovni se vzájemným respektem. Problémem je průměrný věk zaměstnanců, který přesahuje 46 let.

Společnost se již několik let potýká s nedostatkem pracovní síly, trh a nezaměstnanost nepřispívá k nalezení vhodných pracovníků. Důvodem je i růst inflace, nákladů a průměrné mzdy, která zvyšuje požadavky zájemců o zaměstnání. Z pohledu dlouhodobě stabilního a staršího kolektivu je pro majitele poměrně složité přivést nového pracovníka, který by do staršího kolektivu společensky zapadl. Z toho důvodu majitelé cílí ideálně na dvojice, které by celkově omladily kolektiv a vytvořily tak nový sociální kruh. Avšak na celém trhu práce, výrazně ve stavebním oboru, je pracovní síly značný nedostatek. Podniku celkově chybí aktivní personální činnost a shánění nových pracovních sil.

V letních měsících, kdy je obor stavebnictví v průběhu roku na vrcholu se vybraný podnik každoročně snaží využívat brigádníků na jednodušší práce, které se dají rychle naučit a nejsou výrazně náročné. Bohužel i o brigádníky je stále větší nouze na pracovním trhu.

#### **2.4.6 Schopnosti**

Majitel Ing. Petr Bajer je absolventem VUT FAST a oboru otvorových výplní věnuje již od roku 1994, kdy byl spolujednatel jiná firma ve stejném oboru. Těží tak i z přátelských vztahů s bývalým spolujednatel, který podniká v oboru na druhé straně republiky. Majitel sleduje především **technické trendy a to, kam se zájem zákazníků v tomto ohledu posouvá**. Konkrétním příkladem je certifikace vlastních protipožárních prvků, kterým se firma taktéž věnuje. Je si však vědom roky stejného vedení, neměnnosti, uspokojenosti a celkové stagnace.

Schopnosti zaměstnanců jsou z pohledu dlouhodobé praxe na vysoké úrovni, ale vyšším věkem pracovního kolektivu je velká část již ne úplně ochotna se učit novým trendům a požadavkům zákazníků. Pro montážníka je důležité, aby aspoň jeden člen z montážní skupiny disponoval řídičským oprávněním skupiny B a oprávněním na velký přívěs, kdy jsou převáženy velká skla, celé prvky apod. Několik zaměstnanců ve výrobě včetně majitele je držiteli oprávnění na VZV, kdy se projevuje opět vysoká zastupitelnost. Pro potenciálního nového pracovníka by bylo samozřejmostí patřičné zaškolení a práce pod dohledem. To i vzhledem k faktu, že jisté druhy práce nejsou nijak náročné a jsou rychle osvojitelné. Zkušenost v oboru by byla vítána, ale situace na trhu práce je nepřívětivá, a proto podnik nabízí celkové zaškolení a nepožaduje zkušenosti v oboru.

### 2.4.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty vycházejí z poslání a vize podniku, kdy se firma chce i nadále zaměřovat na kvalitu svých produktů a služeb za příznivé ceny pro spokojenost zákazníků, vycházející především z individuálního přístupu, řešení na míru, komunikace a včasnosti. Ale také spokojenost svých zaměstnanců a partnerů a generování zisku. Firemní kultura však vychází z toho, že se jedná o rodinný podnik, který se chce od velkých konkurentů lišit právě individuálním a rodinným přístupem.

Oba majitelé také dbají na ekologii a celkově udržitelné fungování, ač je to mnohdy neekonomické, jde o přesvědčení majitelů, a to je kladeno i na zaměstnance. Kultura se řídí nepsanými pravidly, jako například, že výroba a montáž se řídí již zmíněným heslem, aby bylo přístupováno tak, jako by se jednalo o vlastní zakázku. Samozřejmostí je čistota na pracovišti a vlídné jednání s zákazníky nebo partnery. Většina dlouholetých zaměstnanců jsou přátelé i v mimopracovním životě, konkrétně vedoucí výroby a hlavní montér se s majitelem znají od dětství. Z těchto důvodů se společné společenské akce organizují častěji než jen v podobě vánočního večírku pro utužování kladných vztahů.

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

Vybraný podnik naplňuje teoretický rámec v podobě, že schází strategie, která je pouze v hlavě majitele a není dále komunikována napříč podnikem. Absentuje taktéž strategické řízení, kdy se firma věnuje především situacím a cílům v krátkodobějším horizontu. S ohledem na stávající strategii společnost disponuje stálým, velmi zkušeným a kolektivem s velkou zastupitelností v přátelském prostředí, který však stárne a je doprovázen dlouhodobým nedostatkem pracovní síly.

Dále podnik těží z dlouhodobé spolupráce se stavebními, na kterých je poměrně závislý. Důležitým faktorem je zaměření na individuální přístup k zákazníkovi. Slabou stránkou je absence systémů skladovacích zásob, CRM systémů, systémů na prořez, kdy vznikají poměrně velké zbytky. Dále také průběžná kontrola v administrativní části, kdy vznikají časté chyby v nejasnosti zakázek, naceňování a objednávání materiálu.

**Zásadní nedostatek** je u **strategie a sdílených hodnot**, kdy se promítá právě absence strategie, dlouhodobého řízení, **směřování a jejich komunikování napříč podnikem** s jednotlivými zaměstnanci. Nejlépe jsou na tom faktory spolupracovníků a schopností, které vycházejí z jejich dlouhodobých zkušeností a vysoké zastupitelnosti. Zmíněná

provázanost vychází ze zjištěných faktorů, které zobrazuje následující tabulka č. 9 členěná na silné a slabé stránky interního prostředí provedené analýzou 7S.

**Tabulka 9: Dílčí zhodnocení 7S analýzy**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Technické znalosti majitele	Absence strategie a strategického řízení
Zkušený pracovní kolektiv	Nejasně definované kompetence a odpovědnosti
Dlouhodobé zkušenosti majitele i zaměstnanců	Věkový průměr zaměstnanců
Vysoká zastupitelnost zaměstnanců	Nedostatek zaměstnanců
Stálost zaměstnanců	Absence systémů – skladovacích zásob, CRM, optimalizace prořezu profilu a výztuže
Individuální přístup k zákazníkovi	Absence kontroly v administrativní činnosti
Vztahy uvnitř podniku	Závislost na spolupráci se stavebními firmami

## 2.5 Analýza firemních faktorů

Interní prostředí podniku je analyzováno metodou 7S výše a doplněno o vybrané firemní faktory pro doplnění analýzy současného stavu zmíněného interního prostředí firmy.

### 2.5.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

S ohledem na velikost a obor podnikání neuskutečňuje vybraný podnik žádnou výzkumnou ani vývojovou činnost. Důležité je zmínit, že i přes rozdílnou velikost konkurenčních firem v oboru otvorových výplní je **technologická forma výroby na velmi podobné úrovni**. Tedy technologie procesu výroby jsou poměrně dlouhodobě neměnné a **firmy nevlastní značné konkurenční výhody**. Samozřejmostí je, že u větších firem je možnost rozsáhlejší automatizace, která se však odvíjí od vstupního materiálu. Firma nedisponuje žádným automatickým manipulátorem ať už na skelné tabule nebo nadrozměrné rámy, kterými disponují větší konkurenti. Například hliníkové prvky jsou mnohem náročnější na výrobu a také lidský faktory, není přímo téměř možné je vyrábět na automatizovaných linkách, jako prvky plastové.

Inovace a novinky přicházejí většinou **od dodavatelů profilů**, který je zásadním prvkem pro výrobu, a jedná se o velké nadnárodní firmy – v případě firmy o německé Salamander a Heroal. **Výrobci se dají označit za následovníky těchto inovací** a technologií.

## **2.5.2 Marketingové a distribuční faktory**

Při interní analýze marketingových a distribučních faktorů je využito marketingového mixu 4P – věnující se produktu, ceně, místu a propagaci.

### **Produkt**

Na trhu otvorových výplní je vysoká konkurence, kdy kvalita finálních prvků je na podobné úrovni – u větších zakázek fungujících skrz výběrové řízení dána projektovou dokumentací a je přesně určené, jaké hodnoty (stavební hloubku, množství komor, těsnění, varianta zasklení, barva, specifika montáže apod.) mají prvky obsahovat a k čemu se dodavatel zavazuje. Zmíněné faktory mají vliv na finální hodnoty zvukové izolace, tepelné izolace, prostupnosti a celkové dlouhodobé funkčnosti jednotlivých prvků.

### **Otvorové výplně**

BAJER group, s.r.o. se při své hlavní činnosti zaměřuje především na dva vstupní výrobní materiály ve své vlastní výrobní provozovně v průmyslové zóně – těmi jsou plast a hliník. Firma vyrábí plastové prvky z 5 a 7 komorového systému německého profilu Salamander Stream line. Možné oblasti použití plastových prvků jsou: otočení, sklopení, otočení-sklopení, vstup dům, boční vchod, skládací dveře a dveře PSK. Další variantou jsou hliníkové prvky, které jsou vyráběné z profilu Heroal, ty představují nejmodernější bydlení na trhu. Firma se věnuje vedle prvků zmíněných výše také moderním proskleným dveřím, HS portálům a různým zimním zahradám, zastřešením a fasádám. Samozřejmostí jsou pro zákazníka výběry variant barev, typy zasklení (dvojsklo, trojsklo) a další. Všechny tyto aspekty mají za následek lepší tepelnou i zvukovou izolaci a kvalitnější finální bydlení. Nabízí všechny varianty jako možné oblasti použití plastových prvků: otočení, sklopení, otočení-sklopení, vstup dům, boční vchod, skládací dveře a dveře PSK. Také nejmodernějšího požadavky na bydlení, a to různé prosklené tabule, fasády, HS portály, zimní zahrady a další. Dále podnik disponuje vlastní certifikací na protipožární prvky, která na firmu tak malé velikosti není zcela běžnou situací. Zmíněné atributy nabízejí samozřejmě i všechny velké konkurenční společnosti, čehož si je vědomé i vedení firmy, proto se o svou konkurenční pozici snaží posilovat pomocí individuálního přístupu a komunikace se zákazníkem a také doprovodnými službami.

Tím způsobem je tedy rozdělena i samotná výroba, která se rozděluje na plastovou a hliníkovou sekci a jejich konečné portfolio se dá přehledně rozdělit na:

- Okna
- Dveře vchodové, balkonové, posuvné
- Zimní zahrady
- Fasády
- HS portály

Poměr výroby podniku, která se ze 64 % věnuje plastovým prvkům a ze 36 % prvkům hliníkovým. Hliníkové prvky jsou mnohem náročnější na výrobu a také na lidský faktor, kterého je ve firmě nedostatek. Hliník je variantou jednoho z nejmodernějšího bydlení, což se odráží na ceně, která je oproti plastovým prvkům často až dvojnásobná a také je u ní větší marže. Avšak z těchto důvodů není jejich objem na tržbách tak významný, jak zobrazuje následující graf č. 5. Největší podíl zaujímají plastová okna, která však patří k nejlacinějším prvkům. Největší hodnotu představují HS portály a zimní zahrady, kterých však není za rok vyrobeno takové množství.



**Graf 5: Podíl produktů na tržbách v %**  
(zdroj: Interní data firmy)

Nevýhodou je také absence střešních oken a omezená nabídka atypických prvků, jako jsou kruhové a různě zaoblené prvky. Kruhová a atypicky zaoblená okna musejí být nakupována u konkurenčních podniků a dále přeprodávány.

## **Doprovodné a doplňkové služby**

Finální kvalita produktů je v oboru otvorových výplní na velmi podobné úrovni a obyčejný zákazník ve funkčním užití málokdy pozná sebemenší rozdíl. Proto je rozhodujícím faktorem cena, jak je zmíněno níže a také doprovodné a doplňkové služby, čímž se podnik snaží od svých konkurentů odlišit. Samozřejmostí je zaměření otvorů pracovníkem před samotnou realizací, kdy je konzultováno, zda a jaká technická řešení jsou možná. V takových případech se snaží vyjít zákazníkům maximálně vstříc dle jejich požadavků včetně individuálního přístupu. Dále je samozřejmostí montáž, demontáž a zednické zapravení, které jsou součástí zakázky. Majitelé však kladou důraz na čistotu a následný úklid po realizované zakázce a finální montáži nejen pro domácnosti.

## **Cena**

Cena je pro vybrané odvětví naprosto klíčová, ať už se jedná o obyčejného zákazníka nebo stavebního partnera až developera. Mnoho výrobců se snaží naklonit si zákaznickou přízeň například tím, že na místa ve sklepech či na záchodech se aplikují prvky s horším kovááním a tím se snižuje celková cena zakázky. Trh výrobců a dodavatelů otvorových výplní disponuje velmi srovnatelnou kvalitou finálních prvků, kdy je vysoká schopnost plnit požadavky zákazníků. Proto je vedle doprovodných služeb a kvality produktu, který mají firmy na podobné úrovni, absolutně **rozhodujícím faktorem konečná cena**.

Silnou stránkou pro podnik je to, že většina významných zakázek a jejich nacenění se komunikuje přímo s majitelem, který může relativně hýbat s cenou, v případě zájmu.

Pro konkrétní demonstraci a potřeby této práce byla zvolena reálná zakázka a novostavba rodinného domu v Kostelci u Jihlavy, která je spojena s montáží vybraných prvků. Samotná cenová nabídka vychází z výrobních prvků s následujícími požadavky:

- Barva prvků oboustranná hladká antracitová RAL7016
- PVC profil Salamander Stream line
- Trojsklo

V následující tabulce č. 10 jsou zobrazeny vybrané parametry cenové nabídky. Samotná cenová nabídka obsahuje dvě možné alternativy k dvojdílným posuvným dveřím.

**Tabulka 10: Cenová nabídka RD Kostelec u Jihlavy**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Prvek	Počet KS	Rozměry (v mm)	Sleva 15 % ze základní ceny	Cena (cena za ks)
Jednodílné okno + příslušenství	2	1000x1250	-998 Kč	12 942 Kč (6 471 Kč)
Jednodílné okno + příslušenství	1	500x500	-555 Kč	3 528 Kč
Jednodílné okno + příslušenství	1	500x750	-670 Kč	4 178 Kč
Dvojdílné okno se sloupkem + příslušenství	3	1750(600+1150) x1250	-1407 Kč	28 791 Kč (9 597 Kč)
Jednodílné okno + příslušenství	1	1000x750	-802 Kč	4 976 Kč
Jednodílné okno + příslušenství	1	1000x750	-802 Kč	5 111 Kč
Dvojdílné okno se sloupkem + příslušenství	2	1750(1150+600) x500	-937 Kč	12 212 Kč (6 160 Kč)
Jednodílné okno fixní + příslušenství	1	2000x1750	-1 376 Kč	10 808 Kč
HS portál + příslušenství	1	3000(1500+1500) x2250	-14 896 Kč	99 306 Kč
Jednodílné vchodové dveře + příslušenství	1	1100 (440+660) x2250	-3 685 Kč	23 974 Kč
Jednodílné vchodové dveře + příslušenství	1	1100x2250	-3 233 Kč	24 201 Kč
Doprava = 400 Kč				
Montáž = 19 725 Kč				
DPH = 30 796 Kč				
Celková cena zakázky = 279 525 Kč				

Jedna varianta je hliníkový HS portál v ceně 119 134 Kč anebo sestava s balkonovými dveřmi ve výši 28 694 Kč. Výsledná cena zakázky je kalkulována s dvojdílnými posuvnými dveřmi.

Samotná podoba cenových nabídek prošla v průběhu let několika změnami. V dnešní době je v zásadě jednoduchá pouze s nejnужnějším daty a informacemi, jako je například pohled na prvky pro snazší uchopení zákazníků, včetně alternativ nabízených prvků.

Mnoho konkurenčních firem nabízí obrovská procenta slev, která se dají považovat jako marketingový tah, kdy je výsledná cena ve většina případů stále vyšší. BAJER group s.r.o. a její majitelé to považují za klamání zákazníků a touto cestou jít nechtějí. Proto na svých cenových nabídkách uvádějí 15 % slevy. Zakázka RD Kostelec u Jihlavy byla dále naceněna vybranými konkurenčními podniky z důvodu, že cena hraje absolutní roli, a je dále rozebrána s dalšími parametry v kapitole 2.7 Konkurenčního benchmarkingu.

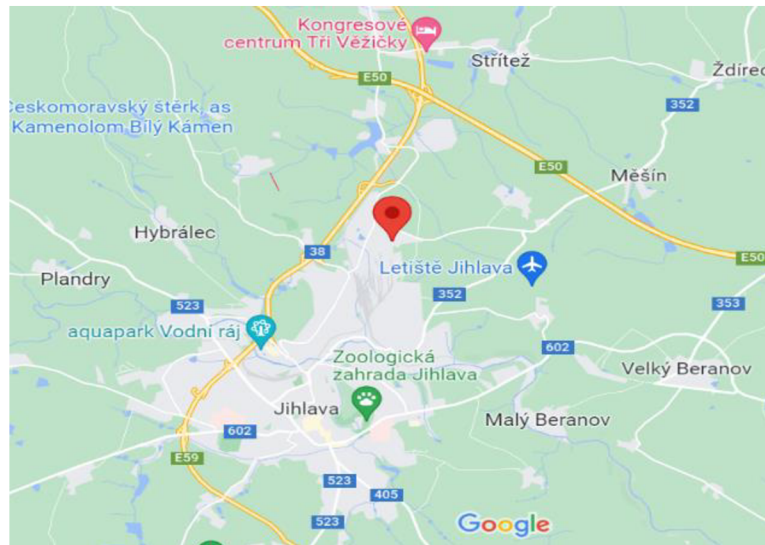
### **Místo a distribuce**

Umístění výrobní haly včetně administrativního zázemí je na strategickém místě. Nachází se v severní části Jihlavy v průmyslové zóně, kde sídlí i další jihlavské společnosti nejen z oblasti stavebnictví – například Dektrade, Kronospan, Xilo machinery, Jitrans a podobně. Na průmyslovou zónu je napojen jihlavský přivaděč, který je nejvytíženější tepnou města, a je z něj přímý nájezd na dálnici D1. Tedy v případě dodávky materiálu z celé republiky je logistika poměrně jednoduchá i pro velké kamiony bez potřeby zajištění do města. Dále z pohledu montáží mimo Jihlavu není potřeba se zdržovat průjezdem městem, kde není jednoduchá dopravní situace, natož pro dodávku velmi často s přívěsem. Vzdálenost jednotlivých zakázek od místa výroby a administrativního zázemí se samozřejmě zobrazuje v konečné cenové nabídce. Firma nejčastěji působí na Vysočině a jejím blízkém okolí. Několik velkých zakázek bylo realizováno například v Praze, Pardubicích, Krnově, Ostravě, ale také za hranicemi například ve Francii, Nizozemsku, Rakousku, Německu, kdy právě spolupracujícími firmami byl zvolený podnik vybrán na podílení se na zakázce ve formě subdodávek na danou zakázku.

Obrázek č. 15 zobrazuje mapu Jihlavy včetně přivaděče, který je zobrazen jako žlutá trasa E59. Je tedy snadné a rychlé se na místo dostavit v případě řešení jakýchkoliv nejasností, cenových nabídek a řešení různých výrobních variant apod. Zobrazena je také dálnice D1, která je taktéž značena jako žlutá trasa E50 ve více horizontální podobě. Z pohledu velikosti podniku je zřejmé, že firma nevlastní showroomy, kde by vystavovala svoji



práci. Zákazník si může prohlédnout výrobu i jednotlivé prvky v místě provozovny. Dále podnik nedisponuje žádnými obchodními zástupci, kteří by se věnovali zákazníkům.



**Obrázek 15: Lokalita podniku**

(zdroj: Google maps)

Ve srovnání s velkými konkurenčními podniky, kdy například společnost Vekra disponuje 12 showroomy po celé České republice, kromě právě Vysočiny a Pardubického kraje. Nebo společnost RI okna má přes 100 poboček v celé republice. Lokálním konkurentem společnost DAFEplast vlastní taktéž showroom v blízkosti Jihlavy (Vekra, 2023), (RI okna, 2023).

### **Propagace**

Propagaci i s ohledem na velikost podnikání a obor, ve kterém působí, je možno shrnout jako za kritickou. Ačkoliv propagace není ve stavebnictví absolutně klíčová, tak podnik funguje především ze spolupráce se stavebními firmami a proto hrozí, že v některém krizovém případě, kdy by o spolupráci přišel, pak bude scházet poměrně značný odběratel. Z toho důvodu je potřeba zajistit i odběratele nové – kdy i v menším městě, jako je Jihlava, je stále velká část obyvatel, která o firmě neví.

### **Přímá komunikace a WOM marketing a reference**

Na stavebním trhu je nejčastější formou propagace „Word of mouth“, kdy se zákazník podělí o pozitivní zkušenost s dalším, který má následně o produkty nebo služby zájem. Toto je sledováno vždy při jednání s potenciálním zákazníkem, kdy je tázán, odkud se o firmě dozvěděl. Jakákoliv propagace nebo reklama je majiteli komentována, že není potřebná z důvodu nedostatku pracovních sil, a tedy stíhání nasmlouvaných zakázek.

## Nepřímá online prezentace firmy přes web

Webové stránky mají moderní a jednoduchý charakter. Na webových stránkách však schází větší zmínka či samotný článek o zeleném smýšlení, na kterém si majitelé zakládají a mohl by s nastupující mladou generací, znamenat konkurenční výhodu. Stránky dále nabízejí všechny informace včetně ukázek provedených staveb, ale není součástí objednávkový systém, který byl již dříve odstraněn. Objednávkový systém je součástí větších webů u konkurentů, ale vedení jeho stažení komentovalo nevyužitím či jeho zneužíváním. Vybraná firma nepůsobí na žádných sociálních sítích, kde by například přidávala příspěvky svých staveb.

Jako kritické se dá označit také **vyhledávání skrz Google maps**, kde firma nemá vlastní „štítek“, proto je velice těžké firmu na webu dohledat, jak zobrazuje obrázek č. 16 níže. Na webu Maps tedy není možné firmu dohledat po zadání jména firmy, jak by bylo žádoucí, ale pouze po zadání přesné adresy. Přesnou adresu zákazník může zdlouhavě nalézt na webových stránkách a může to být malým faktorem při rozhodování.



Obrázek 16: Google maps – neoznačení firmy

(zdroj: Google maps)

## Další vizuální reklama na lokálním trhu

V praxi je využíváno reklamních ploch a plachet na několika strategických místech v Jihlavě a okolí. Dále je jejich umístění dané sponzorskými smlouvami a objevují se například na několik sportovních hřištích a dětském domově. Firma dále využívá při realizaci zakázky v lokalitě s rozestavenými nemovitostmi nebo budoucí zástavbou vystavení vlastní reklamy na právě realizované zakázce.

### 2.5.3 Faktory výroby a řízení výroby

Po vyhotovení cenové nabídky a objednáním zákazníka, které je nejčastěji osobní formou nebo emailem, kde vedení společnosti požaduje, aby mail obsahoval přímé vyjádření, že zákazník objednává. Po zaplacení zálohy zákazníkem a vlastním zaměřením otvorů následuje konkrétní proces výroby a řízení výroby. Výrobnímu procesu po objednání předchází vytvoření výrobní technické dokumentace, ze které celý proces vychází. Každá zakázka je v mnoha případech jedinečná a každý prvek individuální, proto je v podniku drženo minimální množství zásob, a to především v takových zásobách, které jsou používány dlouhodobě (izolační guma, zasklívací lišty atd.). Na jednotlivé zakázky se objednávají například skla, profily, kování individuálně, proto výrobní proces trvá okolo 8 týdnů. To je samozřejmě dáno i ročním obdobím a vytížeností, kdy v letních měsících se doba může prodloužit a přes zimu naopak zkrátit.

Široká většina výrobců otvorových výplní disponuje velice podobnou technologií výroby a liší se pouze rozsáhlostí automatizace. Výrobní postup je však z velké části obdobný. Rozdíl je především z pohledu vstupního materiálu, kterým je plast a hliník. Výrobní proces hliníkových prvků je náročnější a je kladena větší náročnost na lidský faktor, například z šetrnějšího přístupu k hliníkovým prvkům, které jsou náchylnější na manuální poškození. Plastová výroba se dá označit za jednodušší, kdy je výrobní postup následující: Výrobní profily (v podobě ráků, křidel, balkonových křidel a ráků, dveřních ráků a křidel, apod) jsou dováženy v paletách po šestimetrových tyčích, které jsou následně rozřezány úhlem 45 stupňů podle délky v technické dokumentaci na danou zakázku. Následuje odvodnění profilů, implementace připravených výztuží, svaření prvků v rozích, jejich začištění a implementace izolační gumy. Dále následuje zakování jednotlivých prvků, nařezání zasklívacích lišt na dvouhlavé pile, implementace skleních podložek a samotné zasklení. Možnost automatizace je například u zasklení, kdy je možné využívat jisté manipulátory skla, které je možné následně využít i při montáži – těmito manipulátory podnik však nedisponuje.

Celková výroba a montáž se řídí heslem: „*Aby provedená práce a kvalita výrobku odpovídala tomu, jako bych to dělal sám pro sebe*“. (zdroj: interní prostředí firmy, 2023)

Samotný plastový výrobní profil je na trhu již více než desetiletí a jeho vlastnosti začínávají být překonány. Konečný uživatel ve funkci prvků nepozná od nejnovějších profilů rozdíl, například v počtu komor, avšak při jasně daných podmínkách u

výběrových řízení, kde se klade tlak na nízkoenergetické stavby, a tedy může znemožňovat vstup do větších výběrových řízení s nejmodernějšími parametry. V případě **nákladnosti vstupních materiálů** a snahy jejich snížení je možné identifikovat jako zásadní problém dodavatele Salamander, že profily jsou dodávány pouze na bílém nosiči, kdy v případě barevné zakázky se musí následně externě kaširovat do požadované barvy, což prodlužuje výrobní proces. V dnešní době, kdy je velká poptávka po antracitové barvě, se jedná o značně negativní faktor.

Po kompletizaci výrobního procesu jsou jednotlivé prvky naloženy do vlastní dodávky a na přívěs a následně s nimi montážní skupina vyráží na místo samotné realizace. Finální realizace vychází z požadavků zákazníka, což se odráží na ceně zakázky.

#### **2.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Výrobní hala, pozemek, vozový park, stroje jsou vlastnictvím podniku. Výhodou podniku je vlastní zdroj energie – konkrétně solární panely, které pokrývají středu celého podniku a zbylé nevyužité metry pozemku za objektem, které tak pokryjí elektrickou energii a zajišťují soběstačnost po celý rok. Výhodou je také lokalita, kdy se podnik nachází v průmyslové zóně v Jihlavě, což znamená, že má přímý nájezd na jihlavský přivaděč a z něj na dálnici D1 anebo dále po celé republice, bez potřeby zajiždění do centra města.

Majitelé jsou konzervativními podnikateli a veškerá činnost, materiál, náklady atd. je financováno z vlastních zdrojů. Firma tedy nedisponuje žádnými cizími zdroji a nemá možnost využití například daňového štítu. Důležitým bodem je však vlastní zdroj elektrické energie, který pokryje vlastní spotřebu podniku. V době energetické krize a zvyšování cen elektřiny se jedná o zásadní silnou stránku firmy.

Společnost se potýká dlouhodobě s nedostatkem zaměstnanců a téměř nulovou aktivní personální činností, spojenou s růstem průměrné mzdy, která zvyšuje požadavky potenciálních zájemců. Další informace jsou blíže specifikovány v analýze 7S.

#### **2.5.5 Finanční a rozpočtové faktory**

K analýze finančních faktorů bylo vycházeno z účetních výkazů z OR justice.cz, kde mají firmy povinnost sdílet účetní výkazy. Od roku 2019 je však změna a povinnost se vztahuje pouze na rozvahu a výkaz zisku a ztrát již nemusí být součástí. Proto výkazy zisku a ztráty je možno označit jako interní dokumenty firmy, ze kterých je následně čerpáno.

Pro vývoj tržeb je možné užít horizontální analýzy prostřednictvím absolutního nebo reálního pojetí, jak zobrazují následující rovnice. Vývoj tržeb zaznamenal nárůst v roce 2019, od téhož roku však tržby doprovází klesající trend, jak zobrazuje následující graf č. 6 a tabulka č. 11.

$$\text{Absolutní (Kč)} = \text{tržby (t)} - \text{tržby minulé (t - 1)}$$

$$\text{Relativní (\%)} = \frac{\text{tržby (t)} - \text{tržby minulé (t - 1)}}{\text{tržby minulé (t - 1)}} \times 100$$

**Tabulka 11: Absolutní a relativní pojetí vývoje tržeb**

(zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku)

Období	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Absolutní (tis. Kč)	2 429	-599	-395
Relativní (%)	19,16	-3,96	-2,72



**Graf 6: Vývoj tržeb za vybrané roky**

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

### Ukazatele vývoje rentability

Následující tabulka č. 12 zobrazuje vývoj ukazatelů rentability ve sledovaných letech. Ukazatel ROA udává rentabilitu aktiv, a tedy poměr mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a celkových aktiv. Jeho hodnota by se měla pohybovat nad 5 %. Těchto hodnot podnik dosahuje v letech 2019 a 2020. Ukazatel ROE představuje rentabilitu vlastního kapitálu a udává poměr mezi výsledkem hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty by měly přesahovat 11 %, kterých sledovaný podnik nedosahuje.

**Tabulka 12: Vývoj ukazatelů rentability**  
(zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku)

Období	2018	2019	2020	2021
EBIT	781	1 738	2 489	222
EAT	615	1 389	2 017	183
ROA	4,1	8,7	10,97	1,01
ROE	3,47	7,27	9,55	0,86

### Ukazatele vývoje zadluženosti

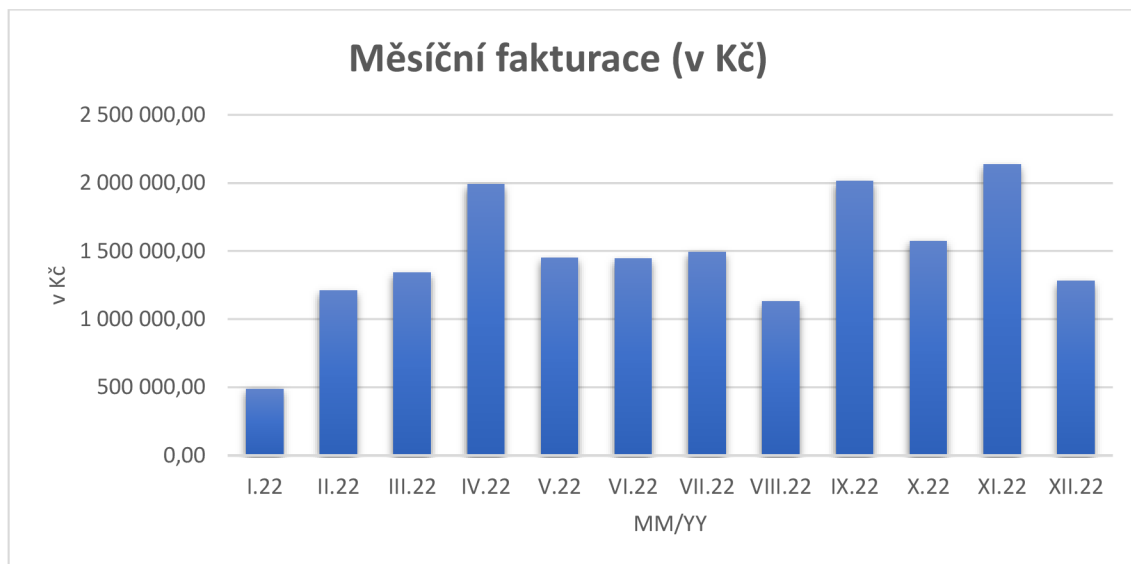
Ukazatel zadluženosti zobrazuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Doporučeným ukazatelem zadluženosti je hodnota mezi 30-60 %. Rozumná míra zadlužení je doporučována spojena například s užitím daňového štítu. Pro obor stavebnictví je častá vysoká zadluženost, kde vybraný podnik BAJER group s.r.o. představuje výjimku, protože jeho financování je pouze z vlastních zdrojů. Majitelé jsou velmi konzervativní a nechtějí být závislí na bance či jiné věřiteli. Z následující tabulky č. 13 je možné vyčíst, že ve sledovaných letech podnik nedosahuje zadluženosti ani přes 7 %, kdy nejbližší byl v roce 2020. Avšak hodnota je ovlivněna krátkodobými závazky z obchodních vztahů.

**Tabulka 13: Vývoj zadluženosti**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Rok	Cizí zdroje	Celková aktiva	Zadluženost (%)
2018	1 291	19 000	6,79
2019	808	19 906	4,05
2020	1 580	22 695	6,96
2021	620	21 919	2,82

Podnik si je vědom své spolupráce se stavebními firmami, které se velkou měrou podílejí na obrazech. Majitel v rozhovoru uvádí, že 50 % ročního obrátu vytvoří 10 největších odběratelů, kterými jsou právě právnické firmy.

Graf č. 7 zobrazuje, že letní měsíce nejsou z pohledu fakturací ty s nejvyšší hodnotou. V této práci je zmiňováno, že léto patří mezi období, kdy je stavebnictví v nejméně zatěžující fázi. V letních měsících je největší poptávka, ale produkce není na vrcholu, to z důvodu dlouhých letních dovolených. Nejvyšší hodnoty se tedy dosahují především před koncem kalendářního roku. Dále je možné vidět pokles na začátku nového roku.



**Graf 7: Měsíční fakturace**  
(zdroj: Interní zdroj firmy)

### 2.5.6 Dílčí zhodnocení firemních faktorů

Tabulka č. 14 zobrazuje silné a slabé stránky zjištěné analýzou firemních faktorů. Slabou stránkou je především zastarávání výrobního profilu, jeho nutné externí kaširování v situaci, kdy zákazník požaduje jinou než bílou barvu. Samotný profil znemožňuje účast u moderních výběrových řízení s nízkoenergetickou potřebou. Dále nízké povědomí na trhu B2C v okolí působení firmy a absence sociálních sítí jako špatné možnosti vyhledání přes Google mapy. Podnik těží z individuálního přístupu k zákazníkovi, kvalitními doplňkovými službami a následnou kladnou referencí. Podnik využívá své strategické polohy, spolupráce s partnery, která je založená na dlouhodobě fungujících vztazích a také schopnosti určité regulace ceny jednotlivých zakázek. Z finančního pohledu zaznamenává podnik sestupnou tendenci, co se týče tržeb a rentabilit, ale naopak se projevuje minimální zadlužeností, kdy není možnost využití například daňového štítu.



**Tabulka 14: Dílčí zhodnocení firemních faktorů**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní certifikace prvků s požární odolností	Zastarávání výrobního profilu – nemožnost účasti na výběrových řízení
Dobré „Word of mouth“	Potřeba externího kaširování profilu
Vztahy s dodavateli	Absence zaoblených prvků
Dlouhodobá spolupráce s partnery	Závislost na spolupráci se stavebními firmami
Lokalita a umístění podniku	Absence marketingu, sociální sítě
Kvalitní služby v podobě montáže apod	Jednoduché webové stránky
Schopnost regulování ceny	Absence štítku na Google Maps
Nulová zadluženost	Absence obchodního zastoupení
Vlastní zdroj elektrické energie	Nevyužití daňového štítu
Individuální přístup k zákazníkovi	Klesající tržby, rentability
Řešení na míru	Nízké povědomí o firmě na trhu B2C
Technická konzultace	Pokles tržeb
Jednoduché a přehledné cenové nabídky	

## 2.6 Analýza atraktivity oboru dle Portera

V následující kapitole budou identifikováni odběratelé, dodavatelé a jejich vyjednávací síla. Dále hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů. Dále je oborové okolí rozšířeno o konkurenční benchmarking k přiblížení konkurence na vybraném trhu.

### 2.6.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup do odvětví výroby otvorových výplní není omezen žádnými výjimečnými legislativními požadavky. Zásadní je však potřeba poměrně velkého kapitálu na obstarání materiálu, strojů, výrobní haly, kanceláře včetně různých programů, ať už k vedení účetnictví nebo tvorbě cenových nabídek apod., certifikování svých prvků, schopnost jejich přepravy. V neposlední řadě mít kvalitní a kvalifikované pracovníky, kterých je v posledních letech značný nedostatek, včetně celkového know-how. Dalším bodem je poměrně vysoká konzervativnost odběratelů a možné spolupráce, kdy by bylo potřeba velkých prostředků na marketingovou kampaň k oslovení klientely, která by ani tak nemusel zaručit úspěch. To je dáno důvodem, že mnoho stavebních firem spolupracuje s výrobcí oken a dveří, nebo i jinými partnery, dlouhé roky a důvodem k jejich změně by bylo zásadní pochybení nebo nedodržování závazků, což si žádný dodavatel nepřeje.



Hrozba vstupu nových konkurentů tedy není vysoce pravděpodobná, ale velmi častý jevem jsou akvizice a fúze. V posledních letech například Window holding, které slučuje hned 5 výrobních firem, kam se řadí například velké firmy jako Vekra, Otherm a další.

Dalším aspektem při překonání zmíněných bariér by mohla být poměrně vysoká cena energií a materiálu. Ovšem atraktivita tohoto odvětví při překonání bariér nákladnosti a rozebrání trhu může být vysoká ve spojení s poměrně vysokými zisky.

### **2.6.2 Hrozba substitutů**

Otvorové výplně se v dnešní době vyrábí primárně z plastu a hliníku. Na specifické počasi v České republice se využívá hliníkového profilu s přerušným tepelným mostem a plastového profilu, jež je vyztužený železnou výztuhou. Finální roli hraje cena. Tyto dva vstupní materiály taktéž zpracovává i vybraný podnik. Alternativou mohou být dřevěné, dřevohliníkové prvky či ocelové prvky. Dřevěné prvky se dají označit za jistou alternativu a „hrozbu“. Vedení neuvvažuje o jejich začlenění do svého výrobního portfolia.

### **2.6.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Jak je možné vidět na grafu č. 9 níže, firma z 65 % působí spíše na B2B trhu, zbylých 33 % tvoří B2C a zanedbatelná 2 % B2G trh. Velmi častým jevem je tedy spolupráce se stavebními a zateplovacími firmami nejčastěji ve formě subdodávek. Takto funguje i samotná distribuce dokončených zakázek po republice. Firma nejčastěji působí na Vysočině a jejím blízkém okolí. Nejčastěji formou, kdy spolupracujícími firmami byl zvolený podnik vybrán na podílení se na zakázce ve formě subdodávek na danou zakázku. Za odběratele by se dali označit zákazníci několika skupin, které jsou níže popsány.

**Stát a veřejný sektor** – společnost se velkým zakázkám vypsáných na státní úrovni nejen z pohledu své velikosti příliš neúčastní, ale angažuje se v zakázkách od města či kraje. V těchto výběrových řízeních se často objevují jasně daná kritéria pro účast a požadavky na finální produkty, kde začínají růst nízkonoenergetické požadavky a společnost začíná zaostávat z důvodu zastarávajícího výrobního profilu. Vyjednávací síla těchto odběratelů se dá označit za **poměrně vysokou**, ale je otázkou, zda je to pro společnost důležitý odběratel. Plusy jsou ve velikosti zakázek, které ale nejsou příliš časté a jsou doprovázeny značnou administrativou a montážní náročností.

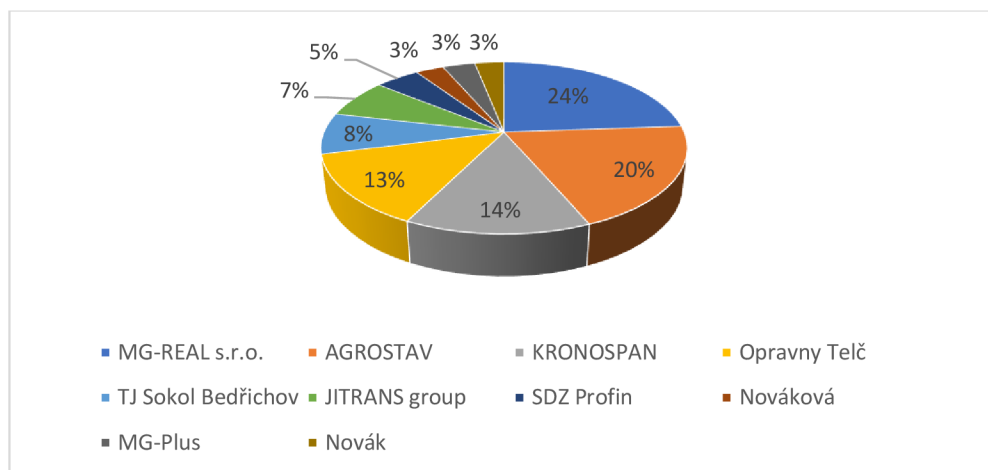


**Graf 8: Procentuální podíl zastoupení zákaznického segmentu na tržbách**  
(zdroj: Interní zdroje firmy)

**Společnosti, developeři** – dalším odběratelem jsou nejčastěji stavební a zateplovací firmy, protože firma z důvodu své velikosti nespolupracuje na žádných velkých developerských projektech. Stavební odvětví i přes negativní prognózy zatím nepociťuje zásadní pokles. Pro vybraný podnik jsou tyto konexe zásadní, jak zobrazuje graf č. 6 výše a kdy 10 největších odběratelů tvoří okolo 50 % celého obratu, a proto je výroba zaměřena právě na zakázky z těchto vztahů, kde se podnik snaží být kvalitním dlouhodobým partnerem. Proto je **vyjednávací síla poměrně vysoká**, ale jde o vztahy, kdy spolu firmy spolupracují již delší dobu a spolupráce s jiným výrobcem otvorových výplní by byla podmíněna závažnými negativními faktory, kterým se společnost snaží předcházet.

**Fyzické osoby (domácnosti)** – u tohoto segmentu společnost považuje za důležité důvod, proč si zákazník vybral tuto firmu, jelikož firma nedisponuje prakticky žádným marketingem je si však vědomá, že právě ve stavebnictví se o jejich jménu lidé dozvídají pomocí dobré recenze z provedených staveb. Proto je kladen důraz na kvalitu produktů a provedené služby. Toto zjištění je osobně komunikováno při zájmu domácností o cenovou nabídku a firma si vede svou vlastní statistiku, že 99 % uskutečněných zakázek pochází z „Word of mouth“. Vyjednávací síla tohoto segmentu by se dala označit **za vysokou**, protože náklady domácností na přechod ke konkurenci jsou velmi nízké.

Z následujícího grafu č. 10 je možné vyčíst, že 10 největší zakázek uplynulého roku tvoří právě 8 právnických osob, kde největší podíl zaujímají firmy jako MG REAL a AGROSTAV společně s KRONOSPANEM. Ve zmíněných 10 fakturacích jsou pouze dvě zakázky pro fyzické osoby, které jsou označeny jako Novák a Nováková.



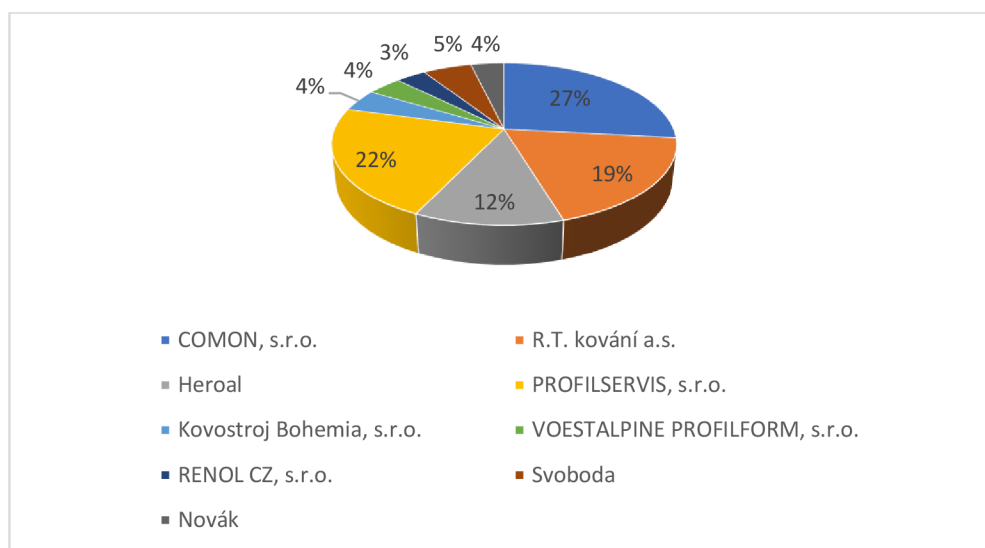
**Graf 9: 10 největších zakázek roku 2022 – odběratelé**  
(zdroj: Interní zdroj firmy)

#### 2.6.4 Vyjednávací síla dodavatelů

BAJER group s.r.o., pro svou činnost odebírá od svých dodavatelů především plastové a hliníkové výrobní profily, sklo, kování, dveřní výplně, zasklívací lišty, spojovací materiál, podkladní profily, parapetní desky a další. V oboru otvorových výplní je každá zakázka jedinečná, a proto se v podniku drží minimální množství zásob, které se dá použít ve více případech, ostatní je však objednáváno až přímo na zakázku, proto by se systém zásob dal označit za Just-in-time. Na následujícím grafu č. 11 je zobrazen podíl 10 největších dodavatelů dle faktur přijatých. V grafu tedy nejsou zobrazeni menší dodavatelé například spojovacího a stavebního materiálu atd.

Podnik je primárně **závislý na dodávkách výrobních profilů od svých dodavatelů** z Německa – kdy plastový profil je dovážen od společnosti PROFILSERVIS (Salamander) a hliníkový od Heroal. V České republice bychom našli velmi málo firem, které si vyrábí své vlastní profily – možným příkladem je Oknotherm, který je jedním z mála. I ti největší hráči na trhu si profily nechávají dovážet. Příkladem jsou Vekra nebo RI okna, kterým takéž plastové profily dováží německá společnost Salamander, stejně jako vybranému podniku. Oba dodavatelé výrobních profilů se řadí mezi ty největší v Evropě a samozřejmě jsou všechny potřebné certifikace a vlastní doprava. Profily jsou přiváženy na paletách o šesti metrových tyčích. Na této surovině je podnik bytostně závislý a **jejich výpadek by měl fatální dopady**, protože každá výroba a zakázka se liší. Ačkoliv podniky drží určité množství výrobních profilů na skladě – těch, co se používají nejčastěji, jako je bílý, ořechový a antracitový profil, ale celkově se zásoby většinou

nakupují přímo na zakázku a její zpoždění či výpadek vytvářejí negativní jméno výrobce u konečného zákazníka. Proto od doby covidové krize se podnik potýkal s řadou problémů v podobě dodávek materiálu, který nebyl k dostání. Rozdíl u dodavatelů výrobních profilů je, že hliníkové profily sám dodavatel lakuje do požadovaných odstínů, kdežto plastový profil je pouze na bílém nosiči a musí se externě kaširovat. **Vyjednávací síla těchto dodavatelů je tedy vysoká.**



**Graf 10: Podíl dodavatelů**

(zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Dalším dodavatelem je společnost COMON, s.r.o., jenž dodává izolační skla a v grafu zabírá největší hodnotu. U skel se nerozlišuje materiál profilu, proto je zastoupeno v defacto každém výrobku a tvoří značnou část zmíněných faktur. U dodávek se rozlišuje, zda jde o dvojskla či trojskla a od toho se odvíjí i cena. Dodavatel označuje stojany s jednotlivými kusy dle zakázky kvůli přehlednosti a manipulaci, která není jednoduchá a zdržuje výrobní proces. Cena je zásadním faktorem a na trhu se pohybují i levnější firmy, společnost však spolupracuje s tímto výrobcem už dlouhé roky a jedná se o firmu z blízkého okolí, což majitel považuje za důležité včetně vzájemných vztahů. Z toho vyplývá, že **vyjednávací síla není tak vysoká jako u dodavatele profilů**, ale spolupráce je postavena především na dlouhodobé spolupráci a přátelských vztazích.

Významným dodavatelem je také společnost ROTO skrze společnost R.T. kování v Nové městě na Moravě, která podniku dodává kování. Opět jde o poměrně vysokou vyjednávací schopnost z důvodu velice kvalitního kování, které se řadí mezi ty nejlepší a využívá ho mnoho předních výrobců.

Dveřní výplně dodává společnost PERITO a parapety společnost PARAMONT z Velkého Meziříčí. Sklo, kování a parapety jsou tedy dodávány od firem z Vysočiny, čímž je zajištěna rychlá dodávka zboží. Společnost BAJER group nevyužívá žádných dalších například dopravců či montážníků, tyto akce si zajišťuje sama, pouze v případě enormních zakázek využívá externích pracovníků nebo firem, které jsou v grafu zobrazeny jako živnostníci Novák a Svoboda.

### 2.6.5 Rivalita mezi konkurencí v oboru

Konkurenční prostředí uvnitř stavebního trhu, a především na trhu prvků stavebních otvorů, jako jsou okna, dveře, zimní zahrady apod, je velmi specifické a při působení jak na B2B, tak B2C trhu se zásadně odvíjí od faktoru ceny finálních produktů a jejich doprovodných služeb. Z důvodu, že finální produkty jsou velmi podobné svou konečnou kvalitou, tak rozhodují právě doprovodné služby jako tvorba cenové nabídky (v tomto ohledu bez její výše), jednání během celého procesu, (de)montáž, pozáruční servis, ale hlavní faktorem je stále **cena**.

V České republice působí několik firem věnující se tomuto oboru a po rozhovoru s majitelem, který označil za největší konkurenty. Tabulka č. 15 níže přehledně popisuje jednotlivé konkurenční podniky včetně porovnání dle následujících parametrů.

**Tabulka 15: Konkurence**

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů a internetových stránek)

Název společnosti	Roční obrat (tis Kč)	Počet zaměstnanců	Výrobní materiál	Místo
Plastikov	nezveřejněno	27	Al, PVC	Jihlava
Plastoma	13 625	neuvedeno	Al, PVC	Jihlava
DAFEplast	40 605	157	Al, PVC, dřevo	Polná u Jihlavy
PKS Okna s.r.o.	985 577	280	Al, PVC, dřevo	Žďár nad Sázavou
RI okna a.s.	1 076 453	350	Al, PVC, dřevo	Bzenec
Vekra	2 052 558	545	Al, PVC, dřevo	Praha – Toušeň

Tabulka zobrazuje konkurenci od velkých celorepublikových firem jako RI Vekra a PKS okna. Poté se jedná o menší a spíše lokální podniky, které konkurují v místech největšího působení podniku BAJER group, s.r.o., což je okolí Jihlavy, především kraj Vysočina a

sousední kraje – těmi jsou Plastikov, Dafoplast. Další možnou konkurencí jsou pouze prodejci (Plastoma, která však otvorové výplně nevyrábí, pouze je přeprodává, ale jedná se o lokální konkurenci) nebo montéři.

## 2.7 Konkurenční benchmarking

Cílem této analýzy je sběr a komparace dat a informací o konkurenci a porovnat ji s analyzovanou firmou s cílem identifikovat silné a slabé stránky vlastního podnikání a vylepšit tak vlastní strategie, procesy a výkonnost.

Sběr dat probíhal formou **skrytého dotazování** (mystery emailing), kdy byla vytvořena fiktivní poptávka na cenovou kalkulaci reálné zakázky pojmenované jako RD Kostelec u Jihlavy (využité již v kapitole 2.5.2 firemní faktory – cena).

Oslovení proběhlo s konkurenčními podniky pomocí cenových nabídek, a to od lokálních konkurenčních společností, kterými jsou například DAFEplast, Plastikov, Plastoma (která ovšem není výrobcem otvorových výplní a pouze je přeprodává) a velkých celorepublikových společností jako jsou PKS, RI a Vekra okna včetně parametrů.

Samotné hodnocení vychází ze subjektivního pocitu autora práce, a především z cenové nabídky jednotlivých společností, kdy právě její faktory, a především finální **cena představují zásadní faktor** při rozhodování. Dále jsou brány v úvahu faktory komunikace při tvorbě cenové nabídky, samotný vzhled a design, rychlost zpracování, technické specifikace, doba výroby a další.

Mezi srovnávanými podniky je BAJER group s.r.o., velikostně jednoznačně nejmenším, srovnatelným s firmou Plastoma, která však otvorové výplně nevyrábí a pouze je přeprodává, je však vedením podniku označena za konkurenci. Vůči většině svým velkým konkurentům **schází nabídka produktů ze dřeva a dřevohliníku, kde je možno shledat konkurenční nevýhodu**. Z tohoto pohledu není možnost usilovat o zakázky, kde je požadováno dodržení historických nebo kastlových vzhledů a důraz na dřevěné prvky. Dřevo jako vstupní materiál majitelé nemají zatím v plánu zařadit mezi portfolio svých produktů a nad touto variantou neuvažují. Další srovnávané atributy konkurenčních firem jsou zobrazeny v následující tabulce č. 16.

**Tabulka 16: Srovnání konkurenčních podniků**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Podnik	BAJER group	Plastikov	Plastoma	DAFE plast	PKS Okna	RI okna	Vekra okna
Lokalita	Jihlava	Jihlava	Jihlava	Polná u Jihlavy	Žďár nad Sázavou	Bzenec	Praha Toušeň
Založení podniku	2003	1994	2003	1992	1996	1994	1992
Počet zaměstnanců	12	27	-	157	280	350	545
Výrobní materiály	Al, PVC	Al, PVC	Al, PVC, dřevo	Al, PVC, dřevo	Al, PVC, dřevo	Al, PVC, dřevo	Al, PVC, dřevo
Výrobní profil PVC, Al	Salamander, Heroal	Aluplast, MB	-	Rehau, Schüco	Deceuninck, Aluprof	Salamander, Ponzio	EVO, Futura
Roční obrat (tis. Kč)	16 579	-	13 625	40 605	985 577	1 076 453	2 052 558
Propagace	Web	Web, Fb	Web, Fb, Ig	Web, Fb, Ig	Web, Fb, Ig	Web, Fb, Ig, TV	Web, Fb, Ig, TV
Hodnocení Google	4,1/5	4,1/5	4,2/5	4,2/5	4,2/5	4,5/5	4,1/5
Cenová nabídka*	4,5/5	4,5/5	4,3/5	4/5	4/5	4,4/5	3/5
Doba výroby	8 týdnů	8 týdnů	9 týdnů	7 týdnů	10 týdnů	7 týdnů	7 týdnů
Sklo	U = 0,6	U = 0,5	U = 0,6	U = 0,6	U = 0,6	U = 0,5	U = 0,6
Montáž (Kč)	19 725	23 320	41 289	30 358	36 625	20 332	24 729
Doba trvání nabídky	1 měsíc	7 dní	7 dní	10 dní	7 dní	14 dní	10 dní
Sleva	15 %	37 %	45 %	51 %	25 %	49 %	50 %
Záloha (Kč)	130 000	292 692	239 170	215 584	213 079	208 150	232 292
Cena (Kč)	279 525	292 692	341 676	307 977	304 399	297 352	309 722
<b>Hodnocení</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>7.</b>	<b>5.</b>	<b>4.</b>	<b>3.</b>	<b>6.</b>

**BAJER group s.r.o.** – Cenová nabídka byla zpracována během 2 dnů a je **přehledná a jednoduchá**, všechny důležité parametry jsou zmíněny. Hlavní roli hraje cena, avšak cenová nabídka splňovala všechny požadované aspekty, samozřejmě je milé

vystupování a součástí je i nacenění podkladního profilu. **Cena zakázky je oproti konkurenci nejnižší** a doba cenové nabídky trvá jeden měsíc, to je oproti konkurenci dlouhá časová doba. Důležitými faktory jsou i sleva, kde je 15 %, ale majitelé nechtějí přistupovat na marketingový trend udávání co nejvyšší slevy, kdy celková cena je stále vyšší. Dalším důležitým bodem je záloha, která je ve výši 50 %, tedy 130 000 Kč, v průměru o 80 000 Kč nižší než u konkurenčních podniků.

**Plastikov – Přehledná cenová nabídka** včetně všech požadovaných atributů. Mírné designové nesrovnalosti a mnoho důrazných vět zakončených vykřičníky, které však nehrají roli. Doba trvání nabídky je pouhých 7 dní, avšak obsahuje zasklení  $U = 0,5$ , která je kvalitnější. Finální cena se dá pod 300 tis. Kč hodnotit pozitivně, avšak firma se opět chlubí 37 % slevou. Jako negativní působí požadavek 100 % zálohy.

**Plastoma** – Cenová nabídka zpracována do 3 dnů. **Nabídka je přehledná** a obsahuje všechny relevantní informace, avšak vzhled je poměrně jednoduchý a doba trvání je pouhý týden. Zmíněná nabídka obsahuje všechny požadované atributy včetně posuvných dveří a varianty s HS portálem. Opět jako u velkých konkurenčních podniků je využíváno vysoké 45 % slevy, která však nemá vliv na finální cenu, která je poměrně vysoká. Velkou část tvoří **montážní práce**, které jsou oproti vybranému podniku BAJER group téměř **za dvojnásobnou cenu**. Záloha za zakázku je ve výši 70 %, což je poměrně standardní.

**DAFEplast** – Cenová nabídka byla zpracována během 2 dnů, avšak **scházely v ní poměrně důležité informace** – například doba výroby. Následný telefonát se nenesl v přátelském duchu. Nacenění zakázky postrádá podkladní profil, čehož si obyčejný zákazník bez znalostí v oboru nevšimne a neuvědomí. Samotná nabídka trvá 10 dní, což je třikrát kratší doba než u vybraného podniku. Uváděná „sleva“ dosahuje hodnoty 51 %, avšak finální cena je o více než 40 000 Kč vyšší. Záloha tvoří 70 % finální ceny. Výraznou roli zde hraje cena montáže, která je oproti BAJER group vyšší o více než 10 000 Kč.

**PKS Okna** – Cenová nabídka byla vytvořena během 5 pracovních dní. **Přehledná a designově úhledná**, avšak postrádá poměrně důležité informace o době výroby nebo o výši zálohy, které je nutné dále komunikovat. Platnost CN je pouhých 7 dní. Jako velký výrobce se neprezentuje přehnanou slevou, což je pozitivní. Projevuje se poměrně vysokou cenou za montáž. Záloha je ve výši 70 % a doba realizace je za poměrně dlouhých 10 týdnů.



**RI – Velice přehledná, jednoduchá cenová nabídka** včetně důležitých informací byla **zpracována již v den vytvoření objednávky**. Obsahuje též všechny náležitosti, navíc zasklení je ve variantě  $U = 0,5$ , která je kvalitnější a ostatní podniky nabízejí variantu ( $U = 0,6$ ), avšak rozdíl je minimální a zanedbatelný, kdy zákazník nepozná rozdíl. Doba trvání nabídky je 14 dní, což je o polovinu kratší doba než u vybraného podniku. Opětovným faktorem je „sleva“, která je 49 %, ale finální cena šplhá k téměř 300 000 Kč.

**Vekra – Zásadně negativní zkušenost**, kdy jako jediná společnost a její zástupci potřebovali telefonní kontakt před vytvořením cenové nabídky, což by nebylo bráno jako negativní, kdyby pokusy o spojení nebyly z iniciativy zákazníka. Autor práce jako zákazník se více jak měsíc pokoušel spojit s obchodním zástupcem a ujasnit si informace pro vytvoření cenové nabídky. Proto z hodnocených vychází společnost Vekra, i přes fakt, že její cena jako zásadní faktor nebyla nejvyšší, jako jednoznačně nejhorší.

Dále je možnou nevýhodou **absence atypicky zaoblených a kruhových prvků z jakéhokoliv materiálu**, které jsou nakupovány u konkurence, avšak jejich četnost v poptávce není vysoká. Velcí konkurenti oproti vybranému podniku dále nabízí možnost **uskladnění hotových prvků**, kdy zákazník nakoupí otvorové výplně a nechá si je dovézt až při realizaci stavby, která může být o několik měsíců později. Dále podnik disponuje vlastní certifikací na protipožární prvky, která na firmu tak malé velikosti není zcela běžnou situací. Zmíněnou certifikací nabízejí i všechny uváděné a srovnávané konkurenční společnosti, čehož si je vědomé i vedení firmy.

### 2.7.1 Dílčí zhodnocení atraktivity oboru

Na následující tabulce č. 17 níže jsou zobrazeny příležitosti a hrozby dle analýzy atraktivity oboru. Z analýzy vyplývá, že vybraná společnost působí na **trhu s vysokou konkurencí**, která dlouhodobě těží ze vztahů se svými partnery a důvody ke změně dodavatele otvorových výplní musejí být z velmi zásadních důvodů například pochybení. Tyto situace nejsou nijak časté, a proto je vybraný **trh dlouhodobě nasycený a odběratelé** v podobě stavebních firem rozebráni. **Vyjednávací síla odběratelů** v na trhu **B2C** se dá **označit za vysokou** z důvodu nízkých nákladů k přechodu ke konkurenci, kde rozhodující faktor představuje pouze cena. Hrozby představují možné **akvizice a fúze velkých podniků** – jako je například Window holding a.s. Vstup nové konkurence netvoří příliš vysokou hodnotu z důvodu nasycení trhu, vysokých nákladů a potřebného

know-how. Hrozbu však představuje poměrně vysoká vyjednávací síla dodavatelů profilů, na jejichž dodávkách materiálu je podnik závislý.

Příležitostí se dá tedy označit poměrně jednoduchá změna dodavatele výrobního profilu nebo skel, který nedisponuje vysokou smluvní silou. Hrozba je absence dřevěných a dřevohliníkových prvků, kterými podnik nedisponuje a vedení neuvažuje nad jejich začlenění do výrobního portfolia. Tabulka č. 17 zobrazuje dané příležitosti a hrozby.

**Tabulka 17: Dílčí zhodnocení oborového prostředí**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Dlouhodobá spolupráce se stavebními firmami	Vysoká konkurence na trhu
Růst stavebního odvětví	Akvizice a fúze konkurenčních podniků
Nový dodavatel výrobního profilu	Vysoká smluvní síla dodavatele profilů
Relativně snadný přechod k novému dodavateli výrobního profilu	Nepravidelné dodávky materiálu
Relativně snadný přechod k novému dodavateli skel	Smluvní síla odběratelů v podobě firem
Nízká vyjednávací síla dodavatele skel	Substituce v podobě dřevěných a dřevohliníkových prvků
Nízká pravděpodobnost vzniku nové významné konkurence	Vyjednávací síla zákazníka v podobě snadného přechodu ke konkurenci
Konkurenční strategie založená na ceně	Absence zaoblených a kruhových prvků

## 2.8 Analýza obecného okolí SLEPTE

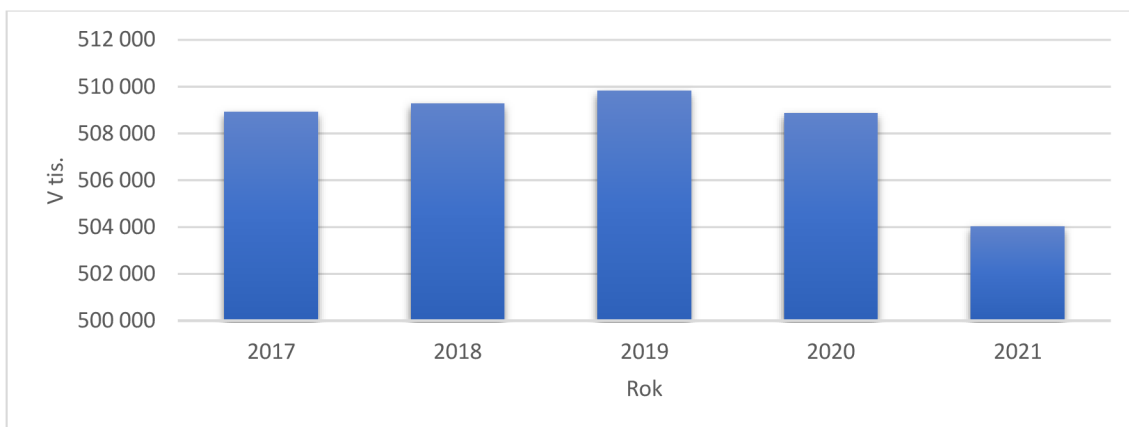
V případě SlepTE analýzy, známé jako Pest analýza, se budu věnovat makroprostředí, tedy okolí podniku, kterým je společnost ovlivňována s cílem identifikace jednotlivých faktorů, které na ni působí. SLEPTE analýza je známá v několika modifikacích, kde jednotlivá písmena představují okruh faktorů. Pro potřebu této práce jsou níže spojeny faktory legislativně-politické.

### 2.8.1 Sociálně-demografické faktory

Vybraný podnik působí primárně na lokálních trzích ve městě Jihlava a v kraji Vysočina.

#### **Demografické změny obyvatelstva (B2C – zákazníci – domácnosti)**

Jak zobrazuje následující graf č. 11 počet obyvatel ve vybraném kraji od roku 2019 ubývá. Což je negativně spojeno s možnou nižší poptávkou u segmentu B2C nebo s nedostatkem pracovních sil ve stavebním odvětví po celé republice.



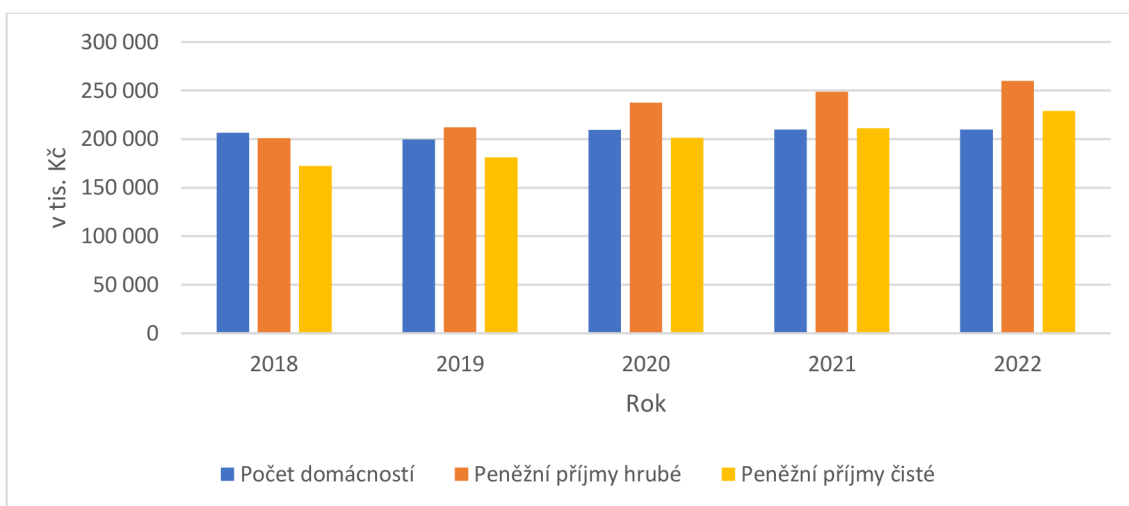
**Graf 11: Vývoj počtu obyvatel Kraj Vysočina**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022)

### Příjmy a kupní síla obyvatelstva (domácností)

Z dat v následujícím grafu č. 13 vyplývá, že se počet domácností v průběhu pěti let mírně zvýšil, a to s výjimkou roku 2019, kdy došlo k poklesu. Tento trend naznačuje buď růst populace, nebo snižování průměrného počtu lidí v jedné domácnosti.

Hrubý příjem se zvyšoval každým rokem, s výrazným skokem mezi roky 2019 a 2020 a opět mezi roky 2021 a 2022. Tento růst může být způsoben různými faktory, jako je rostoucí ekonomika nebo zvyšující se mzdy.

Čistý příjem, tedy příjem po odečtení daní a dalších povinných plateb, se také zvyšoval každý rok, přičemž největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2019 a 2020. To by mohlo naznačovat zlepšení ekonomické situace nebo změny v daňové politice, které vedly ke snížení daňové zátěže.



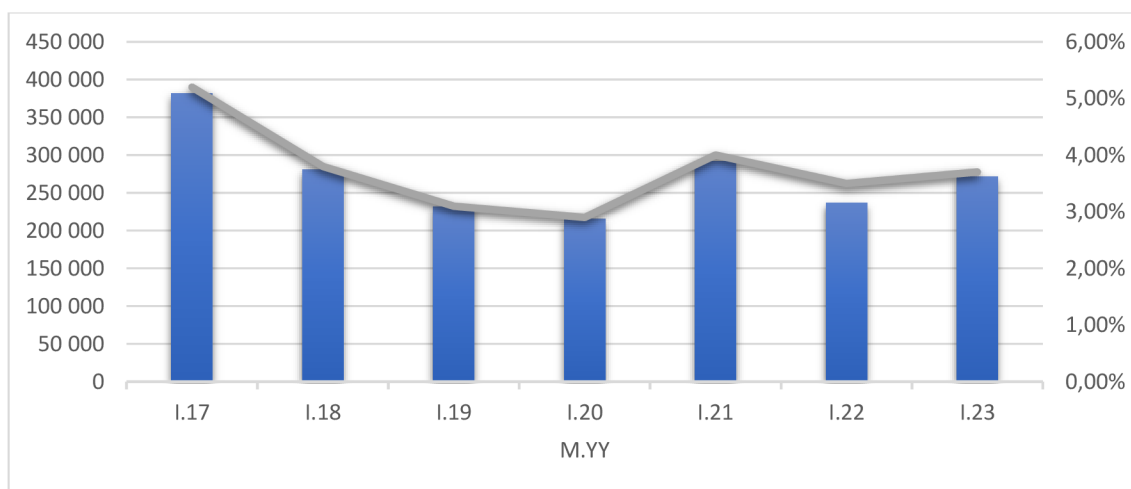
**Graf 12: Vývoj příjmů domácností v Kraji Vysočina**  
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023)

## Vzdělanost obyvatelstva

ČSÚ (2021) uvádí, že největší pokles zaznamenávají na středních školách především technické obory, oproti nim roste například zdravotnictví. stále roste podíl vysokoškolsky vzdělaných členů populace, na úkor toho klesá množství vyučených. Například v letech 2021 se zvýšil počet vysokoškolsky vzdělaných lidí v České republice o 5,1 %, naopak počet vyučených se za deset let snížil o 2 %. Konkrétně kraj Vysočina se však řadí mezi kraje s nejnižším poměrem vysokoškolsky vzdělaných lidí a jedním s nejvyšších poměrem vyučených obyvatel například oproti kraji Jihomoravskému a Středočeskému. Tyto faktory vyznívají pozitivně pro podnik, který se neustále potýká s nedostatkem pracovní síly v okruhu výroby a montáže (Český statistický úřad, 2022).

## Nezaměstnanost v ČR

V České republice dlouhá léta panovala jedna z nejnižších nezaměstnaností v Evropské Unii, na které se ani nijak výrazně neprojevila krize spojená s pandemií Covid-19. Možný vliv bude mít energetická krize, materiálová náročnost a možná nastupující ekonomická krize. Poslední záznam, kdy nezaměstnanost přesahovala více než 5 procent je z přelomu let 2016 a 2017, jak demonstruje graf č. 13.

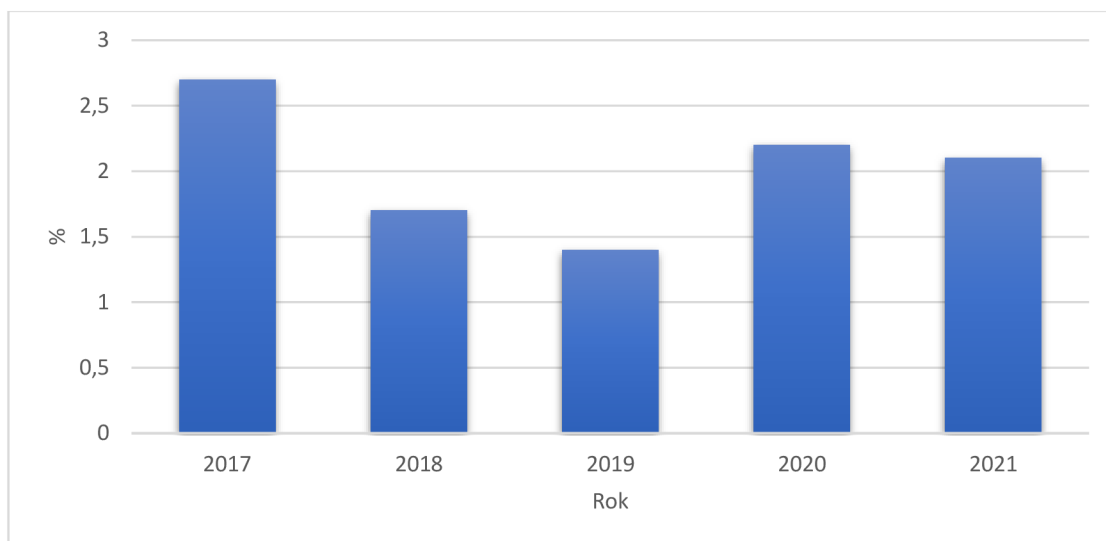


**Graf 13: Vývoj nezaměstnanosti**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023)

## Nezaměstnanost v Kraji Vysočina

V kraji Vysočina se v posledních pěti letech pozoruje pozitivní trend v oblasti nezaměstnanosti. V roce 2017 byla obecná míra nezaměstnanosti 2,7 %, což je relativně nízká hodnota. V následujících letech se ale nezaměstnanost dále snižovala a v roce 2018

klesla pod 2 %, konkrétně na hodnotu 1,7 %. V roce 2019 tento trend pokračoval a míra nezaměstnanosti se dále snížila na 1,4 %.



**Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina**

(zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023)

Graf č. 14 výše zobrazuje, jak v roce 2020 došlo k nárůstu míry nezaměstnanosti na 2,2 %, což může být důsledkem pandemie Covid-19 a dopadu na ekonomiku. Nicméně v roce 2021 došlo ke zlepšení a míra nezaměstnanosti klesla zpět na hodnotu 2,1 %. Z tohoto vývoje lze vyčíst, že Vysočina je relativně stabilním regionem v oblasti zaměstnanosti a nezaměstnanost se v posledních letech drží na poměrně nízké úrovni.

### 2.8.2 Legislativně-politické faktory

Na společnost působí hned několik legislativních faktorů od běžných jako jsou bezpečnost práce, protipožární zabezpečení apod. Konkrétními zákony jsou například: Zákon č. 235/2004 Sb., **o dani z přidané hodnoty**, Zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**, Zákon č. 183/2006 Sb., **stavební zákon**, a související předpisy, Zákon č. 90/2012 Sb., **o obchodních korporacích**, Zákon č. 563/1991 Sb., **o účetnictví**, Zákon č. 586/1992 Sb., **o daních z příjmů**, Zákon č. 309/2006 Sb., **o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, a související předpisy, a další.

**Stavební a technické normy a předpisy** – musí dodržovat platné stavební předpisy a normy týkající se výstavby a montáže, jako například ČSN normy, zákony a vyhlášky upravující stavebnictví. Konkrétně se jedná o normu ČSN 704 6077 řešící bezpečné a

pevné upevnění prvků do stavebního otvoru a těsné provedení připojovací spáry. Dále také ČSN 74 6078, která určuje třídy a vlastnosti prvků (ČKLOP, 2019).

Obor stavebnictví je velmi specifický a je legislativou poměrně silně zatěžován a přílišná byrokracie je běžná. Jsou známy extrémní, při kterých proces schvalování trval až 24 let. Je nutné dodat, že se jedná o velké projekty a je posuzováno z mnoha pohledů, ale i tak je v České republice stavební řízení pomalejší než například u sousedního Polska, které zaujímá 40. příčku a trvá okolo 8 až 9 let (Novinky.cz, 2019).

**Novela stavebního povolení**, spočívá v zachování stavebních úřadů pod obcemi a městy. Změny by se měly týkat především velkých infrastrukturních staveb, tedy pro běžné bytové domy se změny nechystají (RSP, 2022). Pro zvláštní typ staveb vznikne Dopravní a energetický stavební úřad, další velkou změnou je digitalizace stavebního řízení, která je plánována na začátek roku 2024. Zjednodušuje se proces výstavby soběstačných domů, kdy vlastník vyrábějící si elektřinu pro svou spotřebu musel disponovat licenci při 10kW a hranice se nově posouvá na 50kW. Nový stavební zákon se věnuje zrychlení stavebního povolení, které by mělo ve většině případů být vyřízeno do 30 dnů (E15,2023).

Zásadními výkyvy byly ovlivněny podniky za covidové krize, kdy bylo dokonce otázkou, zda bude mít určitý druh podnikání vůbec možnost svou živnost vykonávat. Nyní se první vládní zásahy objevují v souvislosti především se situací na Ukrajině, závislostí na ruském plynu a z něj plynoucí energetickou krizí. Takovým případem je například vyhláška vlády č. 303/2022 Sb. Ta v reakci na situaci na Ukrajině a energetickou krizi mění původní pravidla pro minimální teploty na pracovištích. (Právní prostor, 2022)

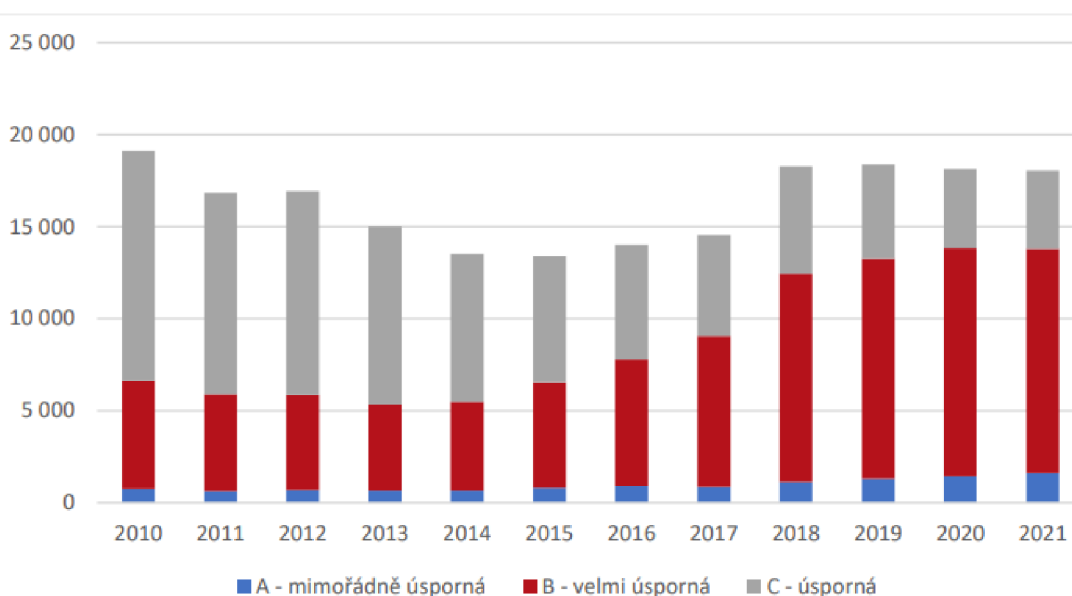
Míra korupce je v České republice už několik let na podobné úrovni a s novou vládou si polepšila na 49. pozici ze 180 sledovaných zemí – dosahuje celkem 56 bodů ze 100 a zůstává 8 bodů za průměrem Evropské unie (Transparency International, 2023).

**Daňové zatížení** – s covidovou pandemií se turbulentně měnily podmínky pro samotné podnikání, ale vláda ovlivňovala i jiné aspekty, a tím například zdanění a podmínky pro jejich odvádění, oddlužení a podobně. V roce 2023 je sazba **daně právnických osob 19 %**, kdy se daní za kalendářní či hospodářský rok. Je velmi zásadní, aby společnost změny sazeb sledovala a vyhnula se možným sankcím při špatném a neúplném zdanění.

**DPH** daň z přidané hodnoty se řadí mezi nepřímé daně a je znázorněna pomocí tří sazeb. Základní sazba činí 21 %, první snížená 15 % a druhá snížená 10 % (Finance.cz, 2022).

S podnikáním společnosti úzce souvisí i další legislativní faktory, tím můžeme například označit **daň silniční**, která se vztahuje na vozový park podniku – nevztahuje se však na elektromobily, který je ve společnosti užíván. Silniční daň nabyla v roce 2022 změn, kdy jsou zálohy zrušeny a daň se platí jako celek, a to do 31. ledna 2023. Také došlo k jistému snížení a zúžení předmětu daně (Finanční správa, 2022).

V souvislosti s **energetickou náročností budov** je třeba dodržovat platné předpisy, jako například novelu zákona o hospodaření energiemi z roku 2022, která zavádí nové požadavky na energetickou náročnost staveb. Právě otvorové výplně představují zásadní prvek v několika aspektech pro vytvoření nízkoenergetických domů. Firma musí být schopna dodávat výrobky, které budou splňovat tyto požadavky (Dřevo a stavby, 2022). Následující graf č. 15 zobrazuje vývoj, a právě růst mimořádně úsporných staveb.



**Graf 15: Vývoj počtu úsporných staveb**

(zdroj: MPO, 2022)

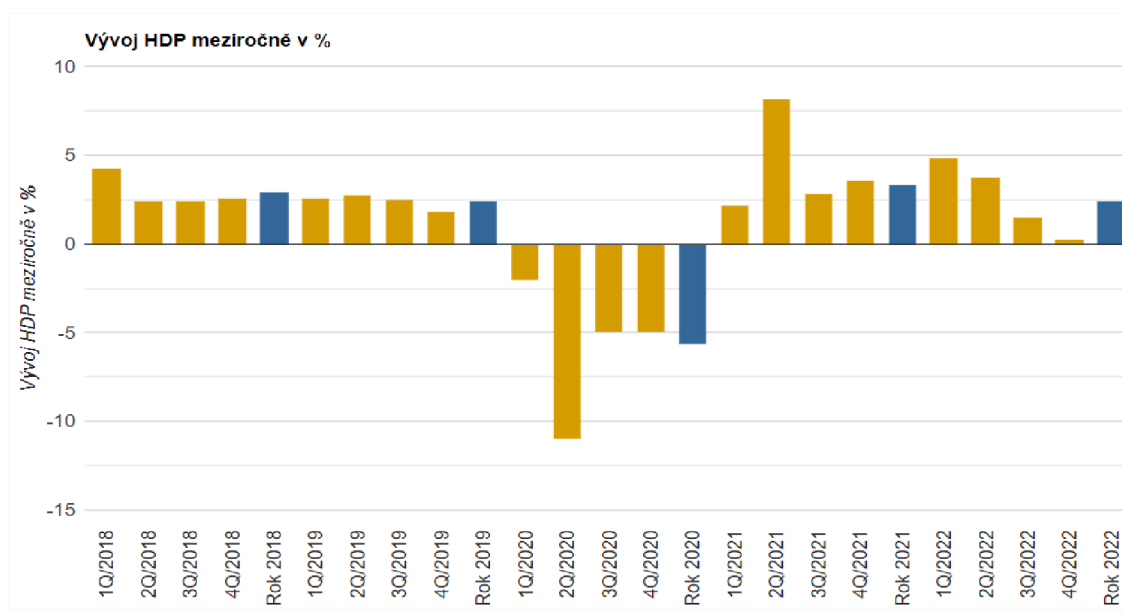
Možnou příležitostí je čerpání benefitů ze schváleného Národního plánu obnovy, kdy je v České republice počítáno s možností rozvoje ve výši 200 miliard korun (MPO, 2022). Dalším konkrétním případem může být **nová zelená úsporám light**, kdy si od nového roku 2023 vybrané skupiny obyvatel (důchodci, invalidé a lidé pobírající příspěvek na bydlení) mohou zažádat o příspěvek na nové otvorové výplně nebo fasády, střechy, stropy a podlahy až ve výši 150 tisíc korun. Ve spojitosti s energetickou krizí je zateplení a zaizolování starších typů bydlení možnou příležitostí (Seznam Zprávy, 2022).



S ohledem na vlastnictví webových stránek v roce 2022 vstoupila v platnost novela na ochranu GDPR se zaměřením na cookies, kde uživatel webových stránek musí povolit a souhlasit se zásady cookies daného webu (GT News, 2023).

### 2.8.3 Ekonomické faktory

Makroekonomickým výstupem ekonomiky se vyznačuje HDP – hrubý domácí produkt, který v následujícím grafu č. 16 zaznamenal největších hodnot v roce 2019, po kterém následoval poměrně razantní propad. Propad byl způsoben restriktivní politikou způsobenou především koronavirovou krizí.



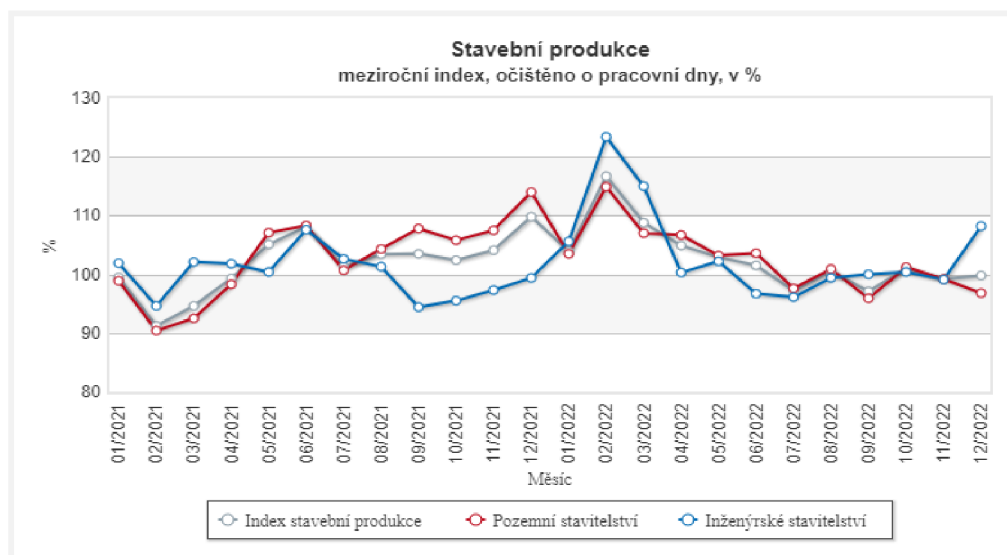
**Graf 16: Vývoj HDP**

(zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023)

### Vývoj stavební produkce v ČR

Z následujícího grafu č. 17 lze vidět, že mezitřídě klesla stavební produkce o 0,2 % vůči negativním prognózám. Příležitost je tedy možno sledovat v růstu bytové výstavby. Kromě roku 2020 je možné pozorovat mírný pokles, ale poptávka po bytech a domech je stále na vysoké úrovni. Dle dat ČSÚ roste od roku 2014. Nejvyšších hodnot dosahovala stavební produkce na začátku roku 2022 a od té doby je zaznamenávám sestupný trend.





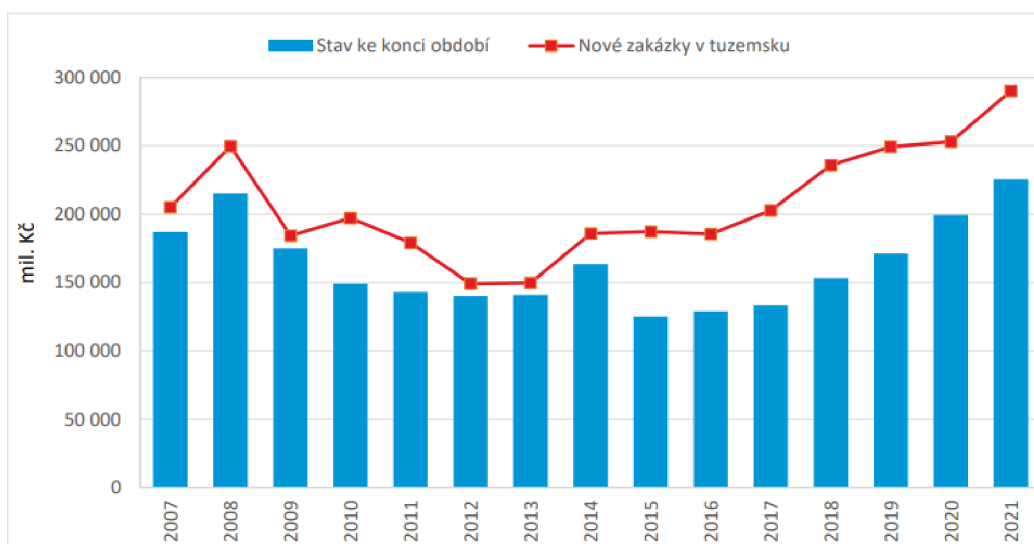
**Graf 17: Vývoj stavební produkce**  
(zdroj: ČSÚ, 2022)

### Vývoj stavebních zakázek v ČR (pozemní a inženýrské stavitelství)

Vývoj stavebnictví v příštích měsících může být dobře odhadnut na základě ukazatele stavebních zakázek, které naznačují poptávku po stavebních pracích a následnou produkci. V roce 2021 se potvrdily pozitivní tendence v tomto odvětví, jako zobrazuje graf č. 19 níže, když nově uzavřené stavební zakázky v tuzemsku dosáhly ve svém počtu celkově 78 861 zakázek, což představuje meziroční nárůst o 15,8 %. Hodnota těchto zakázek stoupla meziročně o 14,7 % na 290,1 mld. Kč, a to jak v inženýrském, tak i v pozemním stavitelství. Růst zakázek naznačuje zvýšenou poptávku po stavebních pracích a vysoké ceny za ně. Hodnota zakázek podle stavu ke konci období, zahrnující přijaté nezahájené a rozpracované zakázky, rostla šestým rokem po sobě a meziročně vzrostla o 13,1 % na 225,5 mld. Kč. Veřejné zakázky, které mají výrazný vliv na stavební výrobu, dosáhly meziročně 58,8 % podílu na tuzemských zakázkách s hodnotou 131,9 mld. Kč, soukromé zakázky vzrostly na 81,2 mld. Kč (MPO, 2022).

### Bytová výstavba

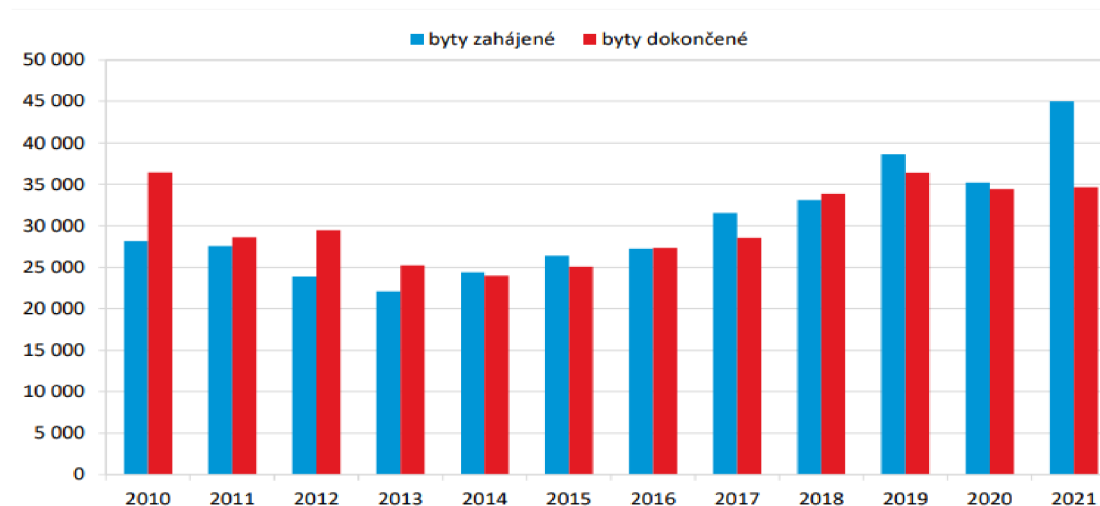
V oblasti bytové výstavby byl zaznamenán pozitivní vývoj, když se v roce 2021 počet zahájených bytů výrazně zvýšil oproti předchozímu roku. Tento růst přispěla zejména vysoká poptávka po bydlení, která se postupně zvyšovala poté, co byla situace kolem pandemie Covid-19 částečně zvládnuta. Celkový počet zahájených bytů v roce 2021 činil 44 992, což představuje nejvyšší hodnotu od roku 1998 a meziročně to znamená nárůst o 27,6 %.



**Graf 18: Vývoj stavebních zakázek**

(zdroj: MPO, 2022)

Růst byl patrný v téměř všech kategoriích bytové výstavby, kromě úprav bytových domů, kde se vývoj mírně zpomalil. V nových bytových domech bylo zahájeno 17 098 bytů, což představuje meziroční nárůst o 81,4 %. Růst byl také zaznamenán ve výstavbě bytů v rodinných domech, kde bylo zahájeno 21 271 bytů, což je více než v roce 2019. Nicméně, počet dokončených bytů v roce 2021 se zastavil na úrovni předchozího roku, kdy bylo dokončeno celkem 34 581 bytů. To lze přičíst nedostatku stavebních kapacit a také zvyšujícím se cenám stavebních materiálů, což způsobilo zpoždění v dokončování rozestavěných bytů. Celkově lze říci, že v oblasti bytové výstavby byl v roce 2021 zaznamenán růst, jak zobrazuje graf č. 19 níže.



**Graf 19: Vývoj bytové výstavby**

(zdroj: MPO, 2022)

Zároveň je ale třeba brát v úvahu situaci kolem nedostatku stavebních kapacit a rostoucích cen stavebních materiálů, které mohou mít negativní dopad na dokončování stávajících projektů v nadcházejících letech.

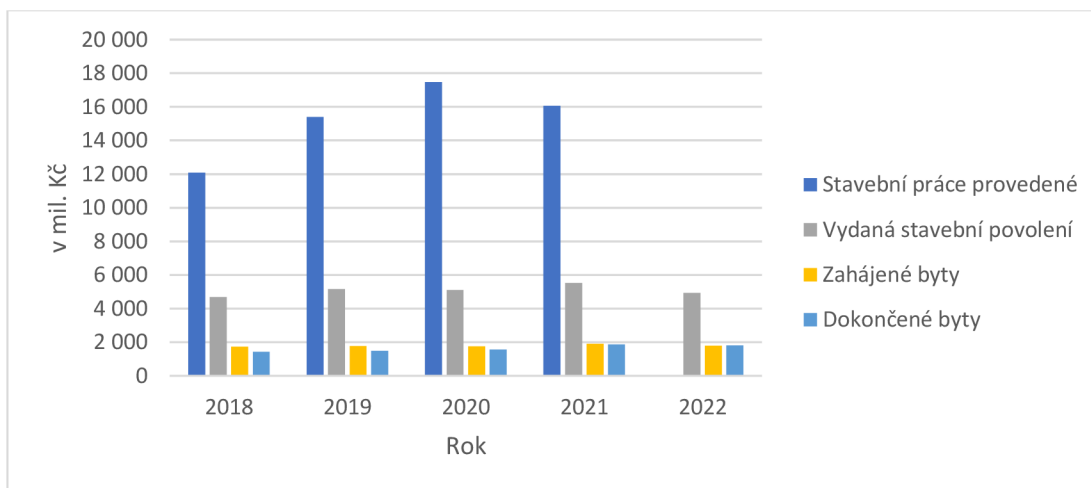
### Vývoj stavebnictví v kraji Vysočina

Stavební odvětví v posledních letech na Vysočině rostlo, s nárůstem stavebních prací a vydaných stavebních povolení a relativní stabilitou v bytové výstavbě. Avšak v roce 2022 došlo k poklesu vydaných stavebních povolení oproti předchozímu roku, což může signalizovat možný pokles stavebních prací v blízké budoucnosti, jak zobrazuje graf č. 20 níže. Celkově je stavební odvětví je v České republice stále velmi aktivní a má velký význam pro ekonomiku. Stavební společnosti sídlící na Vysočině zaznamenaly vloni růst základní výroby o 20,8 % na celkových 7,5 miliard korun. Tento nárůst přišel po dvou letech poklesu. Celková základní výroba stavebních podniků v Česku se v minulém roce zvýšila meziročně o 16,9 %. Větší procentuální nárůst však zaznamenaly pouze společnosti v Olomouckém kraji a Středočeském kraji (Jihlavská drbna, 2023).

### Současný stav a predikce

S ohledem na válku na Ukrajině a energetickou krizi se pro rok 2023 dle dotazovaných společností očekává pokles stavebního trhu okolo 5 %. Další obavy vyvolávají nedostatek materiálu, jeho poměrně rostoucí vysoká cena a růst inflace (Business info, 2023).

Majitel firmy v rozhovoru k březnu 2023 uvedl, že navzdory negativním prognózám zatím nepociťuje útlum poptávky po otvorových výplních nebo celkově stavebního trhu.

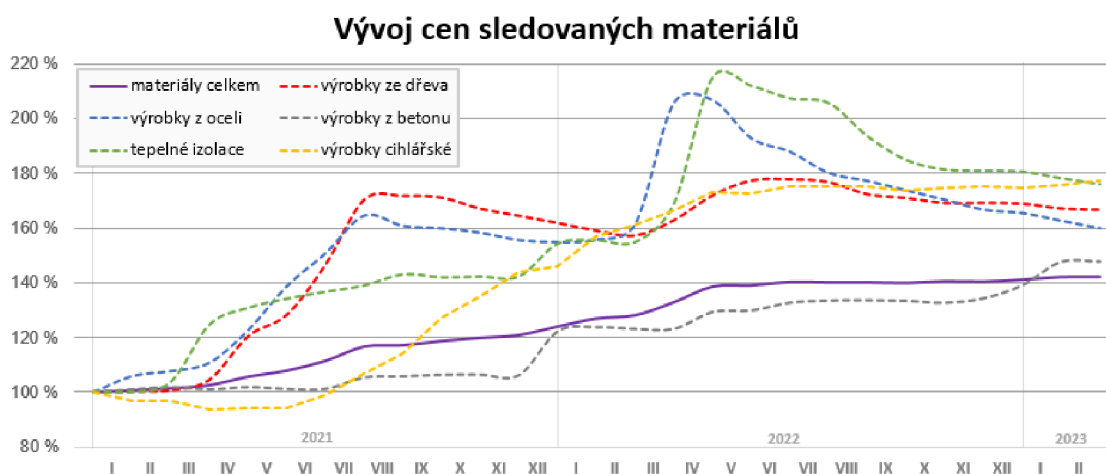


**Graf 20: Vývoj stavebnictví v kraji Vysočina**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022)

**Vývoj cen materiálů** – dlouhodobý růst stavebních materiálů, například růst ceny železa, oceli a hliníku, který je v podniku zásadně využíván. Ceny průběžně od roku 2020 několikanásobně rostou, kdy v roce 2022 zaznamenaly extrémní hodnoty. Graf č. 21 právě zobrazuje vývoj ceny hliníku, který je vstupním materiálem (TheSteel.com, 2023). S tímto problémem se potýká celé stavební odvětví, kde je neustálý nestálý růst cen veškerých materiálů. Následující graf č. 22 zobrazuje vývoj materiálů od roku 2021, kdy skončil relativní klid v ustálených cenách, následně v návaznosti na covidovou pandemii začaly materiály vykazovat vysoký růst a ten i když poklidnějším tempem pokračuje stále, jak ukazuje fialová křivka, zobrazující materiály celkem (URS, 2023).

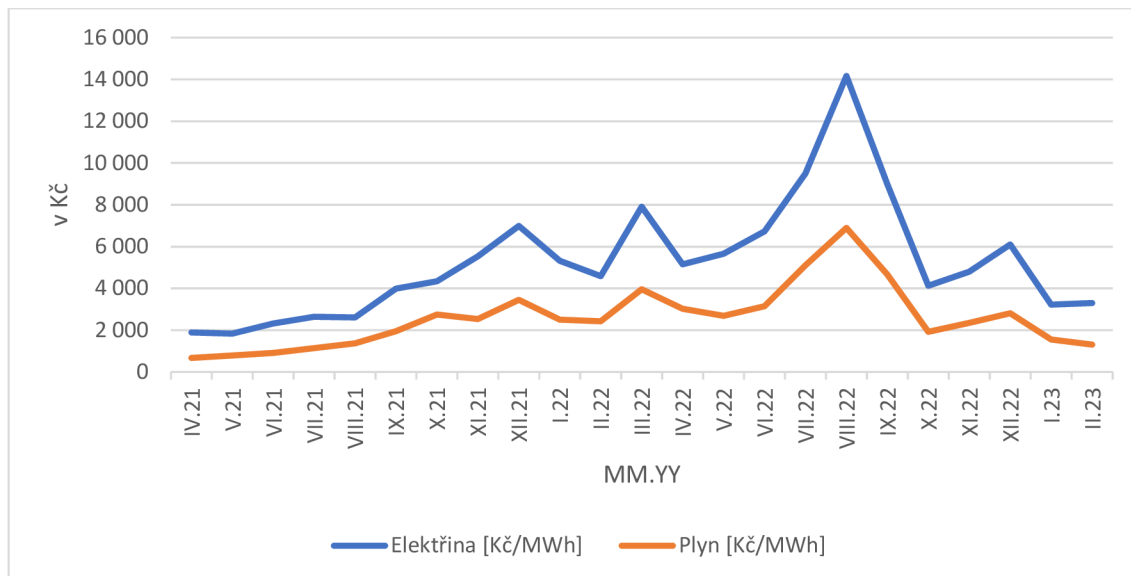


**Graf 21: Vývoj cen hliníku**  
(zdroj: Forbino, 2023)



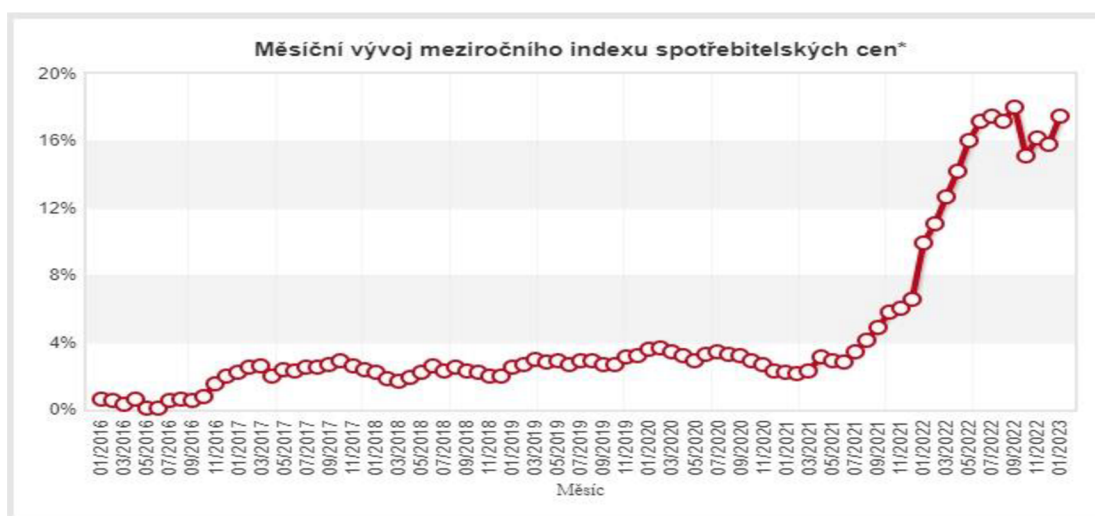
**Graf 22: Vývoj cen materiálů**  
(zdroj: URS, 2023)

**Energie** – představují důležitý náklad nejen výrobních podniků. Vybraný podnik však disponuje vlastním zdrojem elektrické energie, která tedy nepředstavuje důležitý faktor, opakem je však cena plynu přes zimní měsíce. Následující graf č. 23 zobrazuje vývoj cen elektřiny a plynu a jejich vrchol na začátku zimy roku 2022.



**Graf 23: Vývoj cen energií**  
(zdroj: ARMEXenergy, 2023)

**Inflace a úroková sazba** jsou v době tvorby této práce velmi zásadním tématem. Inflace se v mnoha státech přesunula přes hranici 10 % a v České republice je situace jedna z nejdramatičtějších. Celkově je v Eurozóně meziroční míra inflace na 8,5 %. K lednu roku 2023 je úroveň snížení kupní ceny v České republice na 17,5 % a jednotlivé ceny se zvýšily meziměsíčně o 6 %. Následující graf č. 24 zobrazuje razantní růst inflace.



**Graf 24: Vývoj inflace**  
(zdroj: ČSÚ, 2023)

Vliv na inflaci mají především válka na Ukrajině, energetická krize a narušení dodavatelských řetězců. S inflací je úzce spojená také úroková míra, která je jedním z možných reakcí ČNB na snižování růstu inflace. V polovině roku 2022 ČNB zvedla 2T repo sazbu na 7 % s cíle zastavení růstu inflace z původních 5,75 bodů, avšak od té doby z pohledu úrokových sazeb nezasahuje (Měšec.cz, 2023).

**Měnový kurz** – Důležitou roli v obchodování s německými dodavateli výrobních profilů hraje měnový kurz a síla české Koruny v poměru k Euro. Následující graf č. 25 zobrazuje vývoj měnového kurzu za posledních 5 let, kdy na nejvyšších hodnotách se pohyboval na začátku roku 2020, od té doby zaznamenává klesající trend.

### Z Euro na Česká koruna

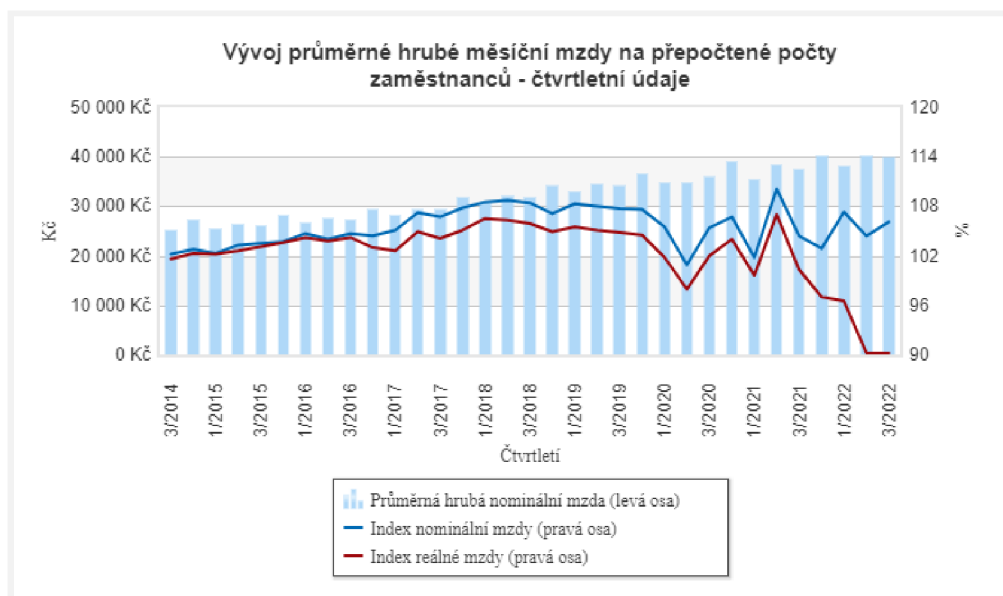


**Graf 25: Vývoj Eura vůči Koruně**

(zdroj: Google finance, 2023)

Poslední měsíce se nesou ve znamení silné Koruny, kdy prolomila hranici 23,50 EUR/CZK, stalo se tak poprvé od léta 2008, Koruna vůči euru soustavně posiluje zhruba od poloviny listopadu. Podle ekonomů česká měna upevňuje pozici v návaznosti na posilování Eura vůči americkému dolaru. Aktuálně patří tuzemská měna k nejsilnějším na celém světě i přes nepříznivý vývoj na trzích (Forex.cz, 2023).

**Průměrná mzda** se jako faktor promítá do personální činnosti při řešení smluv s uchazeči o zaměstnání. Na grafu č. 26 níže je možné vidět neustálý růst průměrné hrubé nominální mzdy, která dnes činí 40 324 Kč. Vedle toho však pokles indexu reálné mzdy, která je spojena s vysokou mírou inflace, a proto se zásadně odchyluje od nominální mzdy, která je o inflaci očištěna (Peníze.cz, 2023).



Graf 26: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy  
(zdroj: ČSÚ, 2022)

### Průměrná mzda na Vysočině

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnance na Vysočině (přepočtené na plnou pracovní dobu) v posledních letech ukazuje na postupné zvyšování mzdy v této konkrétní oblasti. Průměrný počet zaměstnanců ve stavebních podnicích na Vysočině vzrostl o 1,5 % na 3762 v porovnání s rokem předchozím. Průměrná hrubá mzda zaměstnanců se v regionu zvýšila o 6,2 % na 42 483 Kč hrubého měsíčně v roce 2022. V celé České republice se plat zaměstnanců ve stavebnictví v roce 2022 zvýšil o 7,4 % na 45 357 Kč v porovnání s rokem 2021 (Jihlavská drbna, 2023).

Vývoj je v souladu s celostátním trendem, kdy se průměrná mzda postupně zvyšuje. Nicméně může být ovlivněn specifickými podmínkami a průmyslovým složením v kraji. Například, oblast je známá svými průmyslovými odvětvími, jako je strojírenství a zemědělství, což může vést k vyššímu platu pro pracovníky v těchto oborech.

#### 2.8.4 Technologické faktory

Samotné stavebnictví je obor, který se poměrně rychle rozvíjí a využívá stále nových technologií. Konkrétním příkladem mohou být rozvoje nových materiálů a technologií, které cílí na **snížení nákladů, urychlení doby výstavby a ekologičtější pojetí toho trhu**. Jedním z příkladů by mohl být systém BIM, který utváří komplexní proces sběru dat o stavbách během celého životního cyklu. Samozřejmostí je vícerozměrný digitální model

stavby včetně jednotlivých charakteristik. Diskutované téma je 3D tisk a možnost „tisku“ například z betonu. Jsou již známy případy postavených domů z 3D tiskárny a to za dobu, která se s tradičním pojetím stavby nedá srovnávat. Zásadním pozitivem by byl **minimální počet pracovní síly**, která je v odvětví dlouhodobě nedostatkovým.

Firma je držitelem několika certifikací, kterými ručí za své výrobky a které jsou nutností v daném oboru. Příkladem je certifikace prvků s požární odolností, práce s mnoha druhy skel, jako i například skla neprůstřelná.

### **Technologie a výroba otvorových výplní**

Samotná výroba a technologie se v poslední několik letech až desetiletích výrazně neměnila. U konečných zákazníků stále roste poptávka po větších a více prosklených prvcích bez vnitřních sloupků. Samotná okna už neplní pouze nutnou funkci, ale stávají se také designovým doplňkem.

### **Inovace v podobě inteligentních oken**

Pro výrobou otvorových výplní je zajímavá inovace přicházející z Německa od dodavatelů profilů, kteří se dají označit za nositele inovace, kdy každý jednotlivý prvek, by vlastnil malý **čip** zabudovaný uvnitř prvku, a nesl by všechny potřebné informace – rok výroby, místo stavby, barva profilu, stavební hloubka, zasklení atd., což by měla ve své databázi výrobní firma, která by se v případě problému mohla odrážet pouze ze svých dat bez potřeby dojíždění na stavbu a ztrácet drahocenný čas.

Otvorové výplně se označují jako největší zdroj tepelných ztrát v objektech, avšak vývoj finálních prvků je dnes už na takové úrovni, že problémy vznikají naopak s odvětráváním a udržením kvality vzduchu uvnitř budov. Řešení se nabízí spojením chytré domácnosti a senzorů ať už na množství CO<sub>2</sub>, vlhkosti, jasů nebo tlaku v místnosti (Veka, 2022). Další možnou inovací je tedy zabudování **odvětrávání a rekuperace vzduchu**. V návaznosti na stále kvalitnější prvky a minimalizaci tepelných ztrát je stále obtížnější odvětrávání. Konkrétními příklady jsou možnosti odvětrávání Flex, který je zaměřený na ochranu proti plísní a vlhkosti a funguje na principech rozdílu tlaku vzduchu uvnitř a venku. Výhodou je možnost dodatečné montáže do již hotových prvků a jeho nezávislost na typu kování. Dalším typem je například Aereco, který funguje velmi podobně jako Flex, ale je obohacený o senzor vlhkosti. Nejmodernějším typem je verze Smart, která



funguje prostřednictvím moderní ventilační techniky a využívá rekuperace vzduchu. Díky této inovaci je možné využívat chladnějšího nočního vzduchu ke chlazení budovy.

### **Logistika a manipulace**

V posledních letech stoupá poptávka především po prvcích s velkými prosklenými tabulemi. Takové prvky jsou náročné na výrobu, ale především na montáž a logistiku. Dalšími technologickými faktory, které jsou využívány především většími konkurenty, jsou manipulátory na sklo. Tyto manipulátory se využívají při zmíněné montáži, kdy s dnešním trendem větších skelných tabulí roste také jejich hmotnost, která je často pro fyzické osoby neřešitelná. Manipulátory je možné využít i při výrobě velkých rámců či jiných prvků, které jsou pro jednoho pracovníka svými rozměry neřešitelné a snižují produktivitu výroby, při asistenci dalších pracovníků, kterých je nedostatek.

### **2.8.5 Ekologické faktory**

V České republice roste meziroční produkce odpadu – v roce 2021 produkce odpadu činila 39 897 tis. tun odpadu. Obor stavebnictví je ekologickými faktory čím dál více zatěžován, to je dáno tím, že je největší producentem odpadu a druhotných surovin (MZP ČR, 2022). Aktuálně se pouze čtvrtina stavebních firem v České republice věnuje nabídce udržitelných stavebních řešení. V dnešní době je však nezbytné, aby co nejvíce firem v tomto odvětví znalo výhody a postupy implementace ekologických řešení do svého portfolia služeb. Vládní programy na podporu udržitelné výstavby, postupné zpřísnování předpisů a zvyšující se povědomí veřejnosti o ekologických otázkách jsou faktory, které dělají ekologickou výstavbu výnosnou a bezpečnou investicí (Stavitel, 2023).

**Energetická účinnost** – Firma by měla dbát na energetickou účinnost svých výrobků, včetně snahy minimalizovat spotřebu energie v průběhu výroby a montáže. To může být například dosaženo použitím obnovitelných zdrojů energie a moderních technologií.

**Klimatické podmínky** mají vliv na vlastnosti a kvalitu výrobků. Na Vysočině jsou charakteristické chladné a vlhké zimy a relativně teplá léta. Firma musí být schopna vyrábět výrobky, které budou odolné vůči těmto podmínkám.

**Obnovitelné zdroje a recyklace** – s oběma předchozími vlastnostmi souvisí, že čerpá-li firma ze snadno obnovitelného přírodního zdroje, a navíc vlastně jen recykluje odpad, který vznikl v rámci výrobního procesu, je jasné, že může **spoustu nákladů ušetřit**. A

když konečně i technologie, jejímž prostřednictvím danou surovinu zpracujete, není ekonomicky náročná, získá typický stavební materiál s příviskem „ekologický“.

### **Nakládání s odpady**

Firma musí být schopna zajistit odpovídající způsob nakládání s odpady v souladu s platnými předpisy, aby minimalizovala negativní dopady na životní prostředí. To zahrnuje správu nebezpečných odpadů, třídění a recyklaci odpadů apod.

### **Snížení byrokracie ve sběrném dvoře v Jihlavě**

Skládka v Jihlavě byla omezena od 1.6.2022 kvůli nedostatku kapacity. Omezení platilo po celou dobu výstavby nové části a poté bude provoz obnoven na standardní úroveň po kolaudaci. Předpokládané datum dokončení stavby je 31.10.2022. Během omezení bude na skládku přijímán pouze odpad od občanů a stálých zákazníků mobilního svozu SLUŽEB MĚSTA JIHLAVY s.r.o., a to v omezeném množství. V jihlavském sběrném dvoře tedy končí omezení, která znesnadňovala daný odvoz odpadu (SMJ, 2022).

### **Využití recyklovaných plastů ve výrobních nebo v podkladních profilech**

Dalším faktorem z pohledu ekologie je větší procentuálního **využití recyklovaných plastů** ve výrobních nebo v podkladních profilech. V několika výběrových řízeních je požadavkem užití **prvoplastu**. Jedná se o mýtus, že recyklovatelný plast má negativní účinek na finální prvek. V dnešní době k recyklovanému materiálu přistupují všichni výrobci profilů – SALAMANDER, GEALAN, KBE, TROCAL, REHAU, KÖMMERLING, SCHÜCO, BRÜGMANN, INOUTIC, ALUPLAST, VEKA aj. Prvoplast je především extrudován do vnitřních stěn profilu, užití je dle norem ČSN běžné a nezhoršuje fyzikální vlastnosti (Průmyslová ekologie, 2018).

### **2.8.6 Dílčí zhodnocení obecného okolí pomocí analýzy SLEPTE**

Následující tabulka č. 18 zobrazuje příležitosti a hrozby zjištěné analýzou obecného okolí SLEPTE. Konkrétní příležitosti lze spatřit v programu Nová zelená úsporám light, kdy v návaznosti na energetickou krizi a nákladnost vytápění může být výměna otvorových prvků investicí, a tedy pro podnik příležitostí. Dalšími společnými hrozbami jsou růst úrokových sazeb, inflace a růst průměrné hrubé mzdy. Tyto faktory mohou mít negativní dopad na budoucí poptávku. Na druhou stranu stavebnictví stále vykazuje pozitivní hodnoty a stále roste rozvoj bytové výstavby od roku 2014. Příležitostí je silná hodnota Koruny vůči Euru, která několik měsíců překonává vysoké hodnoty a hranici 24 Kč/Euro.

Za příležitost by se také dalo označit stále větší tlak na ekologické a udržitelné nejen stavby, ale celkově produkty, což je pro majitele důležitým faktorem. Hrozbou je dlouhodobý růst cen materiálů a délka stavebního řízení, která je jedna z nejdelší v EU.

**Tabulka 18: Dílčí zhodnocení obecného okolí podniku**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Kraj s nejvyšším počtem vyučených absolventů	Snižování počtu obyvatel v kraji
Plán obnovy ČR	Snižování počtu studentů technických oborů
Nová zelená úsporám light	Růst úsporných staveb
Růst bytové výstavby	Délka stavebního řízení
Měnový kurz – silná Koruna	Růst cen vstupních materiálů, energií
Inovace v odvětvání, čípech	Růst průměrné mzdy, snížení reálné mzdy
Tlak na ekologii	Růst úrokových sazeb
Snížení byrokracie ve sběrném dvoře	Růst inflace
Růst příjmů a kupní síly obyvatelstva	

## 2.9 Shrnutí analýz maticí SWOT

Následující tabulky č. 19 a 20 zobrazuje zjištěné výsledky z předchozích analýz a jsou následně rozděleny na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tabulka č 19 zobrazuje zjištěné silné stránky vybrané firmy, které by mohly přispět k potenciálnímu úspěchu. Dále také slabé stránky, které podnik ohrožují například z hlediska dalšího rozvoje nebo konkurenceschopnosti na trhu.

Tabulka č. 20 níže se věnuje možným příležitostem a hrozbám, zjištěným analýzami atraktivity oboru, konkurenčního benchmarkingu a obecného okolí, na které by podnik měl být schopný reagovat, a to i na potenciální rizika a jejich dopadů na firmu. Celkový výčet možných strategických alternativ a v rámci nich alternativních akcí v návaznosti silných a slabých stránek na příležitosti zobrazuje následující tabulka č. 21.

V kvadrantu S-O se firma může zaměřit na rozšíření své působnosti ve stavebním odvětví a využití dobrých vztahů s partnery k získání nových zakázek. Je také vhodné pokračovat a využít silného individuálního přístupu k zákazníkům a nabízet technickou konzultaci a řešení na míru. Další strategií by mohlo být využití nového dodavatele výrobního profilu a skel k rozšíření nabídky a konkurenceschopnosti firmy

**Tabulka 19: Shrnutí SWOT – silné a slabé stránky**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Technické znalosti majitele	1. Absence strategie a strategického řízení
2. Zkušený pracovní kolektiv	2. Nejasně definované kompetence a odpovědnosti
3. Dlouhodobé zkušenosti majitele i zaměstnanců	3. Věkový průměr zaměstnanců
4. Vysoká zastupitelnost zaměstnanců	4. Nedostatek zaměstnanců
5. Stálost zaměstnanců	5. Absence systémů – skladovacích zásob, CRM, optimalizace průřezu profilu a výztuže
6. Individuální přístup k zákazníkovi	6. Absence kontroly v administrativní činnosti
7. Vztahy uvnitř podniku	7. Závislost na spolupráci se stavebními firmami
8. Vlastní certifikace prvků s požární odolností	8. Zastarávání výrobního profilu – nemožnost účasti na výběrových řízení
9. Dobré „WOM“	9. Potřeba externího kašírování profilu
10. Dlouhodobá spolupráce s partnery	10. Absence zaoblených prvků
11. Lokalita a umístění podniku	11. Závislost na spolupráci se stavebními firmami
12. Kvalitní služby v podobě montáže apod	12. Absence marketingu, sociální síť
13. Schopnost regulování ceny	13. Jednoduché webové stránky
14. Nulová zadluženost	14. Absence štítku na Google Maps
15. Vlastní zdroj elektrické energie	15. Absence obchodního zastoupení
16. Řešení na míru, technická konzultace	16. Nevyužití daňového štítu
17. Jednoduché a přehledné cenové nabídky	17. Klesající tržby, rentability
	18. Nízké povědomí o firmě na trhu B2C

V kvadrantu W-O by se firma měla zaměřit především na zlepšení strategického řízení a definování kompetencí a odpovědností a omlazení pracovního kolektivu. Je důležité, aby strategie v obou kvadrantech byly dobře promyšlené a reálné. Firma by měla zvážit své zdroje a možnosti k přizpůsobení se změnám v prostředí.

V rámci stabilizace podniku se uplatňují především akce spojené s kvadranty S-T a W-T, avšak v reakci na příležitost z pohledu růstu nízkoenergetických a úsporných staveb je v následující části vytvořen návrh na rozšíření výrobního portfolia právě z kvadrantu W-O, kde by se strategie dala označit za růstovou.

Akce v rámci kvadrantů **S-O** a **W-O** byly vyřazeny z důvodu nízké relevance při stabilizaci podniku. Kvadrant S-O popisoval strategie spojené s využíváním silných stránek podniku k využití příležitostí v prostředí, zatímco kvadrant W-O se zaměřoval na eliminaci slabostí a minimalizaci hrozeb. Tyto strategie jsou užitečné především v období růstu a expanze podniku, kdy je potřeba rychle reagovat na nové příležitosti a hrozby.

**Tabulka 20: Shrnutí SWOT – příležitosti a hrozby**

(zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
1. Dlouhodobá spolupráce se stavebními firmami	1. Vysoká konkurence na trhu
2. Růst stavebního odvětví	2. Akvizice a fúze konkurenčních podniků
3. Nový dodavatel výrobního profilu	3. Vysoká smluvní síla dodavatele profilů
4. Relativně snadný přechod k novému dodavateli výrobního profilu	4. Nepravidelné dodávky materiálu
5. Relativně snadný přechod k novému dodavateli skel	5. Smluvní síla odběratelů v podobě firem
6. Nízká vyjednávací síla dodavatele skel	6. Substitute v podobě dřevěných a dřevohliníkových prvků
7. Nízká pravděpodobnost vzniku nové významné konkurence	7. Vyjednávací síla zákazníka v podobě snadného přechodu ke konkurenci
8. Konkurenční strategie založená na ceně	8. Absence zaoblených a kruhových prvků
9. Kraj s nejvyšším počtem vyučených absolventů	9. Snižování počtu obyvatel v kraji
10. Plán obnovy ČR	10. Snižování počtu studentů technických oborů
11. Nová zelená úsporám light	11. Růst úsporných staveb
12. Růst bytové výstavby	12. Délka stavebního řízení
13. Měnový kurz – silná Koruna	13. Růst cen vstupních materiálů, energií
14. Inovace v odvětrávání, čípech	14. Růst průměrné mzdy
15. Tlak na ekologii	15. Růst úrokových sazeb
16. Snižování byrokracie ve sběrném dvoře	16. Růst inflace
17. Růst příjmů a kupní síly obyvatelstva	

Kvadranty **S-T** při využití silných stránek k eliminaci hrozeb a **W-T** pro překonání slabých stránek a hrozeb, jsou klíčové pro stabilizaci vybrané firmy a zobrazuje je následující tabulka č. 22. V obou kvadrantech je tedy zásadní reagovat na hrozby na trhu, minimalizovat jejich rizika a reagovat například užitím svých silných stran nebo vylepšení těch slabých. Tyto kvadranty umožňují vyvinout strategii dle faktorů ovlivňující jejich výkonnost a udržet si konkurenční výhodu pro stabilizaci své pozice na trhu. Tyto strategie jsou obzvláště užitečné v období, kdy podnik čelí výzvám a potřebuje se zaměřit na udržení své pozice na trhu a zajištění svého dlouhodobého úspěchu.

Výběr vhodné strategie je závislý na fázi životního cyklu podniku a jeho okolním prostředí. Pokud se podnik nachází v období stabilizace, je třeba se zaměřit na strategie, které maximalizují jeho schopnost udržet své pozice na trhu a zlepšit svou konkurenceschopnost v dlouhodobém horizontu. Proto jsou kvadranty S-T a W-T relevantní při stabilizaci podniku a výběru správné strategie pro jeho úspěch.

**Tabulka 21: Souhrn faktorů k výběru vhodné strategie**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Strategie S-O</b>	<b>Strategie W-O</b>
	<p>Využití nových příležitostí na trhu ke zvýšení tržního podílu (O10, 11, 12+S1, 2, 3)</p> <p>Získání nových partnerů a rozšíření spolupráce díky dlouhodobým zkušenostem a dobrému jména (S1, 2, 3,12+O1)</p> <p>Vylepšení výroby a svých produktů díky novému dodavateli profilů (S2+O3, 4)</p> <p>Snížení nákladů z důvodů snadného přechodu k dodavateli skel (S10+O5, 6)</p> <p>Přístup k zákazníkům, rozšíření povědomí (S7, 16, 17+O15)</p> <p>Rozšíření tržního působení a zvýšení ziskovosti (O14+S12, 11)</p> <p>Využití vlastního zdroje energie a tlaku na ekologii k posílení atraktivity (S15+O15, 11)</p> <p>Rozšíření pracovního kolektivu a zlepšení kvalifikace, produktů a služeb (S4, 6, 9+O9)</p>	<p>Strategie ve spolupráci se stavebními firmami, partnery se zaměřením na inovativní, ekologickou a úspornou výrobu (W1+O2, 10, 11)</p> <p>Strategické řízení (W1+O1, 14)</p> <p>Omlazení kolektivu – spolupráce s místními výučními ústavy (W3, 4+O9)</p> <p>Nábor nových zaměstnanců nebo možnost outsourcingu (W4+O9, 12)</p> <p>Inovace spojené s implementací systémů větrání (W5, 18+O14)</p> <p>Rozšíření webových stránek (W13, 18+O13, 15)</p> <p>Přechod k novému dodavateli výrobního profilu (W8, 9+O3)</p> <p>Vyjednání podmínek s dodavatelem skla (W17+O5, 6)</p>

Jak je možné vidět, tak v rámci kvadrantu W-T i S-T se objevuje stejná akce a tím je **změna dodavatele výrobního profilu, která představuje nejvyšší prioritu za účelem zefektivnění výrobního procesu a udržení pozice firmy na trhu.** Nejdříve je přistoupeno k návrhům akcí dle priorit a za účelem eliminace slabých stránek a hrozeb a následně pak přistoupeno k využití příležitostí. Je nutné dodat, že ne všechny akce z kvadrantů W-T a S-T, které byli vybrány za účelem stabilizace a udržení pozice firmy na trhu, budou navrženy za účelem implementace.

**Tabulka 22: Souhrn faktorů k výběru vhodné strategie**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby (T)	Strategie S-T	Strategie W-T
	<p>Změna dodavatele výrobního profilu (S1, 2, 3, 12+T3, 4, 10)</p> <p>Individuální přístup, technické konzultace, řešení na míru (S7, 14, 16, 17+T1, 5, 6)</p> <p>Zlepšení procesů, optimalizace nákladů (S1, 2, 3, 4, 6+T1, 2)</p> <p>Rozšíření výrobního portfolia (S3, 4, 12+T1, 2, 6, 9)</p> <p>Adaptace na nynější výkyvy cen elektrické energie a plynu (S15+T1, 13)</p> <p>Získání finančních prostředků k rozvoji a ke snížení nákladů (S14+T1, 13, 14)</p> <p>Spolupráce s dlouhodobými partnery a lepší podmínky (S3, 11, 12, 13+T2, 4, 13)</p>	<p>Stanovení jasné vize, cílů a kompetencí, zlepšení řízení (W1+W2+W3+T1+T2)</p> <p>Vytvoření atraktivní pracovní nabídky, výhod nebo stáží a jejich prezentace (W3, 4+T9, 10)</p> <p>Vytvoření online marketingové strategie pro zviditelnění se (W12, 13, 14+T1)</p> <p>Zlepšení finanční stability a optimalizace daňové povinnosti (W16, 17+T13, 14, 15, 16)</p> <p>Změna dodavatele výrobního profilu (W8, 9+T1, 3, 4, 6)</p>

**Strategie W-T** – s cílem udržení pozice a zlepšení a eliminaci mezer uvnitř podniku. Jde o zůstatkové nebo také ústupové strategie, které se snaží minimalizovat až eliminovat hrozby a slabé stránky podniku. V rámci této strategické varianty byly navrženy níže popsané akce.

**Stanovení strategie na základě zdrojů konkurenčních výhod a cílů** – vybraná firma funguje na operativní až taktické úrovni, ale dlouhodobější směřování a strategické řízení ve firmě absentuje. Oba vlastníci mají určitou představu a budoucím směřování firmy, kde se spolu poměrně scházejí, jako zobrazila výzkumná část zaměřená na očekávání a cíle. Tyto vize a cíle nejsou komunikovány s ostatními zaměstnanci. Absence strategického řízení se promítá i do ostatních prvků, což je příčinou komplikací.

**Změna dodavatele výrobního profilu** a tím i **zefektivnění** výrobního procesu.

Kvalita konečných výrobků z plastu začínají ztrácet na kvalitě, na které si firma zakládá, z důvodu několikaletého užívání stejného výrobního materiálu a výrobních procesů. Navrhovaným řešením by byla implementace nového výrobního profilu od nového dodavatele, který je již nakaširovaný, je možnost barevného nosiče a vlastní již zaimplementovanou izolační gumu. Všechny tyto zmíněné procesy je nutné vytvářet zvlášť a je na to potřeba dalšího pracovníka. Výsledná cena jednotlivých profilů je



srovnatelná se starými profily od stávajícího dodavatele, tedy Salamander Stream Line. V případě nového dodavatele výrobního profilu se ušetří jak náklady ve výrobním procesu a materiálu, tak pracovní síla, které je dlouhodobě nedostatek. Další výhodou jsou lepší hodnoty prostupnosti a možnost soutěže u nízkoenergetických staveb. Následnou výhodou je možnost využití spolupráce s dodavatelem, který nabízí pravidelná školení pracovníků a také pomoc s marketingovou činností a provázáním sociálních sítí, která podnik také trápí. Dodavatel nabízí mnohé benefity, jako uhrazení ceny různých forem reklamy v případě zmínění dodavatele (například malým logem). Ušetření nákladů je velmi spjato s novým výrobním profilem a možností využití STV pásy, u které když je využita u prvků do 1 metru čtverečního, pak není třeba výztuže. Dalším návrhem je zavedení programu na optimalizaci prořezu, a tedy ušetření zmíněné železné výztuže, která je dodávána po šesti metrech a její cena je za poslední 3 roky více než trojnásobná. Změna dodavatele je v reakci na úsporné stavby, růst nákladů vstupních materiálů a nedostatek pracovní síly **považován za nejzásadnější akci.**

**Vytvoření atraktivní pracovní nabídky** – Pracovní kolektiv a prostředí je zasaženo dlouhodobým nedostatkem pracovní síly a stárnutím kolektivu. V situaci, kdy se podniku podaří přivést potenciálního zájemce o zaměstnání, který patří do mladší generace, je tato skutečnost doprovázena velkou fluktuací. Ta může být způsobena dlouhodobou stálostí kolektivu a poměrně obtížným proniknutím mezi tuto skupinu. Jistým řešením by byla snaha o získání většího počtu nových pracovníků, minimálně v páru, kteří se už znají a mohli by vytvořit novou “skupinu” v kolektivu, okolo které budovat novou generaci zaměstnanců a následné stmelování staršího a mladšího kolektivu.

V rámci dalších akcí v rámci tohoto kvadrantu bylo upuštěno od aktivity vztahující se k zefektivnění online marketingové propagací, protože jedním z důvodů je rozsah práce, a především vyčerpání firmy, kdy majitelé nemají zájem o rozšiřování marketingové propagace s odůvodněním, kdy je poměrně vysoká poptávka a nedostatek pracovní síly nestíhá vyrábět již nasmlouvané zakázky. Proto je dána přednost především akcí ohledně změny dodavatele, přilákání nové pracovní síly, zavedení strategického řízení a zefektivnění procesů, výroby a ušetření nákladů.

**Strategie S-T** – jsou mírně ofenzivní strategie, které minimalizují a eliminují hrozby, využívají a maximalizují silné stránky k jejich dosažení. V rámci této strategické varianty byly navrženy tyto akce:



**Zlepšení vnitřních procesů a optimalizace nákladů** prostřednictvím **zakoupení rozšířené verze softwarů** pro naceňování a přípravu technických dokumentací pro samotnou výrobu. Nákup rozšíření těchto softwarů slouží především k optimalizaci prořezu plastových i hliníkových profilů, které jsou dováženy v 6metrových tyčích a vznikají nepotřebné, dále nevyužitelné zbytky. U softwaru pro hliníkovou přípravu technické dokumentace se jedná i o možnost nákresu například hliníkových stěn a fasád.

V rámci dalších akcí v rámci tohoto kvadrantu bylo upuštěno od akcí vztahující se k:

- Individuální přístup, technické konzultace, řešení na míru.
- Rozšíření výrobního portfolia.
- Adaptace na nynější výkyvy cen elektrické energie a plynu.
- Získání finančních prostředků k rozvoji a ke snížení nákladů.
- Spolupráce s dlouhodobými partnery a lepší podmínky.

Jako důvod lze uvést, že vlastníci podniku neuvažují o rozšíření výrobního portfolia o dřevěné prvky. Dále je to rozsah práce, kdy výše zmíněné body jsou dále uvedeny v diskuzi o možných návrzích. Vybraná firma by měla pokračovat v individuálním přístupu, technických konzultacích a řešeních na míru, stejně jako ve dlouhodobé spolupráci s partnery.

## 3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Poslední kapitola této diplomové práce vychází z jednotlivých provedených analýz v předcházející části práce a budou v ní navržena možná opatření ke zlepšení. Daná opatření vycházejí z kvadrantů S-T a W-T SWOT matice vedoucí ke stabilizaci podniku. Návrhy budou rozpracovány do plánu implementace včetně časového rámce a analýzy rizik. Každé opatření bude také obsahovat jeho přínosy a náklady na samotnou realizaci.

### 3.1 Strategie stabilizace a cíle k jejímu naplnění

Podniková vize, mise a strategie jsou založeny na výsledcích analýzy a teoretických základech. Výchozím bodem pro formulaci strategie jsou stávající vize, mise a strategie, které byly stanoveny v rámci analýzy interního prostředí 7S. Pro formulaci mise a zejména vize se využije kompletní výsledek analýzy očekávání interních stakeholderů, která byla provedena v rámci výzkumného projektu. Tyto výsledky sloučí očekávání různých skupin stakeholderů do konkrétních vizí, které se použijí pro formulaci vize a mise podniku.

Formulace strategie vychází z různých faktorů, jako jsou vize a mise podniku, fáze životního cyklu, ve které se podnik momentálně nachází, očekávání managementu a vlastníků, rozvoj zdrojů konkurenčních výhod, analýza faktorů a výsledků SWOT. Strategické cíle jsou formulovány s ohledem na tyto faktory a jsou přizpůsobeny aktuální situaci podniku.

#### 3.1.1 Vize a strategie společnosti

**Posláním** podniku je poskytovat zákazníkům výrobky a služby v oblasti výroby a montáže otvorových výplní.

**Vizí** je zůstat malou rodinnou firmou působící na lokálním trhu v ČR, která chce být finančně i hmotně stabilním podnikem (bez potřeby neustálého růstu tržeb).

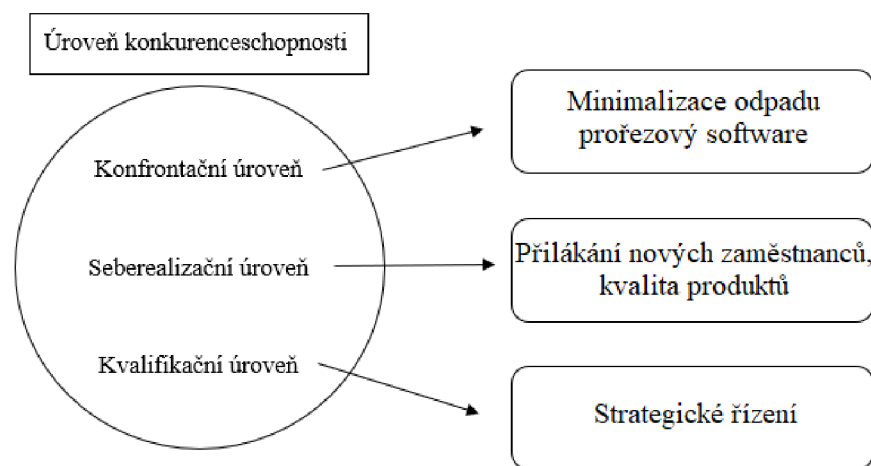
#### **Strategie**

Firma chce nabízet portfolio produktů a služeb dle plnění individuálních požadavků zákazníků se zaměřením na kvalitu svých produktů a služeb a s ohledem na životní prostředí, časovou flexibilitu a udržování dlouhodobých partnerských vztahů se svými zákazníky a partnery.

Primární oblastí je udržovat u nynějších zákazníků **spokojenost prostřednictvím** individuálního přístupu, uspokojování jejich požadavků a **řešení na míru**. Požadavky těchto zákazníků řešit rychle, flexibilně, komplexně a především kvalitně, čímž u nich budovat loajalitu a věrnost. Vytvářet se zákazníky, partnery a odběrateli dlouhodobé vztahy a udržovat kontakt nejen během výrobního procesu.

Zajistit **finanční stabilitu firmy** s dostatečnými zisky, které budou použity pro reinvestici do podniku, pro samotné vlastníky a pro mzdy spokojených a adekvátně oceněných zaměstnanců, pro které vytvářet příjemné pracovní prostředí. Rozšířit a omladit pracovní kolektiv, ve kterém budou působit specializovaní odborníci ve svém oboru. Vytvářet příjemné a moderní pracovní prostředí s přátelskou až rodinnou atmosférou.

**Kvalitu svých produktů** doprovázet spoluprací s předními evropskými dodavateli, kteří nabízí ty nejkvalitnější dostupné produkty. I s nimi tvořit a udržovat vztahy a budovat dlouhodobou spolupráci, ze které těží obě strany.



**Obrázek 17: Rozvoj zdrojů konkurenčních výhod**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Zich, 2017)

I nadále a dlouhodobě se věnovat **efektivitě vnitřních procesů** ke společnému cíli, kterým je spokojený zákazník. Zjednodušení a zrychlení výrobního procesu s minimalizací vstupních nákladů.

Vytvořit a zavést v podniku **fungující strategické řízení**, s cílem pravidelného kontrolování a aktualizování podnikové vize, strategie, očekávání a cílů. Dále k možnému posílení konkurenceschopnosti a rozvoji klíčových zdrojů konkurenčních výhod. Zlepšit

strategickou komunikaci od vedení napříč celým podnikem s cílem zapojení všech zaměstnanců k větší informovanosti a podílení se na dlouhodobém směřování a společných vizi a cílů.

Být firmou, která se snaží se **minimalizovat svůj dopad na životní prostředí**, což je po zjištění z výzkumu důležitým faktorem pro oba vlastníky, a tedy zavést rozšířené verze na již používané software na minimalizaci prořezu materiálu.

### 3.1.2 Strategické cíle v pojetí 3D

3D pojetí cílů rozděluje na tři dimenze, kterými jsou interní, externí a ekonomické. Výsledky analytické části práce a navrhovaná strategie v předchozích odstavcích ukazují, že hlavním zaměřením podniku by měly být cíle v interní a externí dimenzi. To znamená, že by se měly soustředit na zákazníky a podnik jako celek.

#### Interní dimenze

Cíli v této dimenzi jsou zavedení fungujícího a napříč firmou komunikovaného strategického řízení s cílem dlouhodobějšího směřování, aktualizování podnikové vize, strategie, společných komunikovaných cílů a zpětné vyhodnocování a usilování o plnění. Systematické a pravidelné rozvíjení zdrojů konkurenčních výhod. Udržování, rozšíření, a omlazení specializovaného, spokojeného a adekvátně oceňovaného pracovního kolektivu. Efektivita vnitřních procesů, zlepšování výrobního procesu a minimalizace nákladů. Eliminace slabých stránek firmy v reakci na příležitosti na trhu.

V reakci na cíle v interní dimenzi je následně v návrhové části operováno s několika návrhy, kterými jsou konkrétně návrh **zavedení strategického řízení**. Zmíněný návrh by měl přinést benefity v naplňování cílů jako rozvoj zdrojů konkurenčních výhod, pravidelné komunikace a aktualizace společných cílů, vize, strategie. Dále eliminování slabých stránek podniku v reakci na příležitosti na trhu. Dále návrh o nákup **rozšířených verzí softwarů na přípravu a nacenění platových i hliníkových prvků**, kde je cílem **minimalizace prořezu materiálu** a tím **snížení výrobních nákladů**, které zaznamenávají dlouhodobý cenový růst, a to může vést k úsporám. Dále se jedná o optimalizaci výroby a využití materiálu, což může vést ke **zvýšení efektivity a rychlosti výrobního procesu**. **Přilákání nových pracovníků formou atraktivní pracovní nabídky** v reakci na nedostatek pracovní síly a cíle interní dimenze jako udržení,

rozšíření a omlazení pracovního kolektivu. **SMART** cíle by v návaznosti na tyto návrhy mohly vypadat následovně:

- Zlepšení produktivity o 15 % během následujících tří let (2023-2026) díky zlepšení vnitřních procesů, školení zaměstnanců a efektivnějšímu využití zdrojů.
- Přilákání 2 zaměstnanců do konce roku 2023 a tím snížit věkový průměr.
- Snížení nákladů na materiál o 5 % do konce roku 2023.

### **Externí dimenze**

Cíle v externí dimenzi jsou zaměřené především na spokojenost zákazníků formou individuálního přístupu, technických a mimo technických konzultací včetně řešení na míru podle požadavků zákazníka, rychlosti reakce, časové flexibility. Dále také vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, partnery a dodavateli. Z tohoto pohledu je nutná kvalita vlastních produktů, na které je potřeba stavět, proto je dalším návrhem v rámci externích cílů **změna dodavatele výrobního profilu**. Změna dodavatele výrobního profilu reaguje na cíle i v interní dimenzi, jako je efektivita výrobního procesu nebo snižování nákladů. V rámci externích cílů se jedná o zaměření na spokojenost zákazníků prostřednictvím kvalitnějších, odpovídajícím nejmodernějším požadavkům a designově estetičtějších produktů. **SMART** cíle by mohly v této dimenzi, stejně jako u interní dimenze, vypadat následovně:

- Snížení výrobních nákladů díky novému dodavateli výrobního profilu o 5 % během následujícího roku 2024 a každý následující rok až do roku 2026 pro finanční zajištění investice.
- Zvyšování plastové a hliníkové produkce o 5 % do konce roku 2024 a každý další rok do roku 2026, spojeným s koncem nákladů na investici.

Navrhované změny se budou odrážet i v **ekonomické dimenzi**, avšak samostatné cíle v ekonomické dimenzi nebudou v návrhové části řešeny. Jedním z důvodů je finanční zdraví podniku, které bylo již rozebráno v rámci samostatné analýzy firemních faktorů v analytické části.

### **3.2 Návrh změny dodavatele výrobního profilu**

Zásadní problém je v rostoucích nákladech na celkový chod firmy, na kterém se podepisuje jak energetická krize, tak neustálý růst vstupních materiálů otvorových výplní.

Dalším velmi důležitým aspektem je zastarávání výrobního profilu, se kterým se váže hned několik slabých stránek podniku a možných hrozeb. Firma těží z individuálního přístupu k zákazníkům a také z kvalitních produktů a služeb. Samotné finální produkty dlouhodobou neměnností ztrácejí na kvalitě, které obyčejný zákazník nerozezná, ale kvůli zastaralému profilu a jeho hodnotám prostupnosti se podnik nemůže účastnit například veřejných výběrových řízení, s jasně danými smluvními požadavky. Právě stavby nízkenergetických objektů jsou stále častější a s energetickou krizí je možné očekávat jejich další nárůst. Proto se navrhovaná změna zaměřuje na výběr vhodného dodavatele a implementaci nového výrobního profilu otvorových výplní.

Podnik také trápí dlouhodobý nedostatek kvalifikované pracovní síly, a právě změna výrobního profilu s již zabudovanou těsnící gumou ušetří jednoho pracovníka, který se může věnovat jiné činnosti. Stávající profil je pouze na bílém nosiči, proto zákazník požadující barevný prvek, kdy hitem posledních let je především antracitová barva, musel být odvezen na kaširování a vznikal neefektivní mezikrok ve výrobě se zapojením dalšího pracovníka. Velká část dodavatelů výrobních profilů je možná již na požadovaném barevném podkladu, kdy právě zmíněný mezikrok bude eliminován. Dalším plusem pro zavedení nového výrobního profilu je nová spolupráce s dodavatelem, jenž obsahuje několik benefitů, které u stávajícího scházejí. Jako například hrazení veškeré reklamní propagace, pokud bude aspoň minimálně propojena právě se značkou dodavatele – což by mělo pozitivní vliv z ekonomického hlediska na rozběhnutí jakéhokoliv marketingu společnosti, který absentuje, což je další ze slabin vycházející z provedených analýz.

### **Výběr dodavatele výrobního profilu**

Při výběru konkrétního dodavatele je důležité vnímat především požadavky samotného majitele firmy a první krok je stanovení požadavků na nového dodavatele. Požadavkem jednatele firmy je to, aby výrobní plastový profil by vyráběn pouze v Německu. Dalším zmíněným faktorem od vedení podniku je, aby se jednalo o profil, se kterým má zkušenost některá pozitivní konkurence, se kterou jsou vztahy na relativně přátelské úrovni a je potenciálně možné řešit nejen technické nesrovnalosti a otázky výroby, montáže a celkovou funkčnost. Důležitým faktorem je také to, že mnoho výrobců otvorových výplní a často ani dodavatelů profilů nemá zájem o zpracování stejného výrobního profilu jakým disponuje nejbližší lokální konkurence. Stejně to platí i pro majitele vybrané firmy, kteří nechtějí zpracovávat výrobní profily jako konkurenční firmy uvedené v kapitole 2.7.

Konkrétní multikriteriální analýza může vypadat jako na následující tabulce č. 23:

**Tabulka 23: Multikriteriální analýza výběru dodavatele**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle Logistika v praxi, 2020)

Parametr	Kritérium	Hodnocení
Jakost – technické parametry	Příznivé hodnocení použitelných technických parametrů	Nejdůležitější
Termíny dodávek	Počet zpožděných, frekvence	Hodně důležité
Výsledky dodávek	Počet reklamací	
Úplnost dodávek	Počet reklamací o absenci	
Cena	Dosažení stanoveného limitu	
Technické parametry	Kvalita, životnost	
Platební podmínky	Splatnost faktur	
Přizpůsobivost požadavkům	Doba reakce na požadavek	
Systém komunikace	Využívání softwarů	
Mínění o dodavateli	Známka	Důležité
Pozornost výrobce na produkt	Známka	
Parametry výrobního zařízení	Dosažení požadované přesnosti	
Nabízené služby	Servis, školení	
Postoj prodejce	Důvěra produktu	
Dojem z prodejce	Vztah se zákazníkem	
Sortiment	Rozsah produktů	
Dokumentace k produktu	Použitelná, podporující	
Poloha	Počet km	Méně důležité
Akceptace připomínek	Vstřícnost	

10 nejznámějších výrobců okenních profilů, podle požadavků vedení, z Německa jsou: Aluplast GmbH, Deceuninck GmbH, Dimex GmbH, Gealan Formteile GmbH, Hanno-Werk GmbH & Co. KG, Inoutic GmbH, Kömmerling Chemische Fabrik GmbH, KBE, Trocal, Schüco International KG. Díky údajům z kapitoly konkurenčního benchmarkingu

je tedy již možné vyřadit velkou většinu výrobců, kdy zůstanou společnosti Dimex, Gealan, Hanno-Werk.

V případě zvážení veškerých výše uvedených aspektů pro výběr vhodného dodavatele výrobního profilu otvorových výplní se jeví nejlépe německá společnost **Gealan**, která se i aktivně pokoušela vybranou firmu přetáhnout ke svým produktům již několikrát.

Výrobní profil od společnosti Gealan je navíc zpracováván i firmou na otvorové výplně PB plast, která sídlí ve Vyškově a se kterou má vedení podniku společnou minulost a více než přátelské vztahy. Bylo by tedy možné s vedením či technickým úsekem řešit potenciální otázky a problémy. Je dále uznávaným dodavatelem po celé Evropě a od roku 1995 je také držitelem certifikátu kvality dle mezinárodní normy DIN EN ISO 9001. Pro potřeby vybrané firmy je možnost využití produktové řady S 9000, které je platforma pro konstrukci oken, vchodových a balkonových dveří, včetně několika řešení – jako jsou 2 až 3 těsnící roviny, systém Lumaxx, Futura, S 9000 plus vchodové a posuvné dveře (Gealan, 2023).

Požadavky na otvorové výplně v posledních letech rostly, jsou jimi například: větší tepelná ochrana a izolace, ochrana proti vloupání, hluku a lepší statika. Těmto faktorům pomáhá takzvané suché zasklení STV a přesahu křídla, kdy se stabilita skla přenáší na křídlo a tím se zlepšuje celková stabilita prvku. Nebo intenzivní izolace jádra IKD s využitím pěnové technologie za účelem zlepšení právě tepelné izolace, které znamenají konkurenční výhodu. Další výhodou je využití možnosti Gealan – Acrylcolor, kde se barevné profily vyrábějí pomocí technologie koextruze, kdy plastový profil funguje jako podklad a tenké plexisklo zajišťuje zbarvení. Tím je dána větší ochrana proti mechanickému poškození, odlupování a je lehce udržovatelný. Dále se jedná o imitaci dřevěných prvků v programu RealWood, prvky mají vlastnosti PVC a vzhled dřevěných.

### **3.2.1 Implementace výrobního profilu od nového dodavatele**

Celý proces implementace nového dodavatele výrobního profilu otvorových výplní vyžaduje pečlivé plánování, koordinaci a sledování všech činností a je třeba mít na paměti nejen požadavky zákazníků, ale také náklady na výrobu a prodej. Avšak pokud bude tento proces řádně proveden, může vést ke zlepšení výroby a snížení nákladů.

Při stanovení požadavků a výběru konkrétního dodavatele a konkrétního profilu následuje dohodnutí základních podmínek před podepsáním smlouvy. Po výběru dodavatele bude



nutné s ním uzavřít smlouvu, která bude obsahovat podrobnosti o cenách, termínech dodání, minimální objednávce a dalších podmínkách. Po uzavření smlouvy funguje zkušební provoz, kdy není potřeba jakéhokoliv nákupu nových výrobních strojů, pouze dodavatel vytvoří speciální frézovací vložky do již stávajících strojů. Následně do firmy přijede technik s konkrétními vzorky profilu a informacemi o výrobě ke zkušebnímu provozu. V této fázi je důležité naplánování výroby tak, aby od starého dodavatele zbylo co možná nejmenší množství profilů v návaznosti na dodávky nového. Samozřejmostí je naplánování návaznosti jiných materiálů, které se mohou od výrobce lišit. Dodavatel také zajišťuje propojení softwaru na objednávku materiálu a naceňování cenových nabídek pro konečné zákazníky, které se musí aktualizovat. Dále zaštiťuje školení jako pro dané softwary, tak pro samotnou výrobu a montáž prvků, které mohou probíhat osobně nebo online s ohledem na problematiku. Je důležité brát v potaz chvilkové snížení efektivity nejen výroby a celkového fungování firmy, tedy i výkyv příjmů, proto by bylo vhodné implementaci zařadit například na začátek kalendářního roku, kdy stavebnictví není v nejvytíženější fázi a poptávky je nižší.

### **3.2.2 Rozpočet nákladů na návrh změny dodavatele profilu**

Vyčíslení nákladů je poměrně obtížné, finančně významná je prvotní investice do strojního rozšíření prostřednictvím nového dodavatele, která představuje hodnotu okolo 10 000 €. Důležité je, že tato částka je vystavena na fakturu se splatností na 3 roky, kde se tato částka umořuje o množství nakoupených profilů u dodavatele. Výsledná hodnota tedy může za 3 roky být nižší. Druhou poslední investicí spojenou se změnou dodavatele je aktualizace softwaru na tvorbu cenových nabídek kvůli informacím o nákladech apod. Se změnou není spojena potřeba zaměstnání žádného dalšího nového pracovníka a tím růst nákladů, kdy se společnost snaží o jejich minimalizaci. Naopak se jedna činnost výrobního procesu ušetří – implementace těsnící gumy, která je již zavedená v přichozím profilu. Všechny aspekty výroby, jako jsou zaškolení pracovníků, implementace vložek na nový profil do stávajících strojů a další, zařizuje dodavatel v místě výroby. To znamená, že na tyto oblasti nemusí sponzor změny (majitel) vynaložit další prostředky. Musí brát v potaz ušlé náklady, z důvodu krátkodobého zpomalení či až pozastavení výroby. Tento aspekt by bylo možné snížit v době zimních měsíců, kdy se stavebnictví vykazuje, jako sezónní odvětví, nižší poptávkou, nižším množstvím práce a nižšími

tržbami. Z těchto důvodů se finanční náročnost projektu těžce odhaduje, ale pozitiva převažují nad možnými negativy.

**Tabulka 24: Rozpočet nákladů ND**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Cena
Investice do změny výrobních strojů prostřednictvím nového dodavatele	240 000 Kč
Aktualizace softwaru na tvorbu cenových nabídek	48 000 Kč
Celkem	288 000 Kč

### 3.2.3 Očekávané přínosy

Nejdůležitějšími přínosy jsou především **kvalita** finálních produktů, na které si vybraná firma zakládá. Jelikož se jedná o novější profil je tedy možnost účasti u výběrových řízení s přísnými požadavky na hlukovou a tepelnou prostupnost, která je na jedné z nejvyšších úrovní. Subjektivní názor autora práce je i lepší **design a vzhled** finálních produktů.

Další výhodou je již **implementovaná izolační guma, středové těsnění a možnost barevného nosiče**, což usnadňuje výrobní proces, kdy tuto činnost implementace izolační gumy nebo kaširování profilu musel vykonávat pracovník ve výrobě, kdy barevné profily jsou odváženy do externí firmy pro jejich kaširování. Návrh tedy ušetří výrobní činnost pracovníků, kterých je dlouhodobě nedostatek. I tímto krokem se však společnost potýká s nedostatek pracovníků. S ohledem na zmíněné faktory se **cena** výrobního profilu velmi podobá ceně od stávajícího dodavatele bez zmíněných benefitů. (cenu doplním)

Efektivita výrobního procesu je zobrazena v následující tabulce č. 25, kde jsou vypsány jednotlivé činnosti výrobního procesu na výrobu plastových otvorových výplní. Pro demonstraci slouží obyčejné jednokřídlé okno, balkonové a vstupní dveře a doba v minutách pro zmíněné činnosti výroby včetně jejich celkové doby po eliminaci implementace izolační gumy. Tabulka ukazuje, že u jednokřídlého okna se výrobní proces zrychlí o 7 minut, což představuje přibližně 10,5 %. U balkonových dveří se jedná o úsporu 10 minut a tedy 9 % výrobního času. Vstupní dveře a jejich výroba trvá nejdelší časový úsek a po eliminaci implementace izolační gumy se ušetří 15 minut, což představuje 10,56 %.

**Tabulka 25: Efektivita výrobního procesu**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Okno jednokřídlé (min)	Balkonové dveře (min)	Vstupní dveře (min)
Řez profilu dle technické dokumentace	5	3	3
Odvodnění	10	7	7
Řez výztuže	5	3	3
Železení profilu	6	4	4
Svaření profilu	8	6	6
Začištění rohů a svárů	2	1	1
Implementace prahové podložky	-	3	3
Implementace izolační gumy	7	10	15
Příprava kování dle tech. dokumentace	5	12	11
Zakování	7	30	45
Řez zasklívacích lišt	2	5	7
Zasklení/implementace výplně	10	30	40
Celková doba výrobního procesu	67	111	142
Rozdíl – procentuální úspora	7 min – 10,5 %	10 min – 9 %	15 min – 10,56 %
<b>Celková doba výrobního procesu po implementaci nového výrobního profilu včetně izolační gumy</b>	<b>60</b>	<b>101</b>	<b>137</b>

Dále je výhodou možnost **využití Acrycolorového** profilu, který je imitací dřevěných prvků s lepšími vlastnostmi PVC prvků, a tedy vytváří jistou obranu před možnou substitucí zákazníků právě dřevěnými prvky, které firma nenabízí ve svém portfoliu a ani o nich neuvažuje. V době neustálého růstu cen vstupních materiálů a energií je další zásadní výhodou také možnost využití zasklívací takzvané **STV pásky**, která je jistou formou zasklení, kdy prvky do 1 metru délky strany nepotřebují obsahovat železné výztuže (Gealan, 2023).

Dalším budoucím přínosem je možnost navázání a pomoc od dodavatele **s marketingovou strategií** podniku, kdy dodavatel se zavazuje zaplatit fyzickou reklamu společnosti, pokud bude obsahovat odkaz na dodavatele (např. formou loga) a dále provázanost webových stránek a sociálních sítí s dodavatelem, jako hrdý partner. V neposlední řadě se jedná o **pravidelná školení**, která je následně možné využít jako utužování a stmelování kolektivu.

### 3.2.4 Odpovědnost za realizaci

Analýza silového pole a jednotlivých sil, mající vliv na změnu. V tabulce č. 26 jsou zmíněné síly, které mají vliv na změnu, zachyceny. Vedle daných změn jsou jejich váhy v rozmezí od - 10 do + 10, kdy první sloupec je v plusových hodnotách, tedy se vyznačuje pro změnu. Druhý sloupec je spojený s minusovými hodnotami, které jsou proti změně. Součtem výsledných hodnot je možno zjistit, zda změnu realizovat.

V tomto případě, kdy se jedná o malou rodinnou firmu, je **majitel podniku agentem změny** ve spolupráci s technickým oddělením, které jedná s potenciálními dodavateli výrobního profilu a řeší možná pozitiva i negativa. S ohledem pouze na interní financování je v tomto případě je majitel také absolutním a jediným **sponzorem změny**, který ji finančně podporuje. Další klíčovou rolí je **advokát změny**, kterým je někdo, kdo změnu podporuje, ale nemá s ní spojenou pravomoc a odpovědnost. Advokáty změny jsou tedy jednotliví zaměstnanci, jež splňují zmíněná kritéria.

**Tabulka 26: Analýza silového pole**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Síly působící pro plánovanou změnu	Váha	Síly působící proti plánované změně	Váha
Zastarávání výrobního profilu	7	Zvyk zaměstnanců	-4
Nevyhovující hodnoty prostupnosti u nízkoenergetických staveb	6	Náročnost přetvoření výroby a strojů	-5
Nemožnost antracitového či jinak barevného nosiče	5	Potřeba přeškolení personálu	-3
Absence benefitů ze strany dodavatele	5	Chvilkové narušení provozu	-3
Ušetření nákladů z důvodu implementované izolační gummy	9	Chvilkový výkyv příjmů	-3
Ušetření zaměstnance z důvodu nepotřebnosti implementace izolační gummy	9	Změna programu na tvorbu cenových nabídek	-2
Možnost nové marketingové propagace	7	Změna dodavatelů výztuží	-4
<b>Výsledná hodnota pro změnu</b>	<b>48</b>	<b>Výsledná hodnota proti změně</b>	<b>-24</b>

### 3.2.5 Časový harmonogram

Metoda PERT je stochastickou časovou analýzou pro stanovení takzvané kritické cesty. Kritická cesta je taková cesta, která nemá žádnou časovou rezervu a je tedy tou nejdelší. Jednotlivých kroků změny od původního rozhodnutí vlastníka o změně, které na sebe navazují, až po ukončení projektu jsou zobrazeny v tabulce č. 27 níže.

**Tabulka 27: Přehled činností samotné změny**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

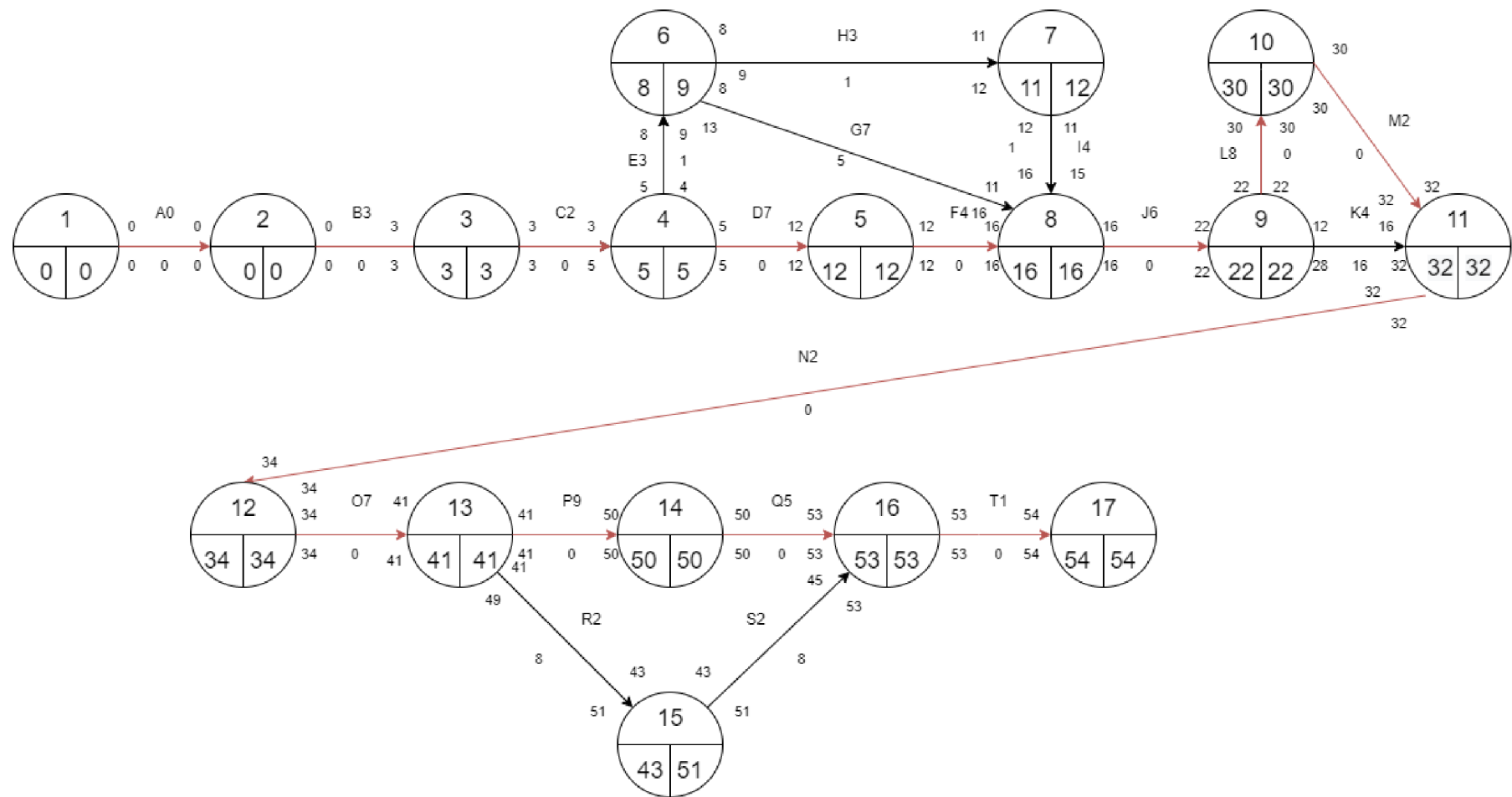
Označení činnosti	Činnost
<b>A</b>	Rozhodnutí majitele o zahájení projektu změny výrobního profilu plastových otvorových výplní
<b>B</b>	Průzkum dodavatelů konkurence
<b>C</b>	Stanovení požadovaných vlastností a funkcí
<b>D</b>	Průzkum nabídky jednotlivých dodavatelů
<b>E</b>	Oslovení možných dodavatelů
<b>F</b>	Zjištění potřebných změn jednotlivých komponent (sklo, kování, železná výztuha, sloupkovací kostky) v návaznosti na nový profil a výsledný prvek
<b>G</b>	Výběr vhodného dodavatele plastového výrobního profilu otvorových výplní
<b>H</b>	Kontaktování nových dodavatelů – pouze dodavatel železné výztuže
<b>I</b>	Výběr vhodného dodavatele
<b>J</b>	Smluvní dohoda s dodavateli profilů a výztuží
<b>K</b>	Proškolení zaměstnanců ve výrobě + proškolení administrativních zaměstnanců – cenová nabídka, objednávky dodávek, technická příprava
<b>L</b>	Propojení vstupních nákladů do softwaru cenových nabídek, technické přípravy, objednávek pro zkušební fázi
<b>M</b>	Aplikace vložek do svářecího stroje, odvodňovacího stroje apod.
<b>N</b>	Nákup materiálu na zkušební fázi
<b>O</b>	Zkušební fáze
<b>P</b>	Vychytání potíží ve výrobě + systémů
<b>Q</b>	Předání finální fáze systémů
<b>R</b>	Nákup zásob do provozu
<b>S</b>	Změna internetových stránek – napojení na nového dodavatele
<b>T</b>	Ukončení projektu

Novým výrobním profilem budou zasaženi víceméně všichni zaměstnanci až na ty, kteří se věnují výrobě prvků z hliníkových profilů. Pracovníci v kanceláři věnující se cenovým nabídkám a technickým přípravám budou muset být proškoleni na nové softwary a budou komunikovat s novými dodavateli železné výztuže. Pro zaměstnance a celková technologie ve výrobě se s výrobním procesem výrazně nezmění, pouze bude o činnost implementace gumového těsnění méně, které bude již zabudováno v příchozím profilu. Dalším aspektem je možnost barevných podkladů, které se nebudou muset vozit na kaširování a předejde se tím zbytečnému mezikroku ve výrobě.

Tabulka 28: Činnosti změny dodavatele

(zdroj: Vlastní zpracování)

Posloupnosti činností		Doba trvání (dny)							Zahájení/ukončení činností						
Označení činnosti	Popis činnosti		i	j	aij	mij	bij	yij	ZM	KM	ZP	KP	RC	$\sigma^2$	$\sigma$
A	Rozhodnutí majitele o zahájení projektu změny	-	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000
B	Průzkum dodavatelů konkurence	A	2	3	2	3	4	3	0	3	0	3	0	0,111	0,333
C	Stanovení požadovaných vlastností a funkcí	B	3	4	1	2	3	2	3	5	3	5	0	0,111	0,333
D	Průzkum nabídky jednotlivých dodavatelů	C	4	5	5	7	9	7	5	12	5	12	0	0,444	0,667
E	Oslovení možných dodavatelů	C	4	6	2	3	4	3	5	8	6	9	1	0,111	0,333
F	Zjištění potřebných změn jednotlivých komponent	D	5	8	3	4	5	4	12	16	12	16	0	0,111	0,333
G	Výběr vhodného dodavatele výrobního profilu	E	6	8	1	3	5	3	8	11	13	16	5	0,444	0,667
H	Kontaktování nových dodavatelů železné výztuže	E	6	7	1	3	5	3	8	11	9	12	1	0,444	0,667
I	Výběr vhodného dodavatele výztuže	H	7	8	2	4	6	4	11	15	12	16	1	0,444	0,667
J	Smluvní dohoda s dodavateli profilů a výztuží	F, G, I	8	9	4	6	8	6	16	22	16	22	0	0,444	0,667
K	Proškolení zaměstnanců výroba + administrativa	J	9	11	3	4	5	4	22	26	28	32	6	0,111	0,333
L	Propojení vstupních nákladů do softwarů	J	9	10	7	8	9	8	22	30	22	30	0	0,111	0,333
M	Aplikace vložek do strojů	L	10	11	1	2	3	2	30	32	30	32	0	0,111	0,333
N	Nákup materiálu na zkušební fázi	K, M	11	12	1	2	3	2	32	34	32	34	0	0,111	0,333
O	Zkušební fáze	N	12	13	5	7	9	7	34	41	34	41	0	0,444	0,667
P	Eliminace potíží ve výrobě + systémů	O	13	14	7	9	11	9	41	50	41	50	0	0,444	0,667
Q	Předání finální fáze systémů	P	14	16	2	3	4	3	50	53	50	53	0	0,111	0,333
R	Nákup zásob do provozu	O	13	15	1	2	3	2	41	43	43	45	2	0,111	0,333
S	Změna internetových stránek – napojení	R	15	16	7	8	9	8	43	51	45	53	2	0,111	0,333
T	Ukončení projektu	S, Q	16	17	1	1	1	1	53	54	53	54	0	0,000	0,000



**Graf 27: Kritická cesta**  
(zdroj: vlastní zpracování)

S ohledem na nižší vytižení během zimních měsíců by bylo ideální s plánovanou změnou začít například na začátku Nového roku. Kritická cesta vychází na 54 dní, rozptyl 4,3 a směrodatná odchylka 2,1. Kritická cesta je vedena body:

**A-B-C-D-F-J-L-M-N-O-P-Q-T**

### 3.2.6 Identifikace a analýza rizik z návrhu

Identifikace rizik, které by mohly nastat a ohrozit projekt změny. V návaznosti na stupnici závažnosti je využíváno zmíněné pravděpodobnosti vzniku a velikosti dopadu, získána celková hodnota před zavedením jednotlivých opatření ke snížení rizik, jejich pravděpodobnosti vzniku a velikosti dopadu. Následující tabulka č. 29 zobrazuje hodnocení všech deseti vybraných rizik s jejich hodnotou pravděpodobnosti, dopadu a výsledné hodnoty, která je jejich součinem.

**Tabulka 29: Hodnocení rizik – ND**

(zdroj: Vlastní zpracování)

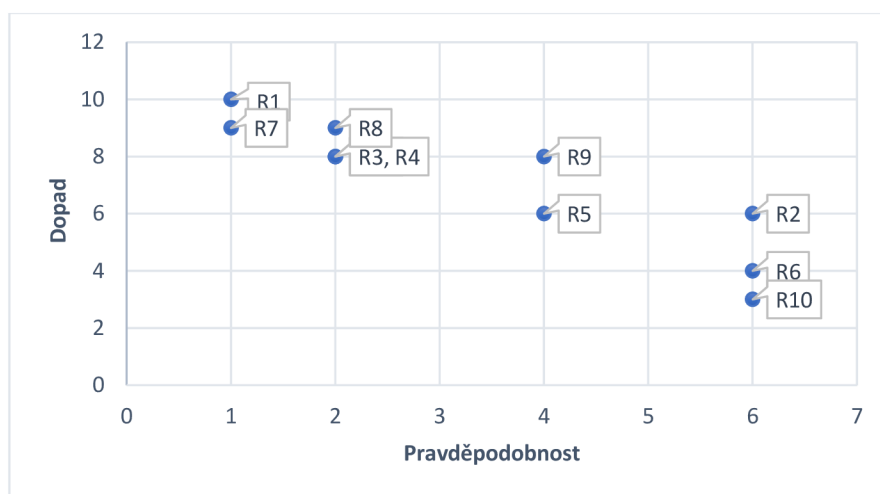
Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nenalezení vhodného dodavatele	1	10	10
R2	Nedodržení časových termínů	6	6	36
R3	Nedostatečné proškolení	2	8	16
R4	Nefunkčnost některých parametrů	2	8	16
R5	Špatná komunikace mezi firmami	4	6	24
R6	Nesplnění rychlosti dodávek	6	4	24
R7	Krach dodavatele	1	9	9
R8	Nedostatek financí	2	9	18
R9	Špatná práce zaměstnanců	4	8	32
R10	Propojení softwarů nefunguje	6	3	18

#### Mapa rizik

Body rizika R2 se jako jediný nachází v takzvaném kritickém kvadrantu a mělo by mu být věnováno nejvíce pozornosti a úsilí na jeho snižování či úplnou redukci. Druhá oblast, kde se nachází většina bodů, se projevuje malými hodnotami pravděpodobnosti rizika, ale vysokými dopady. Oblast výskytu bodů R6 a R10 má vysokou pravděpodobnost vzniku rizik, ale jejich dopad není tak fatální. V poslední oblasti mají body malou pravděpodobnost i následné dopady rizik, v níže uvedeném grafu č. 28 se v této oblasti



žádné body nenacházejí. Nejvíce bodů označených rizik je tedy v ve významném kvadrantu a jeden v kritické části, na tyto body by měla následná opatření cílit nejvíce



**Graf 28: Mapa rizik – ND**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy by měly cílit spíše na ně a snížit tak pravděpodobnost jejich vzniku či jejich dopad. Tabulka č. 30 obsahuje konkrétní **návrhy opatření proti riziku**.

**Tabulka 30: Návrhy opatření proti riziku – ND**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Návrh opatření
R1	Nenalezení vhodného dodavatele	Jasně definované požadavky a podrobná analýza u co nejvyššího počtu dodavatelů
R2	Nedodržení časových termínů	Možnost smluvního ošetření. Neustálá komunikace a tlak na dodržení termínů
R3	Nedostatečné proškolení	Vyžádat si dokumentaci pro zaměstnance, často se ptát, jestli je vše jasné
R4	Nefunkčnost některých parametrů	V případě možnosti zjištění si u konkurentů, jako prvky fungují, kde je slabé místo
R5	Špatná komunikace mezi firmami	Věcná a rychlá komunikace, tlak na zlepšení, tlak na dodavatele či zadavatele, dobré vztahy
R6	Nesplnění rychlosti dodávek	Větší nákupy na sklad, kde je to možné. Pojištění dalšího dodavatele jednotlivých komponentů. Smluvní ošetření.
R7	Krach dodavatele	Zjistit finanční situaci před podpisem, potřebné informace
R8	Nedostatek financí	Před začátkem projektu si jasně vyčlenit potřebnou sumu
R9	Špatná práce zaměstnanců	Důkladné proškolení a zkušební fáze
R10	Nefunkčnost propojení softwarů	Důkladná zkušební fáze a časová rezerva

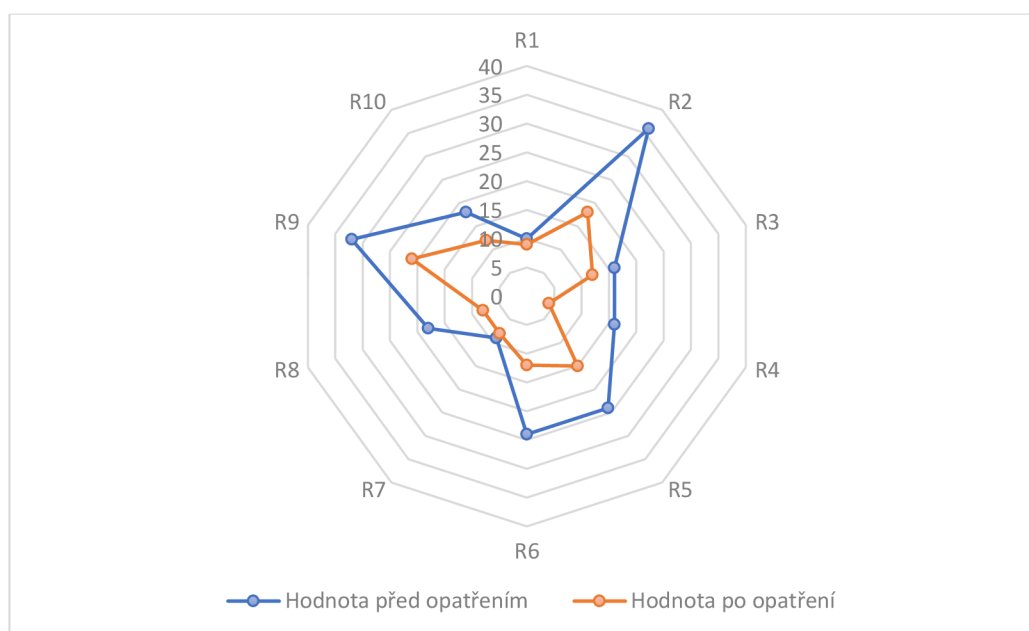
Následující tabulka číslo 31 již obsahuje nové hodnoty, které jsou ovlivněny zavedením zmíněných opatření na snížení pravděpodobnosti vzniku nebo následného dopadu vybraných rizik.

**Tabulka 31: Rizika po zavedení opatření – ND**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nenalezení vhodného dodavatele	1	9	9
R2	Nedodržení časových termínů	3	6	18
R3	Nedostatečné proškolení	2	6	12
R4	Nefunkčnost některých parametrů	1	4	4
R5	Špatná komunikace mezi firmami	3	5	15
R6	Nesplnění rychlosti dodávek	3	4	12
R7	Krach dodavatele	1	8	8
R8	Nedostatek financí	1	8	8
R9	Špatná práce zaměstnanců	3	7	21
R10	Propojení softwarů nefunguje	4	3	12

Prostřednictvím pavučinového grafu, který můžeme vidět níže na grafu č. 33, jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých rizik před zavedením jednotlivých opatření ke snížení pravděpodobnosti vzniku a ke snížení dopadu a následně po nich.



**Graf 29: Hodnoty rizik před a po opatřeních – ND**

(zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Návrh zavedení strategického řízení

Vybraná firma funguje na operativní až taktické úrovni, ale dlouhodobější směřování a strategické řízení ve firmě absentuje. Oba vlastníci mají určitou představu a budoucím směřování firmy, kde se spolu poměrně scházejí, jako zobrazila výzkumná část zaměřená na očekávání a cíle. Tyto vize a cíle nejsou komunikovány s ostatními zaměstnanci. Absence strategického řízení se promítá i do ostatních prvků, což je příčinou komplikací. Je tedy navrhováno, aby podnik vycházel z výše uvedené vize, mise a strategie podniku.

**V první fázi** strategického řízení je důležité identifikovat klíčové osoby, které mají vliv na směřování podniku. Vlastníci podniku jsou v této fázi nezbytně nutní a mohou být doplněni dalšími interními osobami, kteří mají vliv na rozhodování podniku. Jelikož firma disponuje dlouhodobě stálým pracovním kolektivem, na jejím řízení a směřování podniku by vedle vlastníků mohli mít vliv také vedoucí výroby a montážní skupiny.

**Ve druhé fázi** následuje seznámení všech zainteresovaných stakeholderů se strategií. Je důležité zajistit, aby všichni vlastníci a interní stakeholdeři v podniku měli jasnou představu o strategii a jejích cílech. K tomu je nezbytný meeting, kde se prodiskutují jednotlivé body strategie a strategických cílů a případné nejasnosti budou vyjasněny. Pokud se v budoucnu objeví nový zaměstnanec, je důležité mu představit korporátní strategii, vizi, misi a strategické cíle a zajistit, aby je správně chápal a promítl je do své práce. Je klíčové, aby se všichni zaměstnanci seznámili s podnikovou vizí, misí, strategií a strategickými cíli na celopodnikovém meetingu. Majitel by měl vysvětlit význam strategie a její pozitivní dopady a představit dílčí cíle a operace, kterých je třeba dosáhnout. Po stanovení korporátní a obchodní strategie je důležité, aby vlastník vedl pracovníky k dodržování této strategie a průběžně sledovali dosahování plánovaných výsledků a dílčích cílů.

#### **Časový rámec strategického řízení**

Dále následuje stanovení specifických cílů a akčních plánů. Vzhledem k dynamičnosti oboru je **stanovování cílů založeno na roční bázi s kontrolou a vyhodnocováním na začátku každého měsíce**. Po uplynutí každého čtvrtletí bude provedeno souhrnné zhodnocení výsledků a v případě potřeby budou navržena opatření pro případné zlepšení nebo modifikaci stanovených cílů. Pokud bude navržena úprava cílů, bude provedena kontrola a schválení vlastníky společnosti a poté budou změny přijaty a uplatněny v praxi.

Tento proces bude průběžně probíhat, aby bylo zajištěno, že společnost bude pružně reagovat na změny v okolí a dosahovat stanovených cílů.

Pro dosažení strategických cílů je důležité rozpracovat do specifických cílů pomocí metody SMART, která umožní průběžně měřit a vyhodnocovat plnění cílů. K tomu je třeba vytvořit akční plány, které určí konkrétní kroky, jakými bude dosaženo jednotlivých specifických cílů. Pro každý specifický cíl je nutné přiřadit odpovědnou osobu, která bude za jeho plnění zodpovědná. Tato osoba musí být se specifickým cílem seznámena a potvrdit, že mu rozumí a chápe akční plán pro jeho dosažení. Vyhodnocování na měsíční bázi budou účastni oba vlastníci a odpovědná osoba.

Před ročním zhodnocením se provede strategická analýza, která pomůže odhalit příležitosti a hrozby v prostředí, ve kterém podnik působí. Tuto analýzu doplní průzkum spokojenosti zákazníků, partnerů a zhodnocením vývoje trhu, konkurence a aktuálních trendů. Na základě získaných informací je možno identifikovat příležitosti a hrozby a navrhnout opatření, jak se s nimi vypořádat. Tyto návrhy se následně promítnou do nové nebo upravené strategie, kterou musí vlastníci podniku posoudit a společně schválit. Hlavním **odpovědným za implementaci** strategického řízení bude **vlastník** firmy.

### 3.3.1 Časový harmonogram

Následující tabulka č. 32 níže zobrazuje časový harmonogram pro implementaci strategického řízení jako jedním z konkrétních návrhů.

**Tabulka 32: Časový harmonogram – SŘ**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení interních stakeholderů se strategií, strategickém řízení	12.6.-20.6.2023
Zpětná vazba	20.6.-25.6.2023
Vyhodnocení a potenciální implementace návrhů zpětné vazby	25.6.-29.6.2023
Konečná podoba strategie a strategického řízení	30.6.-31.6.2023
Stanovení SMART cílů a akčních plánů	1.7.-7.7.2023
Seznámení druhého vlastníka s SMART cíli a akčními plány	7.7.-10.7.2023
Zpětná vazba	11.7.-12.7.2023
Vyhodnocení a potenciální implementace návrhů zpětné vazby	13.7.2023
Konečná podoba SMART cílů a akčních plánů	14.7.-15.7.2023
Určení odpovědné osoby za specifické cíle	16.7.2023
Vyhodnocení implementace	1.12.-4.1.2023/24

Tabulka obsahuje popis činnosti včetně termínu od seznámení interních stakeholderů, přes všechny potřebné činnosti k dané implementaci, až po vyhodnocení implementace.

### 3.3.2 Rozpočet nákladů a očekávané přínosy

Jelikož není návrh spojen se zaměstnáním dalšího pracovníka anebo nákupem speciálního vybavení, nejsou zde kalkulovány reálné výdaje či náklady, nicméně by se dali považovat **náklady obětované příležitosti pracovníků ve výši ušlé mzdy v čase**, který stráví zpracováním a komunikací.

Mezi hlavní přínosy spojené s tímto návrhem se dá zařadit:

- určení a sjednocení očekávání, cílů, vizí a směřování podniku,
- zvýšení angažovanosti zaměstnanců, protože se budou více cítit součástí firmy a budou mít jasnější představu o tom, kam firma směřuje,
- zlepšení komunikace napříč podnikem a sdílených hodnot mezi právě zaměstnanci a strategií, kde byla díky provedeným analýzám zjištěna nejmenší korelace,
- lepší manažerské rozhodování s orientací na budoucí směřování a rozvoj zdrojů konkurenčních výhod. Celkově by přínosy mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění její dlouhodobé udržitelnosti na trhu.

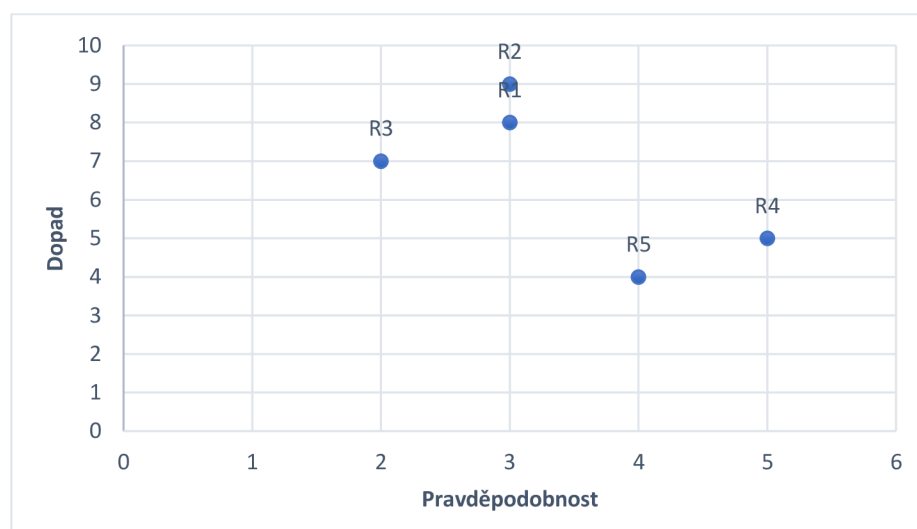
### 3.3.3 Identifikace a analýza rizik

Možná rizika spojená s návrhem strategického řízení uvádí následující tabulka č. 33. Zobrazuj jejich označení R1-R5 včetně pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu, které udávají finální hodnotu rizika, která je dána jejich součinem.

**Tabulka 33: Hodnocení rizik – SŘ**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nepochopení stakeholderů	3	8	24
R2	Odpor zaměstnanců	3	9	27
R3	Neshody mezi stakeholdery	2	7	14
R4	Příliš striktně nastavené cíle	5	5	25
R5	Nedostatečná průběžná kontrola	4	4	16

**Mapu rizik** je možné rozdělit na čtyři pomyslné části, kde je graf rozdělen dvěma úsečkami na čtyři stejné kvadranty v podobě stejně velkých čtverců. Na následujícím grafu č. 27 je možné vidět, že žádné riziko se nenachází v kritickém kvadrantu.



**Graf 30: Mapa rizik – SŘ**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Na následující tabulce č. 34 jsou vypsány konkrétní **návrhy opatření proti rizikům**, označených R1-R5. k minimalizaci možných vybraných rizik plynoucích z návrhu zavedení systému strategického řízení.

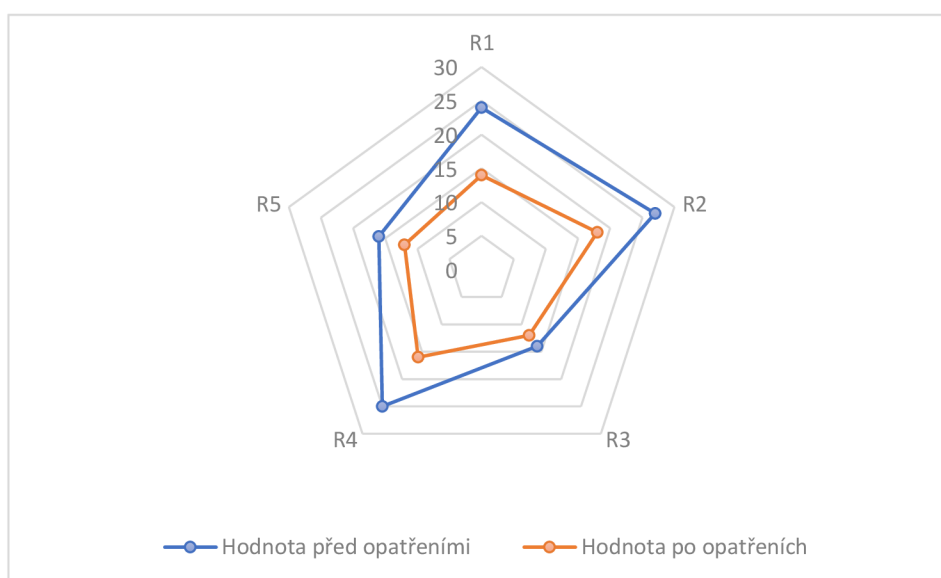
**Tabulka 34: Návrhy opatření proti riziku – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Návrh opatření
R1	Nepochopení stakeholderů	Dobře vzájemná informovanost o cílech a plánech
R2	Odpor zaměstnanců	Zapojení zaměstnanců do procesu, aby cítila propojení
R3	Neshody mezi stakeholdery	Otevřená, pravidelná komunikace – kompromis
R4	Příliš striktně nastavené cíle	Revidování cílů, zapojení zaměstnanců
R5	Nedostatečná průběžná kontrola	Pravidelné hodnocení výkonu

Ke snížení finální hodnoty jednotlivých rizik jsou v tabulce č. 35 níže uvedena rizika už konkrétních po návrzích k minimalizaci rizik a s novými konečnými hodnotami. Změna v hodnotách před a po aplikaci opatření je zobrazena na pavučinovém grafu č. 28.

**Tabulka 35: Rizika po zavedení opatření – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nepochopení stakeholderů	2	7	14
R2	Odpor zaměstnanců	3	6	18
R3	Neshody mezi stakeholdery	2	6	12
R4	Příliš striktně nastavené cíle	4	4	16
R5	Nedostatečná průběžná kontrola	3	4	12



**Graf 31: Hodnoty před a po opatřeních SŘ**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4 Přilákání nových pracovníků formou atraktivní pracovní nabídky

Vybraná firma hledá novou pracovní sílu na pozici ve výrobě otvorových výplní nebo na jejich montáži. Z provedených analýz vyplývá, že není schopná nabízet zásadní kariéerní růst, časovou flexibilitu, práci na homeoffice a nadstandardní platové ohodnocení. Dále také absentují příspěvky na cestovné nebo ubytování, kdy tedy firma cílí především na potenciální zaměstnance především z okolí Jihlavy anebo Vysočiny, kdy je zaměstnanec schopný sám dojíždět. To z důvodu, že firma z pohledu své velikosti nenabízí možnost vlastního ubytování.

Mezi pozitiva se naopak dá označit jednosměnný provoz, který může být pro mnoho lidí velmi atraktivní, protože umožňuje lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dále přátelské a rodinné prostředí může vytvářet pocit sounáležitosti a týmové

spolupráce, což může mít pozitivní vliv na produktivitu a pracovní morálku. Adekvátní ohodnocení a rozmanitá práce jsou také klíčové faktory pro udržení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci. Dalšími benefity, které firma považuje za samozřejmost a může nabízet jsou pracovní oděvy, sociální a zdravotní péče, slevy pro zaměstnance na firemní produkty, % finanční bonusy při přivedení nového zákazníky a velikosti dané zakázky, příspěvek na stravování, firemní akce a další...

Firma chce do budoucna minimalizovat dohody o provedení práce (DPP). Ve firmě dále působí především zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a několik jedinců (především montérů), kteří jsou živnostníky a nejsou tedy počítáni jako zaměstnanci podniku. Obě možnosti mají své výhody a nevýhody, které závisí především na potenciálním zaměstnanci, který si může vybrat z důvodu otevřenosti firmy.

Vybraný obor, jako celé stavebnictví, je doprovázen stárnutím pracovní síly, proto by vedení rádo oslovilo především mladší generaci a snížilo tak věkový průměr. Chtělo by například cílit na zájemce, kteří se již znají a okolo kterých vytvořit novou sociální skupinu. Nachází se však v situaci, kdy je každý potenciální zájemce důležitý bez ohledu na věk či jiný faktor. Mezi oslovení mladé generace, kdy tyto pozice zastávají především muži, by firma mohla uvažovat například o bonusech, které se u velkých firem stávají poměrně časté, a to jsou například karty Multisport a tím neomezený vstup do fitness center, masážních salonů apod. Na mladou generaci by mohlo pozitivně působit i ekologické zaměření firmy.

Níže je popsán návrh na vytvoření pracovní nabídky ve spolupráci s majiteli firmy, kdy ohodnocení začíná na 35 tis. Kč hrubé mzdy v oblasti výroby a 40 Kč na montážích – obě varianty s možností budoucího růstu.

### **Podoba konkrétní pracovní nabídky**

Pracovní pozice: Výrobní pracovník / Montážní pracovník

Místo práce: Malá rodinná firma v Jihlavě, která se specializuje na výrobu a montáž otvorových výplní především na Vysočině a v České republice.

Popis práce: Hledáme nové kolegy na pozici výrobního pracovníka / montážního pracovníka, kteří se budou podílet na výrobě a montáži kvalitních otvorových výplní pro naše zákazníky.



Vaše práce bude zahrnovat:

- Výrobu a montáž různých typů otvorových výplní podle požadavků zákazníků,
- kontrolu kvality výrobků,
- práci s materiály, stroji a nástroji potřebnými pro výrobu a montáž,
- spolupráci s ostatními členy týmu a vedením firmy.

Oceníme:

- Zkušenost v oboru výroby nebo montáže výhodou, ale ne podmínkou,
- schopnost pracovat samostatně i v týmu,
- manuální zručnost a technické zaměření,
- zodpovědnost, pečlivost a preciznost při práci
- pracovní morálka a pracovitost,
- flexibilita a ochota učit se novým věcem.

Nabízíme:

- Stabilní zaměstnání v malé rodinné firmě s přátelskou pracovní atmosférou,
- možnost seberealizace a rozvoje v oboru,
- zajímavou a rozmanitou práci,
- příjemné pracovní prostředí, jednosměnný provoz
- adekvátní finanční ohodnocení,
- 4 týdny dovolené,
- další zaměstnanecké výhody – pracovní oděvy, sociální a zdravotní péče, příspěvek na stravu, zaměstnanecká sleva na produkty, bonusy při přivedení nového zákazníka, firemní akce, finanční bonusy a další...

Z hlediska možnosti distribuce nabídky a její prezentace pro přilákání nového zaměstnance se jeví jako vhodné tyto možnosti:

- **Umístění pracovní nabídky na webové stránky firmy** – zveřejnění pracovní nabídky na aktuálních webových stránkách firmy se dá označit jako nejjednodušší způsob, jak ji dostat k potenciálním uchazečům o práci.
- **Online portály pro hledání práce** – využití online portálů pro hledání práce, jako je Jobs.cz, Prace.cz, Monster.cz, Indeed.com, LinkedIn a další. Tyto portály jsou velmi účinné při přilákání uchazečů o práci z celého regionu a z různých odvětví.

- **Sociální sítě** – firma nedisponuje účty na sociálních sítích, kde je možné oslovit především mladou generaci. Na sociálních sítích, jako jsou Facebook, Instagram a LinkedIn, které jsou způsobem, jak získat větší dosah a zviditelnit nejen svou pracovní nabídku širšímu publiku. S touto možností je tedy spojeno vytvoření účtů na sociálních sítích pro tyto účely.
- **Místní noviny a inzerce** – vložení inzerátu do místních novin a inzerátů může být velmi účinným způsobem, jak oslovit místní uchazeče o práci, avšak ne pro zmíněnou mladší generaci.
- **Lokální odborné školy** – firma by mohla navštívit lokální odborné školy především technických oborů, aby oslovila studenty a absolventy, kteří by mohli být vhodní pro pozici v této oblasti.
- **Osobní doporučení** – v případě, že jsou v okolí známí, kteří by mohli být vhodní k této práci, může být doporučení velmi účinné. Komunikace s vlastními zaměstnanci, že se hledá nový pracovník, aby mohli poskytnout doporučení svých známých a přátel.

### 3.4.1 Odpovědnost za realizaci

Z pohledu absence HR oddělení by hlavní odpovědnost za realizaci měla mít **majitelka**, která se věnuje ekonomickému oddělení a financím, která by měla na starosti tvorbu a propagaci pracovních nabídek. Další důležitou roli hraje celé vedení firmy, které by mělo mít jasnou vizi a strategii, jakým směrem se chce firma ubírat, a zabezpečit tak finanční stabilitu a možnosti rozvoje pro zaměstnance. Měli by být zapojeni i samotní zaměstnanci, kteří by mohli poskytnout zpětnou vazbu na současné pracovní podmínky a navrhnout zlepšení, které by mohli přilákat nové zaměstnance. V neposlední řadě by se také měli podílet na vytváření pozitivního a přátelského pracovního prostředí, což může být pro mnoho lidí rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele.

V konečném důsledku by tedy měla být odpovědnost za realizaci atraktivní pracovní nabídky rozložena na vícero členů vedení i zaměstnanců, kteří společně budou pracovat na tom, aby firma byla atraktivním zaměstnavatelem a mohla si vybírat z těch nejlepších kandidátů na trhu práce.

### 3.4.2 Časový harmonogram implementace

Časový harmonogram je zobrazen na následující tabulce č. 36 a začíná stanovením cílů majitelkou, která je hlavní odpovědným za realizaci. Následným krokem je jednání s druhým majitelem a ostatními zaměstnanci o obsahu dané nabídky, výhodách. Dále konkrétní tvorba pracovní nabídky na základě jednání se zaměstnanci. Poté konzultace s druhým majitel o finální podobě konkrétní nabídky, jejím umístění apod. včetně samotného zveřejnění dané nabídky.

**Tabulka 36: Časový rámec implementace – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Stanovení cíle	12.6.-19.6.2023
Jednání se zaměstnanci a druhým majitelem	20.6.-24.6.2023
Tvorba konkrétní pracovní nabídky	25.6.-29.6.2023
Finální úpravy, schválení druhým majitelem	30.6.-31.6.2023
Zveřejnění nabídky	1.7.2023

### 3.4.3 Rozpočet nákladů návrhu a očekávané přínosy

Ekonomické zhodnocení se poměrně těžko vystihuje, kdy se jedná o rozšíření webových stránek a založení sociálních sítí. Konkrétně webové stránky jsou tvořeny externím specialistou, který cenu účtuje za období, nejčastěji za rok, podle množství a náročnosti úkonů. Proto se těžko odhaduje cena přidání hledání pracovníků na webové stránky. Naopak poměrně jednoduše se dá vyčíslit cena inzerátu v lokálních tiskovinách a inzercích. Nejčastěji čtené a užívané tiskoviny jsou Jihlavské listy, kde inzerát v potřebě pracovní nabídky dle umístění a délky, se pohybuje okolo 2-4 tis. Kč za měsíc (Jihlavské listy, 2023). Dále online portál Jobs požaduje platbu 7 tis. Kč měsíčně (Jobs.cz, 2023). Následující tabulka č. 37 obsahuje konkrétní kalkulaci nákladů. S odhadem na tiskoviny a online inzerce, se cena pohybuje okolo 15 tis. Kč za měsíc.

Možnost exkurze či přednášky na místních učilištích je spojené s přípravou, dopravou a náklady obětované příležitosti majitele. Založení sociálních sítí pro sdílení na profilech, či otevřených skupinách je téměř nenákladné, ale je nutné opět operovat s náklady ušlé příležitosti. V případě zájmu cílené reklamní kampaně, která není vedena jen na profilu firmy, ale cílí na tak i náklady na tuto kampaň. Tyto náklady však nejsou uvedeny, protože firma ani nedisponuje sociálními sítěmi, natož reklamní kampaní na nich.

**Tabulka 37: Rozpočet nákladů – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Cena měsíčně	Cena ročně
Rozšíření webových stránek (cena jednorázová)	15 000,- Kč	-
Inzerát v Jihlavských listech	4 000,- Kč	48 000,- Kč
Inzeráty v dalších lokálních tiskovinách	3 000,- Kč	36 000,- Kč
Online portály inzerce Jobs.cz	7 000,- Kč	84 000,- Kč
Návštěva SOU, SOŠ nebo exkurze do firmy	0,- Kč	-
Zveřejnění na sociálních sítích	0,- Kč	-
Odměna za přivedení nového pracovníka	2000,- Kč	-

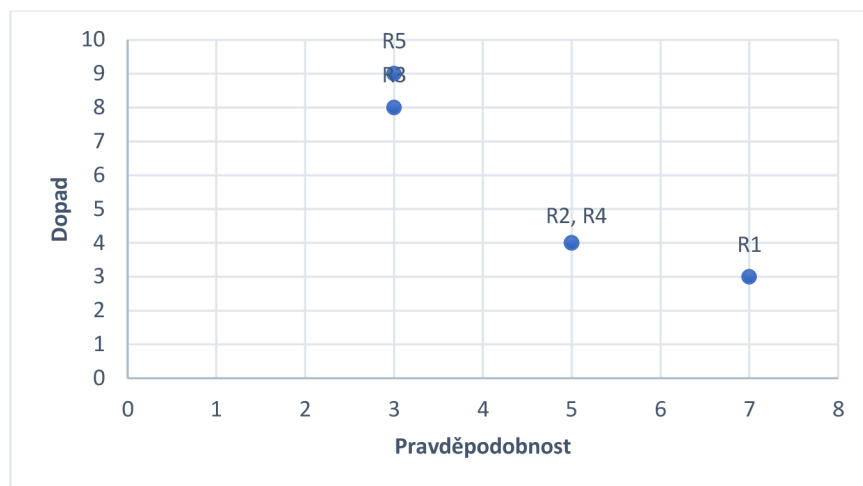
Zásadním cílem a potenciálním přínosem tohoto opatření je **přilákání nových kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, rozšíření pracovního kolektivu a snížení věkového průměru**. Firma musí počítat se zaškolením nových pracovníků a možným snížením produktivity výroby a montáží.

#### 3.4.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu

V tabulce číslo 27 zobrazené níže jsou uvedena **možná rizika** označená jako R1-R5 spojená s návrhem pracovní nabídky. Tabulka také obsahuje scénář k upřesnění vybraného rizika. Dále zobrazuje **výčet a hodnocení** rizik spojených s nabídkou atraktivní pracovní příležitosti. Dále jsou v tabulce uvedeny hodnoty pravděpodobnosti vzniku jednotlivých rizik, jejich dopadu a celkové hodnoty, která je rovna jejich součinu. **Mapu rizik** je možné rozdělit na čtyři pomyslné části, kde je graf rozdělen dvěma úsečkami na čtyři stejné kvadranty v podobě stejně velkých čtverců. Na následujícím grafu č. 29 je možné vidět, že žádné riziko se nenachází v kritickém kvadrantu.

**Tabulka 38: Hodnocení rizik – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Kandidát s nedostatečnými schopnostmi	7	3	21
R2	Zvyšující se očekávání zaměstnanců	5	4	20
R3	Neschopnost naplnit očekávání	3	8	24
R4	Špatná komunikace	5	4	20
R5	Nevyváženost benefitů	3	9	27



**Graf 32: Mapa rizik – PN**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Na následující tabulce č. 39 jsou vypsané konkrétní **návrhy opatření proti riziku** k minimalizaci možných rizik označených jako R1-R5. Tyto opatření mají za následek snížení finálních hodnot, které je zobrazeno v pavučinovém grafu níže.

**Tabulka 39: Návrhy opatření proti riziku – PN**

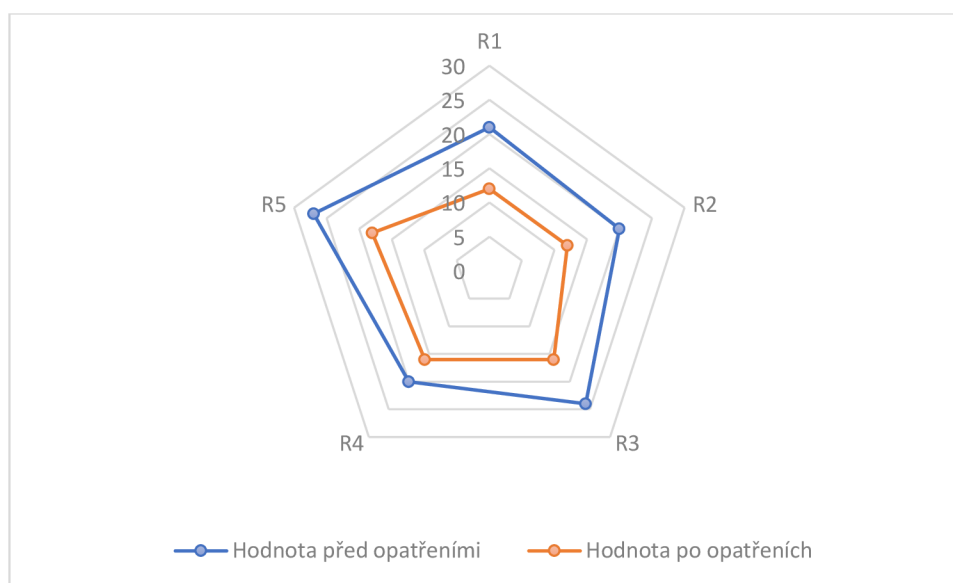
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Návrh opatření
R1	Kandidát s nedostatečnými schopnostmi	Důkladné školení, dohled zkušenějších pracovníků
R2	Zvyšující se očekávání zaměstnanců	Jasně definované a komunikované skutečnosti o benefitech
R3	Neschopnost naplnit očekávání	Nabízení pouze takových možností a benefitů, které jsou v možnostech vybrané firmy
R4	Špatná komunikace	Pravidelná a jasná komunikace se zaměstnanci
R5	Chybovost nových zaměstnanců	Důkladné školení, dohled zkušenějších pracovníků

Ke snížení finální hodnoty jednotlivých rizik jsou v tabulce č. 40 níže uvedena rizika už konkrétních po návrzích k minimalizaci rizik a s novými konečnými hodnot. Prostřednictvím pavučinového grafu č. 30 jsou níže zobrazeny jednotlivé finální hodnoty vybraných rizik, spojených s vytvořením atraktivní pracovní nabídky, před a po aplikování opatření pro jejich minimalizaci.

**Tabulka 40: Rizika po zavedení opatření – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Vyšší náklady	6	2	12
R2	Zvyšující se očekávání zaměstnanců	3	4	12
R3	Neschopnost naplnit očekávání	2	8	16
R4	Špatná komunikace	4	4	16
R5	Nevyváženost benefitů	2	9	18



**Graf 33: Hodnoty rizik před a po opatřeních – PN**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Nákup a zavedení rozšířených verzí tvorby technických dokumentací

V reakci na růst základních vstupních materiálů, kterými jsou výrobní profil z AL a PVC a železné či ocelové výztuže, které se od dodavatelů dovážejí v paletách o 6metrových tyčích. Následně dle zakázek a jednotlivých prvků jsou rozřezány na potřebnou délku dle výrobní dokumentace tvořené buď technickým oddělením v případě plastové výroby nebo majitelem firmy v případě hliníkové výroby. V tomto případě by bylo možné zavést systém na optimalizaci nákladů vznikajících prořezem a zbytečnými zbytky, které jsou těžko skladovatelné, nepřehledné nebo nejsou dále vůbec použitelné.

V již fungujícím systému a nákupu jeho rozšíření se zadají parametry jednotlivých prvků dle zakázky nebo většího množství zakázek při potřebě řezu barevných profilů a systém vypočítá v jakém pořadí a o jakých délkách aplikovat řez k minimalizaci vzniku nepotřebných a dále nevyužitých zbytků. To samé se dá aplikovat u řezu železné výztuže, kde platí to samé. Nákup a zavedení daného rozšíření k minimalizaci prořezu je důležitým krokem pro zlepšení efektivity a kvality výroby, kdy poskytovatel garantuje maximální prořez o velikosti 4 %. Verze na tvorbu hliníkových otvorových výplní je navíc rozšířena o možnost tvorby a nákresu hliníkových stěn a fasád, což velmi urychlí objednávky a požadavky na dodavatele i samotný výrobní proces.

Jelikož se jedná o již zavedené a používané systémy a pouhý nákup jejich rozšířených verzí, pak by vedení nemělo mít strach o akce spojené s integrací a případnou kompatibilitou systémů. Je ovšem také důležité zajistit, aby byla zajištěna bezpečnost a ochrana dat. Dále, aby nový software splňoval přísné bezpečnostní a ochranné požadavky společnosti a zákonné požadavky na ochranu dat. Tyto zmíněné parametry by měly být zajištěny z pohledu již dlouhodobě používaných systémů.

Celý proces nákupu a zavedení rozšířené verze již zavedeného systému na tvorbu výrobní dokumentace o rozšíření k minimalizaci prořezu vyžaduje pečlivé plánování, organizaci a řízení. Důležité je zajistit správnou volbu softwaru, jeho instalaci a integraci, školení zaměstnanců, otestování a nasazení v reálném provozu.

### **3.5.1 Odpovědnost za realizaci**

Odpovědným za realizaci by měl být přímo **majitel** nebo v případě jeho pracovního vytížení delegovaný **pracovník technického oddělení**, který má technické znalosti a je zapojen do fungování výroby a jedná o možnostech rozšířených verzí a jejich ceny. Je důležité brát v potaz, že tvorba výrobních dokumentací pro plastovou výrobu je tvořena pracovníkem technického oddělení a tvorba výrobních dokumentací pro hliníkovou výrobu je vytvářena majitelem společnosti. Proto pracovník technického oddělení musí konzultovat s vlastníky cenové podmínky daných softwarů a potenciální implementaci.

### **3.5.2 Časový rámec realizace**

Časový harmonogram nákupu a zavedení rozšíření již existujícího softwaru na tvorbu cenových nabídek a výrobních dokumentací včetně jednotlivých činností zobrazuje

následující tabulka č. 41, dále obsahuje i konkrétní termíny. V první fázi je získání cenové nabídky a informací od poskytovatele již fungujících systémů. V případě, kdy celkovou realizaci zajišťuje pracovník technického oddělení, tak následuje případné schválení nabídky a implementace majiteli firmy. Po nainstalování rozšiřujících verzí pro systémy je důležité zajistit školení pracovníků, kdy se konkrétně jedná o pracovníka technického oddělení, který se věnuje přípravě plastové dokumentace a majitele firmy, který obstarává přípravu hliníkové výrobní dokumentace. Dále se jedná o zaměstnance ve výrobě, aby rozuměli výrobní dokumentaci a mohli těžit z potenciálních přínosů. V návaznosti na školení je v blízké korelaci také testování daných softwarů a samotné spuštění finální verze pro fungování podniku.

**Tabulka 41: Časový rámec implementace – RS**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Získání nabídky od poskytovatele	12.6.-17.6.2023
Schválení nabídky a implementace vlastníky	20.6.-27.6.2023
Nainstalování softwaru	28.6.-30.6.2023
Zajištění školení	3.7.-8.7.2023
Testování softwaru a příprava uvedení do praxe	11.7.-14.7.2023
Spuštění nové rozšířené verze	17.7.2023

### 3.5.3 Rozpočet nákladů a očekávané přínosy

Rozpočet konkrétních nákladů zobrazuje následující tabulka č. 42, kdy se jedná o možnost financování buďto na měsíční nebo roční bázi. Financování na roční bázi je doprovázeno nižší finální hodnotou, ale je důležité si uvědomit, zda je pro vybranou firmu potřeba nových rozšíření i přes zimní měsíce, kdy je poptávka po otvorových výplních nižší. Vedení též musejí počítat s náklady obětované příležitosti při řešení a implementaci rozšíření nebo také při seznamování a testování nových funkcí. Náklady spojené s pořízením jsou daňově odčitatelné a je možné je odečíst od zisku a tím snížit daňovou povinnost.

Hlavními očekávanými přínosy jsou **minimalizace prořezu materiálu** a tím **snížení výrobních nákladů**, které zaznamenávají dlouhodobý cenový růst, a to může vést k úsporám. Dále se jedná o optimalizaci výroby a využití materiálu, což může vést ke



**zvýšení efektivity a rychlosti výrobního procesu.** To je spojené i s rozšířením hliníkové přípravy a poptávky materiálu při tvorbě nákresu hliníkovým stěn a fasád.

**Tabulka 42: Nákladové zhodnocení – RS**

(zdroj: Vlastní zpracování dle interních nabídek poskytovatele softwaru)

Cena	Cena měsíčně	Cena ročně
Rozšířená verze PVC	4 000,- Kč	44 000,- Kč
Rozšířená verze AL	6 000,- Kč	65 000,- Kč
Celkem	10 000,- Kč	109 000,- Kč

Rozšíření by mělo mít také vliv na samotnou kvalitu výroby, kdy bude vytvářena výrobní dokumentace s vyšší přesností a lepší kontrolou nejen prořezu a výsledné spokojenosti zákazníků. Dále jak bylo zjištěno v analýzách, je hlavní rozhodujícím kritériem cena. Toto rozšíření tedy může být jistým zdrojem konkurenční výhody, kdy bude firma schopná nabízet levnější produkty. S minimalizací prořezu je spojeno i **množství odpadu**, které firma vyprodukuje, což je spojeno s jejím ekologickým smýšlením a menším dopadem na životní prostředí.

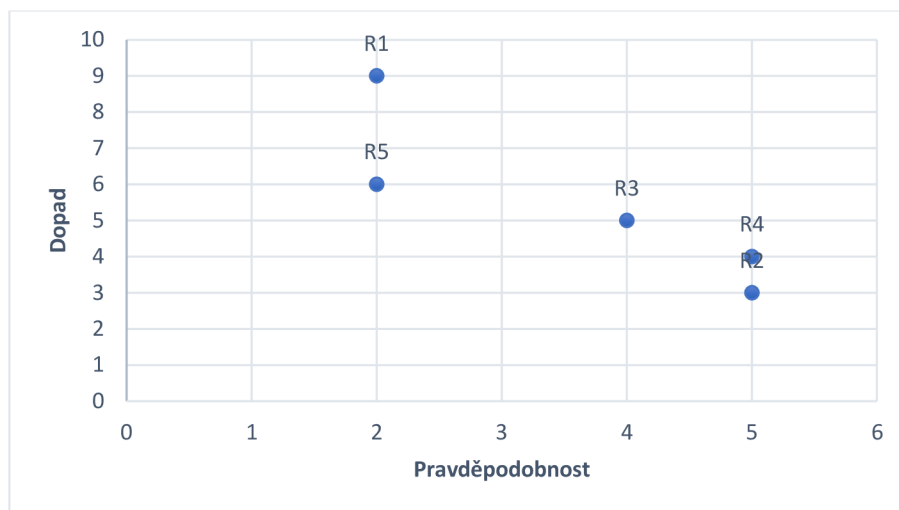
### 3.5.4 Identifikace a analýza rizik návrhu

Následující tabulka č. 43 zobrazuje hodnocení vybraných rizik R1-R5 s jejich hodnotou pravděpodobnosti, dopadnu a výsledné hodnoty, která je jejich součinem. Na následujícím grafu č. 34 je možné vidět **mapu rizik**, a že se žádné nenachází v kritickém kvadrantu, kterému by firma měla věnovat zvýšenou a patřičnou pozornost. Avšak je důležité i rizika v ostatních kvadrantech nepodcenit.

**Tabulka 43: Hodnocení rizik – RS**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Kompatibilita a integrace	2	9	18
R2	Vzdělání a školení	5	3	15
R3	Zabezpečení a soukromí	4	5	20
R4	Náklady a rozpočet	5	4	20
R5	Závislost na poskytovateli	2	6	12



**Graf 34: Mapa rizik – RS**

(zdroj: Vlastní zpracování)

Na následující tabulce č. 44 jsou vypsány konkrétní **návrhy opatření proti riziku** k minimalizaci možných rizik označených jako R1-R5.

**Tabulka 44: Návrhy opatření proti riziku – RS**

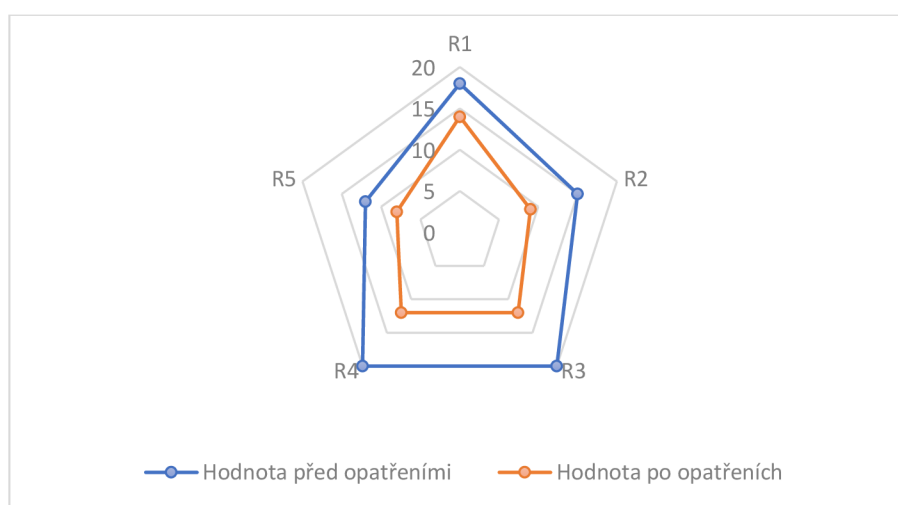
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Návrh opatření
R1	Kompatibilita a integrace	Konzultace s poskytovatelem softwaru a testování
R2	Vzdělání a školení	Školení a trénink zaměstnanců s novou verzí s cílem efektivně využívat daný systém v provozu.
R3	Zabezpečení a soukromí	Zajistit, že nová verze softwaru splňuje standardy bezpečnosti a ochrany dat
R4	Náklady a rozpočet	Pečlivě zvážit náklady spojené s nákupem nového softwaru a srovnat je s předpokládanými přínosy
R5	Závislost na poskytovateli	Podmínky smlouvy, aby se ujistila, že má dostatečnou flexibilitu pro přechod na jiného poskytovatele

Ke snížení finální hodnoty jednotlivých rizik jsou v tabulce č. 45 níže uvedena rizika už konkrétně po návrzích k jejich minimalizaci a s novými konečnými hodnotami. Prostřednictvím pavučinového grafu č. 35 jsou níže zobrazeny jednotlivé finální hodnoty vybraných rizik, spojených s vytvořením atraktivní pracovní nabídky, před a po aplikování opatření pro jejich minimalizaci.

**Tabulka 45: Rizika po zavedení opatření – RS**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Kompatibilita a integrace	2	7	14
R2	Vzdělání a školení	3	3	9
R3	Zabezpečení a soukromí	3	4	12
R4	Náklady a rozpočet	3	4	12
R5	Závislost na poskytovateli	2	4	8



**Graf 35: Hodnota rizik před a po opatřeních – RS**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6 Celkové zhodnocení nákladů

Celkové zhodnocení nákladů na změny je zobrazeno na následující tabulce č. 46 níže. V tabulce nejsou uvedeny náklady v podobě obětované příležitosti spojené s časem, který je potřeba pro vybrané akce a se kterými musí vedení firmy počítat. U návrhu změny dodavatele výrobního profilu se jedná především o náklady spojené s investicí do strojních vložek, které jsou však vystaveny jako faktura se splatností na 3 roky s ponížením o množství nakoupeného materiálu. Pro potřeby výpočtu bylo odhadnuto ve spolupráci s majitelem firmy, že výsledná částka se bude po 3 letech pohybovat okolo 180 000,- Kč. Naopak u vytvoření atraktivní pracovní nabídky se jedná především o měsíční náklady spojené s propagací a potenciální odměnou zaměstnancům za přivedení nové síly. V reakci na stanovení SMART cílů, kdy jde především o úsporu výrobních nákladů a rozšíření pracovní síly o 2 zaměstnance, pak je v tabulce kalkulováno s náklady do konce roku 2023. Tyto hodnoty jsou kalkulovány od července, jak je uvedené

v časovém rámci navrhované akce, do prosince, kdy je pro potřeby práce uvažováno s přijetím požadovaných pracovníků. I do budoucích let je nutné kalkulovat s náklady na rozšířené verze systémů na tvorby cenových nabídek a výrobních dokumentací s cílem zlepšení efektivity plastové, a především hliníkové výroby a minimalizací nákladů na vstupní materiál.

**Tabulka 46: Celkové zhodnocení nákladů**

(zdroj: Vlastní zpracování)

	2023	2024	2025	2026
Investice do změny výrobních strojů prostřednictvím nového dodavatele (Ponížených o 3roční nákup materiálu)	(240 000,-)	-	-	180 000
Aktualizace softwaru na tvorbu cenových nabídek	48 000,- Kč	-	-	-
Náklady na změnu dodavatele výrobního profilu	48 000,- Kč	-	-	180 000,-
Rozšíření webových stránek (cena jednorázová)	15 000,- Kč	-	-	-
Inzerát v Jihlavských listech	24 000,- Kč	-	-	-
Inzeráty v dalších lokálních tiskovinách	18 000,- Kč	-	-	-
Online portály inzerce Jobs.cz	42 000,- Kč	-	-	-
Odměna za přivedení pracovníka	(4 000,- Kč)	-	-	-
Náklady na zveřejnění atraktivní pracovní nabídky	100 000,- Kč	-	-	-
Rozšířená verze PVC	24 000,- Kč	44 000,- Kč	44 000,- Kč	44 000,- Kč
Rozšířená verze AL	36 000,- Kč	65 000,- Kč	65 000,- Kč	65 000,- Kč
Náklady na rozšířené verze výrobních softwarů	60 000,- Kč	109 000,- Kč	109 000,- Kč	109 000,- Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>208 000,- Kč</b>	<b>109 000,- Kč</b>	<b>109 000,- Kč</b>	<b>289 000,- Kč</b>

Na následující tabulce č. 47 je zobrazeno finanční zhodnocení včetně přínosů po zavedení navrhovaných akcí, jejichž náklady jsou zobrazeny v předchozí tabulce. V reakci na stanovené SMART cíle, kdy je operováno se snížením spotřeby nákladů na materiál a energií, zvýšení produktivity během následujících let. V tabulce jsou taktéž již započítány mzdové náklady na nové zaměstnance, kteří by podle určených SMART cílů nastoupili na začátku roku 2024. Mzdové náklady jsou počítány i s ohledem na sociální a zdravotní pojištění a příspěvek na penzijní spoření. Zvýšení produktivity je v tabulce zobrazeno skrze tržby za prodej výrobků a služeb.

**Tabulka 47: Finanční zhodnocení**  
(zdroj: Vlastní zpracování)

	2023	2024	2025	2026
Náklady na navrhované akce	208 000,- Kč	109 000,- Kč	109 000,- Kč	289 000,- Kč
Změna mzdových nákladů	-	944 000,- Kč	944 000,- Kč	944 000,- Kč
Změna spotřeby materiálu	398 000,- Kč	378 000,- Kč	359 000,- Kč	341 000,- Kč
Změna tržeb za prodej výrobků	-	706 000,- Kč	741 000,- Kč	778 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>190 000,- Kč</b>	<b>31 000,- Kč</b>	<b>47 000,- Kč</b>	<b>-114 000,- Kč</b>

Z výše uvedené tabulky je možné vyčíst, že nastavené SMART cíle se snižováním výrobních nákladů na materiál a energie a průběžný růst produkce a tím i tržeb za prodané zboží a služeb do roku 2025 vychází kladně na finanční zabezpečení navrhovaných akcí. V roce 2026 je nutné počítat s vyšší částkou na splacení investice do vložek strojů, které jsou poníženy po 3 letech odebrání materiálu. Tento náklad je však daňově uznatelným a může snižovat daňovou povinnost.

### 3.7 Diskuze dalších opatření, které vyplynuly z analýzy

Níže uvedený text pojednává o dalších akcích, které vyplynuly z využívaných kvadrantů.

**Individuální přístup, technické konzultace, řešení na míru** – jako malá rodinná firma i nadále stavět na individuálním přístupu k zákazníkům, rodinné atmosféře, časové flexibilitě a individuálních technických řešení podle přání zákazníků včetně technických konzultací a patřičné komunikace během celého procesu. To může zahrnovat změny v plánu instalace, dodání, či další přizpůsobení. Tím firma ukazuje, že si cení svých

zákazníků a je ochotna jít vstříc. Firma by měla být snadno dostupná prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo osobní návštěvy. Zákazníci by měli být schopni kontaktovat firmu kdykoli během pracovní doby a měli by být rychle a ochotně obslouženi, i v případě vytvoření cenových nabídek. Těmito kroky se odlišovat od velkých konkurentů.

**Spolupráce s dlouhodobými partnery** – firma staví na kvalitě svých produktů a služeb, proto je navrhováno i nadále budovat dlouhodobé vztahy s předními dodavateli, odběrateli a partnery. Vlastníci firmy si jsou vědomi důležitého propojení a spolupráce se stavebními a zateplovacími firmami, které tvoří primární část jejich odběratelů a cílové skupiny, proto je důležité udržovat a posilovat tuto spolupráci. Dále aby firma byla schopna být flexibilní a rychle reagovat na jejich požadavky. To může zahrnovat rychlou výrobu výplní, posunutí jiných nasmlouvaných zakázek a snadnou instalaci, aby se minimalizovaly zpoždění na staveništi. Firma by měla být vděčná za každou dlouhodobou spolupráci s jakoukoli stavební firmou a měla by to také ukázat. Určitým způsobem projevit své uznání za spolupráci a posílit tak svazky s partnery.

**Získání finančních prostředků k rozvoji a ke snížení nákladů** – V návaznosti na cíl přilákání nových pracovníků by se firma mohla zaměřit na vytvoření druhé montážní skupiny pro větší efektivitu nejen montáží finálních prvků. S tím jsou spojeny i mnohé náklady, jako například nákup dodávky, patřičného vybavení, mzdové náklady a podobně. V případě jednorázových investicí je dalším návrhem využití například leasingu nebo celkově externího financování v reakci na absolutní financování vlastními zdroji, a tedy nemožnost využití například splátek ke snížení daňové povinnosti. Další možnou investicí může být manipulátor pro operace s velkými skly nebo otvorovými prvky, které jsou stále žádanější a pro zaměstnance je manipulace složitá.

### **Rozšíření výrobního portfolia**

Vlastníci vybrané firmy dali jasně najevo, že o rozšíření výrobního portfolia o dřevěné otvorové výplně, které představují hrozbu ve formě substituce, nemají zájem a ani nad ní neuvažují. Do budoucna je však možným rozšířením z kvadrantu W-O o systémy větrání od nového dodavatele výrobního profilu, které se dodávají již v hotovém provedení. Rozšíření výrobního portfolia by se dalo označit za logický krok v návaznosti na zvyšující se počet realizovaných nízkoenergetických a úsporných staveb. Důležitá je však korelace s návrhem nového dodavatele od společnosti Gealan, která svým odběratelům nabízí široké množství produktů, mezi které patří i systémy větrání, kterých je několik

druhů a mohou být propojeny s chytrou domácností. Otvorové výplně se označují jako jeden z největších prvků stavby s únikem tepla, takže požadavky na těsnější pláště budov jsou stále větší. Těsnější pláště zamezují únikům tepla, kdy minimalizují přirozenou infiltraci ve spárách budov a je u nich větší úspora energie.

Typy větracích systémů fungující na systému pasivního principu tlaku vzduchu jsou systémy **Caire-Flex** a **Aereco**. V případě vysokého tlaku se systém uzavře, aby došlo zabránění průvan. Jedná se o ochranu proti vlhkosti a prevenci proti plísním a jsou nezávislé na systému kování. Montáž se provádí jednoduchým výřezem těsnění, kam je následně instalován. **Aereco** je rozšířeno o senzor vlhkosti a liší se montáží, kde je vodorovně zafrézovaný do rozšiřovacího profilu (Gealan, 2023). **Gealan-Caire Smart** je aktivní inteligentní větrání, které je úsporou energie, ochranou před vlhkostí, hlukem a ochranou zdraví. Je nezávislé díky senzorům teploty a vlhkosti. Systém využívá rekuperace vzduchu na dvou ventilačních jednotkách a jeho povrchové úprava koresponduje s namontovaným prvkem. Využívá tedy chladnější noční a ranní teploty k ochlazení budovy v horkých letních dnech.

### **Google Maps**

Dále se jedná o konkrétní návrh zlepšení povědomí o firmě skrze Google Maps, kde je firma obtížně k nalezení, jak bylo zjištěno v předchozích analýzách. Při hledání vybrané firmy na Google Maps bez „štítku“ a informací o podniku. Při minimálních rozdílech ve finální kvalitě produktů a konkurenční strategii založené především na ceně, je rozhodování o volbě dodavatele pro zákazníky segmentu B2C ovlivněné minimálními rozdíly. Proto se jedná o doplnění informací o firmě na Google Maps a možnost jednoduššího vyhledání.

## 4 ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje návrhu strategie stabilizace malé firmy věnující se výrobě a montáži otvorových výplní na lokálním trhu. Na základě zhodnocení současného stavu navrhnout možné akce k jejímu naplnění a celkovému posílení konkurenceschopnosti.

Analytická část práce se věnovala představení vybrané firmy BAJER group s.r.o., určení její fáze životního cyklu a výzkumnou částí práce pro zjištění očekávání a cílů vlastníků firmy a vedoucího výroby včetně zdrojů konkurenčních výhod. Následně byly provedeny analýzy pro zjištění současného stavu podniku. Konkrétně se jednalo o analýzy interního prostředí prostřednictvím analýz 7S a firemních faktorů, dále atraktivitu oboru pomocí Porterovy analýzy 5 sil, rozšířené o konkurenční benchmarking založený na skrytém dotazování ohledně reálné zakázky, a analýzy obecného okolí SLEPTE. Výsledky byly shrnuty prostřednictvím matice SWOT a následně vybrány konkrétní akce především v rámci kvadrantů S-T a W-T, které nejlépe odpovídají potřebě stabilizace.

Návrhová část práce vychází z výsledků analytické, kde je nejdříve definována podniková vize, mise, strategie a strategické cíle v rámci 3D pojetí. Nejdůležitější akcí je změna dodavatele výrobního profilu, které vychází z potřeby stabilizace a reaguje především na nižší kvalitu finálních produktů, spojenou nejen s růstem nízkoenergetických staveb, ale také nedostatek pracovní síly, růst cen vstupních materiálů a zlepšení efektivity výroby. Následuje návrh na zavedení strategického řízení, protože vybrané firmě schází a je zaměřena spíše operativně až takticky. Na dlouhodobý nedostatek pracovní síly navazuje návrh na vytvoření atraktivní pracovní nabídky k přilákání nových členů pracovního kolektivu a snížení věkového průměru. Dále nákup a zavedení rozšířených verzí již užívaných softwarů pro tvorbu výrobních dokumentací s cílem snížení množství odpadu prořezem a jednodušší komunikaci s dodavatelem nejen při tvorbě fasád. Jednotlivé akce jsou rozpracovány do konkrétní realizace, časového rámce, analýzy rizik včetně zhodnocení nákladů a možných přínosů. S ohledem na rozsah práce, jsou dále pouze nastíněny další návrhy pro možné uplatnění, které vyplynuly z provedených analýz.

Na základě navržených akcí je splněn cíl stabilizace podniku a posílení její konkurenceschopnosti. Konkrétní návrhy jsou relevantní a prakticky použitelné. Tyto návrhy jsou finančně dostupné a mohou být realizovány, což přinese významné přínosy pro společnost například v podobě rozvoje zdrojů konkurenčních výhod.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMEXenergy. Aktuální vývoj cen energií na burze [online]. Děčín: ARMEX ENERGY, 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: [www.armexenergy.cz](http://www.armexenergy.cz)

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

Bureau van Dijk (2023). Orbis Europe [Online]. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20230116-3407-6/Orbis4Europe/1/Companies/Report>

Business info. *Stavební firmy očekávají v roce 2023 zhruba pětiprocentní pokles trhu* [online]. Praha: CzechTrade, 2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>

CHYTRÁ DOMÁCNOST: POPTÁVKA PO SPECIALISTECH NA OKNA!. VEKA [online]. Sendenhorst: VEKA, 2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.veka.cz/metamenu/media/infocentrum/chytra-domacnost-poptavka-po-specialistech-na-okna.html>

ČSOB průvodce podnikáním. *Životní cyklus firmy: co by o něm měl vědět každý podnikatel* [online]. Praha: Československá obchodní banka, 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/>

Český statistický úřad. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Český statistický úřad. *HDP, národní účty* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce* [online]. Praha: ČSÚ, 2022 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Český statistický úřad. *Obyvatelstvo* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj>

Český statistický úřad. *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Český statistický úřad. *Stavebnictví, byty* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>

Český statistický úřad. *Stavebnictví, byty* [online]. Praha: ČSÚ, 2022 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Praha: ČSÚ, 2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

ČKLOP. *Zabudování oken – průvodce požadavky norem* [online]. Praha: SIPRAL a.s., 2019 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.cklop.cz/clanek/156-cz-zabudovani-oken-pruvodce-pozadavky-norem>

DAVID, Fred R. *Strategic Management CONCEPTS AND CASES. THIRTEENTH EDITION*. Florence, South Carolina: Francis Marion University, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

Dřevo a stavby. *Energetické standardy budov v roce 2022* [online]. Praha: PRO VOBIS, 2022 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.drevoastavby.cz/drevostavby-archiv/doporucujeme/6909-energeticke-standardy-budov-v-roce-2022>

E15. *Stavební povolení na rodinný dům již za 30 dnů. Poslanci schválili novelu stavebního zákona* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s, 2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/>

FINANCE.CZ. *Kdy se využívá faktura v přenesené daňové povinnosti (reverse charge)?* [online]. Praha: Internet Info, 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/>

Finanční správa. *Informace k placení záloh na silniční daň* [online]. Praha: FS, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/>

Forbino. *Cena hliníku a její předpokládaný vývoj* [online]. Praha: ForBino.com, 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://forbino.com/>

Forex. *Forex: Koruna dnes prolomila hranici 23,50 EUR/CZK, stalo se tak poprvé od léta 2008* [online]. Praha: FXStreet, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/forex-koruna-dnes-prolomila-hranici-2350-eurczk-stalo-se-tak-poprve-od-leta-2008.html>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GEALAN-acrylcolor®. *GEALAN Innovation mit System* [online]. Oberkotzau: GEALAN Fenster-Systeme, 2023 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.gealan.de/cz/inovace/gealan-acrylcolor/>

GEALAN-CAIRE. *GEALAN Innovation mit System* [online]. Oberkotzau: GEALAN Fenster-Systeme, 2023 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.gealan.de/cz/produkty/gealan-caire/>

Google finance [online]. Praha: Google, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.google.com/finance/quote/EUR-CZK?sa=X&ved=2ahUKEwj9w-mX7b\\_9AhXy\\_rsIHRAfCKMQmY0JegQIBhAd&window=5Y](https://www.google.com/finance/quote/EUR-CZK?sa=X&ved=2ahUKEwj9w-mX7b_9AhXy_rsIHRAfCKMQmY0JegQIBhAd&window=5Y)

GT News. *Novinky v oblasti GDPR – cookies od začátku roku 2022 pouze se souhlasem* [online]. Praha: Grant Thornton, 2023 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/novinky-v-oblasti-gdpr-cookies-od-zacatku-roku-2022-pouze-se-souhlasem/>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

hRJAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Jihlavská drbna. *Stavebním firmám na Vysočině loni stoupla výroba o pětinu. Zaměstnanci si polepšili na platech o šest procent* Zdroj: [https://jihlavska.drbtna.cz/z-kraje/19743-stavebnim-firmam-na-vysocine-loni-stoupla-vyroba-o-petinu-zamestnanci-si-polepsili-na-platech-o-sest-procent.html?utm\\_source=copy](https://jihlavska.drbtna.cz/z-kraje/19743-stavebnim-firmam-na-vysocine-loni-stoupla-vyroba-o-petinu-zamestnanci-si-polepsili-na-platech-o-sest-procent.html?utm_source=copy) [online]. Jihlava: TRIMA NEWS, 2023 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://jihlavska.drbtna.cz/z-kraje/19743-stavebnim-firmam-na-vysocine-loni-stoupla-vyroba-o-petinu-zamestnanci-si-polepsili-na-platech-o-sest-procent.html>

Jihlavské listy. *Objednávka inzerce* [online]. Jihlava: Parola, 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.jihlavske-listy.cz/196-objednavka-inzerce.html>

- Jirásek, Michal & Bilek, Jan. (2018). The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity*. 22. 1-18. 10.12776/QIP.V22I3.1177.
- Jobs.cz. *Aktuální ceny služeb – Jobs.cz* [online]. Praha: LMC, 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025127254.
- Kurzy.cz. *HDP 2023, vývoj hdp v ČR* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=4>
- Lednický, V., & Vaněk J. (2004). *Kooperační struktury malých a středních podniků*. V Opavě: Slezská univerzita.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 9788025132951.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- Měšec.cz. *Kolik je průměrný plat v roce 2023? Nejlépe si vedle Prahy stojí Středočeský kraj* [online]. Praha: Internet Info, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/prumerny-plat-v-cesku/>
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MPO. *Národní plán obnovy* [online]. Praha: MPO, 2022 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/narodni-plan-obnovy/>

MPO. *Stavebnictví 2022* [online]. Praha: MPO, 2022 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2023/1/Stavebnictvi-2022.pdf>

MZP ČR. *Stavební a demoliční odpady* [online]. Praha: MZP ČR, 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/stavebni\\_demolicni\\_odpady](https://www.mzp.cz/cz/stavebni_demolicni_odpady)

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611867.

NEUBAUER, F. & LANK, A.G. (1998): *The family business; Its governance for sustainability*. Mac Millan Press Ltd., London.

Novinky.cz. *Horší než Kamerun. Ve vyřízení stavebního povolení ČR klesla na 157. místo* [online]. Praha: Borgis, 2019 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-horsi-nez-kamerun-ve-vyrizeni-stavebniho-povoleni-cr-klesla-na-157-misto-40301727#utm\\_content=ribbonnews&utm\\_term=hor%C5%A1%C3%AD%20ne%C5%BE%20kamerun&utm\\_medium=hint&utm\\_source=search.seznam.cz](https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-horsi-nez-kamerun-ve-vyrizeni-stavebniho-povoleni-cr-klesla-na-157-misto-40301727#utm_content=ribbonnews&utm_term=hor%C5%A1%C3%AD%20ne%C5%BE%20kamerun&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz)

OMEZENÍ PROVOZU SKLÁDKY OD 1. ČERVNA 2022. *SMJ* [online]. Jihlava: WEBHOUSE, 2022 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.smj.cz/omezeni-provozu-skladky-od-1-cervna-2022/d-2973/p1=956>

PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013. 118 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

Peníze. *Úrokové sazby* [online]. Praha: NextPage Media, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/urokove-sazby>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

Právní prostor. *Změny minimálních teplot ve veřejných prostorech* [online]. Praha: ATLAS GROUP, 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/>

Průmyslová ekologie. *Mýtus jménem prvoplast do výběrek nepatří* [online]. Odolena Voda: Průmyslová ekologie ©, 2018 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.prumyslovaekologie.cz/info/mytus-jmenem-prvoplast-do-vyberek-nepatri>

Registr Stavebních Projektů. *Účinnost nového stavebního zákona se odkládá, vláda chystá novelu* [online]. Liberec: AMA, 2022 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://registr-stavebnich-projektu.cz/>

RI okna. Naši prodejci [online]. Bzenec: Bizmark, 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: [https://www.ri-okna.cz/Stát nově přispěje na okna či zateplení. Kdo může žádat.](https://www.ri-okna.cz/Stát_nově_přispěje_na_okna_či_zateplení._Kdo_může_žádat)

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Seznam zprávy. *Stát nově přispěje na okna či zateplení. Kdo může žádat* [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2022 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-prehledne-stat-prispeje-na-okna-ci-zatepleni-spousti-novy-dotacni-program-219120#utm\\_content=ribbonnews&utm\\_term=st%C3%A1t%20p%C5%99isp%C4%9Bje%20na%20okna&utm\\_medium=hint&utm\\_source=search.seznam.cz](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-prehledne-stat-prispeje-na-okna-ci-zatepleni-spousti-novy-dotacni-program-219120#utm_content=ribbonnews&utm_term=st%C3%A1t%20p%C5%99isp%C4%9Bje%20na%20okna&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz)

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071799269.

STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1666-9.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001543.

Stavitel. *Jak přimět stavební firmy k udržitelné výstavbě?* [online]. Praha: stavitel.cz, 2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.stavitel.cz/ekonomika/jak-primet-stavebni-firmy-k-udrzitelne-vystavbe/>

TheSteel.com. *Cenový index, vývoj cen oceli, plechů, tyčové oceli* [online]. Praha: THESTEEL.COM, 2023 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.thesteel.com/cz/vyvoj-cen>

Transparency International. *Česko si stále neví rady s korupcí, ukazuje nejnovější Index vnímání korupce. Zastaví vláda Petra Fialy negativní trend?* [online]. Praha: Picards, 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2021/>

URS. *Vývoj cen materiálů* [online]. Praha: DEK, 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.urs.cz/>

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEKRA. SHOWROOMY VEKRA [online]. Praha: Vekra, 2023 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/>

Výběr a hodnocení dodavatelů. *Logistika v praxi* [online]. Praha: Dashöfer Holding, 2020 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/log/33/vyber-a-hodnoceni-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWmMq/>

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

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024740089.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl tržeb a působení podniku na trzích .....	55
Graf 2: Vývoj tržeb, materiálů a energií a výsledku hospodaření .....	57
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců .....	59
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců .....	74
Graf 5: Podíl produktů na tržbách v % .....	79
Graf 6: Vývoj tržeb za vybrané roky .....	87
Graf 7: Měsíční fakturace .....	89
Graf 8: Procentuální podíl zastoupení zákaznického segmentu na tržbách.....	92
Graf 9: 10 největších zakázek roku 2022 – odběratelé .....	93
Graf 10: Podíl dodavatelů .....	94
Graf 11: Vývoj počtu obyvatel Kraj Vysočina .....	101
Graf 12: Vývoj příjmů domácností v Kraji Vysočina.....	101
Graf 13: Vývoj nezaměstnanosti.....	102
Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina .....	103
Graf 15: Vývoj počtu úsporných staveb .....	105
Graf 16: Vývoj HDP .....	106
Graf 17: Vývoj stavební produkce.....	107
Graf 18: Vývoj stavebních zakázek .....	108
Graf 19: Vývoj bytové výstavby.....	108
Graf 20: Vývoj stavebnictví v kraji Vysočina .....	109
Graf 21: Vývoj cen hliníku .....	110
Graf 22: Vývoj cen materiálů .....	110
Graf 23: Vývoj cen energií .....	111
Graf 24: Vývoj inflace .....	111
Graf 25: Vývoj Eura vůči Koruně.....	112
Graf 26: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy .....	113
Graf 27: Kritická cesta.....	137



Graf 28: Mapa rizik – ND.....	139
Graf 33: Hodnoty rizik před a po opatřeních – ND .....	140
Graf 27: Mapa rizik – SŘ.....	144
Graf 28: Hodnoty před a po opatřeních SŘ .....	145
Graf 29: Mapa rizik – PN .....	151
Graf 30: Hodnoty rizik před a po opatřeních – PN.....	152
Graf 34: Mapa rizik – RS.....	156
Graf 35: Hodnota rizik před a po opatřeních – RS .....	157

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Potenciální růst.....	19
Obrázek 2: Životní cyklus podniku .....	22
Obrázek 3: Hierarchie firemní strategie.....	25
Obrázek 4: Rozdíl mezi pojetím strategií u velkých a malých firem .....	26
Obrázek 5: Systém strategického řízení.....	29
Obrázek 6: 3D hodnocení úspěchu firmy .....	31
Obrázek 7: Strategický trojúhelník .....	35
Obrázek 8: Úroveň konkurenceschopnosti .....	36
Obrázek 9: McKinsey "7S" .....	40
Obrázek 10: Porterův model pěti sil .....	45
Obrázek 11: Mapa rizik .....	52
Obrázek 12: Logo společnosti BAJER group s.r.o. ....	53
Obrázek 13: Kraj Vysočina.....	55
Obrázek 14: Struktura BAJER group s.r.o. ....	71
Obrázek 15: Lokalita podniku .....	83
Obrázek 16: Google maps – neoznačení firmy.....	84
Obrázek 17: Rozvoj zdrojů konkurenčních výhod .....	125

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT .....	50
Tabulka 2: Pravděpodobnost a hodnota dopadu rizika .....	51
Tabulka 3: Hodnocení důležitosti .....	62
Tabulka 4: Očekávání a cíle prvního majitele včetně hodnocení důležitosti .....	63
Tabulka 5: Očekávání a cíle druhého majitele včetně hodnocení důležitosti .....	64
Tabulka 6: Očekávání a cíle vedoucího výroby včetně hodnocení důležitosti .....	65
Tabulka 7: Nejdůležitější očekávání a cíle stakeholderů.....	67
Tabulka 8: Zdroje konkurenčních výhod pro možný rozvoj .....	68
Tabulka 9: Dílčí zhodnocení 7S analýzy .....	77
Tabulka 10: Cenová nabídka RD Kostelec u Jihlavy .....	81
Tabulka 11: Absolutní a relativní pojetí vývoje tržeb .....	87
Tabulka 12: Vývoj ukazatelů rentability .....	88
Tabulka 13: Vývoj zadluženosti .....	88
Tabulka 14: Dílčí zhodnocení firemních faktorů.....	90
Tabulka 15: Konkurence.....	95
Tabulka 16: Srovnání konkurenčních podniků.....	97
Tabulka 17: Dílčí zhodnocení oborového prostředí .....	100
Tabulka 18: Dílčí zhodnocení obecného okolí podniku .....	117
Tabulka 19: Shrnutí SWOT – silné a slabé stránky.....	118
Tabulka 20: Shrnutí SWOT – příležitosti a hrozby .....	119
Tabulka 21: Souhrn faktorů k výběru vhodné strategie.....	120
Tabulka 22: Souhrn faktorů k výběru vhodné strategie.....	121
Tabulka 23: Multikriteriální analýza výběru dodavatele .....	129
Tabulka 24: Rozpočet nákladů ND.....	132
Tabulka 25: Efektivita výrobního procesu.....	133
Tabulka 26: Analýza silového pole .....	134
Tabulka 27: Přehled činností samotné změny .....	135

Tabulka 28: Činnosti změny dodavatele.....	136
Tabulka 29: Hodnocení rizik – ND.....	138
Tabulka 30: Návrhy opatření proti riziku – ND .....	139
Tabulka 31: Rizika po zavedení opatření – ND.....	140
Tabulka 32: Časový harmonogram – SŘ.....	142
Tabulka 33: Hodnocení rizik – SŘ .....	143
Tabulka 34: Návrhy opatření proti riziku – PN .....	144
Tabulka 35: Rizika po zavedení opatření – PN .....	145
Tabulka 36: Časový rámec implementace – PN.....	149
Tabulka 37: Rozpočet nákladů – PN .....	150
Tabulka 38: Hodnocení rizik – PN .....	150
Tabulka 39: Návrhy opatření proti riziku – PN .....	151
Tabulka 40: Rizika po zavedení opatření – PN .....	152
Tabulka 41: Časový rámec implementace – RS .....	154
Tabulka 42: Nákladové zhodnocení – RS.....	155
Tabulka 43: Hodnocení rizik – RS .....	155
Tabulka 44: Návrhy opatření proti riziku – RS .....	156
Tabulka 45: Rizika po zavedení opatření – RS.....	157
Tabulka 46: Celkové zhodnocení nákladů.....	158
Tabulka 47: Finanční zhodnocení.....	159

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Identifikované očekávání a cíle včetně hodnocení.....	III
Příloha 2: Všechny zdroje konkurenčních výhod a jejich hodnocení.....	V
Příloha 3: Navazující struktura otázek výzkumu .....	VI
Příloha 4: Poptávka cenové nabídky.....	VIII

## Přílohy

Stakeholder	Očekávání – vize	Cíle	Důležitost	
První majitel – současně vedoucí technické dokumentace a přípravy hliníkové výroby	Hmotné postavení – finanční stabilita	Stálý příjem	Velmi důležitý	
		Zvyšování podílu na trhu	Důležitý	
		Zvyšování tržeb	Důležitý	
	Malý rodinný podnik na výrobu otvorových výplní, jež je konkurenceschopný, stabilní a úspěšný	Aktivně a rychle reagovat na externí prostředí jako na konkurenci a trh	Důležité	
		Udržení konkurenceschopného postavení a zůstat malým rodinným podnikem	Velmi důležitý	
		Nabízet kvalitní produkty podporované kvalitními službami například montáží, demontáží apod.	Velmi důležitý	
		Rozšířit výrobu se zaměřením na hliník	Důležitý	
		Zefektivnit výrobní proces	Důležitý	
		Zavedení marketingové činnosti v podobě sociálních sítí včetně ukázek realizovaných zakázek	Méně důležitý	
		Spokojení zákazníci a partneři	Udržovat kvalitní vztahy s partnery	Velmi důležitý
	Udržovat dobré a individuální vztahy se zákazníky a splňovat jejich požadavky		Velmi důležitý	
	Navazování nových možných aliancí		Důležitý	
	Udržovat dobrou komunikaci a rychlé dodávky od partnerů nebo k partnerům		Důležitý	
	Rozšíření a udržení kvalitního pracovního kolektivu	Udržovat kvalitní pracovní kolektiv	Velmi důležitý	
		Udržovat patřičnou výši mezd	Důležitý	
		Nabídka možných zaměstnaneckých výhod	Méně důležitý	
		Nábor pracovní síly do výroby a na montáž	Velmi důležitý	
		Revitalizace prostor	Méně důležitý	
	Společenská odpovědnost	Být společensky odpovědným podnikem s ekologickým myšlením a šetrnému působení na životní prostředí	Velmi důležitý	
		Energetická soběstačnost	Důležitý	
	Druhý majitel – současně vedoucí ekonomického úseku	Finanční stabilita a úspěšnost	Pravidelný příjem	Velmi důležitý
			Zvyšování zisku	Velmi důležitý
			Schopnost veškerého samofinancování	Důležitý
Optimalizace daňové povinnosti – uplatnění daňového štítu apod.			Méně důležitý	

	Úspěšný rodinný podnik s rozšířením o oblasti marketingu a zefektivnění procesu výroby s ohledem na externí problémy	Předání podniku dalším generacím a zachování rodinné tradice	Důležitý
		Zavedení marketingové činnosti – online reklamy, působení na sociálních sítích	Méně důležitý
		Zefektivnění výrobního procesu s ohledem na náročnost vstupních materiálů	Velmi důležitý
		Posilovat vlastní konkurenceschopnost vůči velkým konkurentům a postavení na trhu	Důležitý
		Zavedení optimalizace prořezů	Méně důležitý
		Nalezení možného využití starých dřevěných prvků	Méně důležitý
		Větší tlak na propagaci ekologického smýšlení – samostatná část na webových stránkách	Důležitý
	Vztahy se zákazníky a partnery	Dodávat zákazníkům kvalitní prvky včetně potřebných doprovodných služeb	Velmi důležitý
		Navazování nových aliancí nejen v okolí Jihlavy a Vysočiny	Méně důležitý
		Udržování dobrých vztahů se stavebními partnery	Důležitý
	Spokojení zaměstnanci, kteří jsou samostatní a zodpovědní za svou práci	Rozšíření pracovního kolektivu a udržení kvalitních jednotlivců	Velmi důležitý
		Větší zodpovědnost a samostatnost jednotlivých zaměstnanců	Důležitý
		Omlazení pracovního kolektivu a výchova nástupců	Méně důležitý
		Pravidelný růst mezd s ohledem na inflaci	Důležitý
	Společenská odpovědnost	Být společensky odpovědným podnikem s ekologickým myšlením a šetrnému působení na životní prostředí	Velmi důležitý
		Každoroční sponzorský dar dětskému domovu	Důležitý
	Schopný, kvalifikovaný a stálý pracovní kolektiv v dobrém pracovním klimatu	Nábor pracovní síly pro rozšíření výroby hliníku a zasklívání	Velmi důležitý
		Možnost benefitů v letních měsících či při svátcích a víkendech	Méně důležitý
		Vyšší četnost teambuildingových příležitostí	Důležitý
		Samostatnost a odpovědnost jednotlivých pracovníků	Důležitý

<b>Vedoucí výroby</b>	Finanční stabilita a jistota zaměstnání	Pravidelný růst mezd s ohledem na inflaci	Velmi důležitý
		Vzdělávání v oboru a jistota zaměstnání	Důležitý
	Moderní, úspěšný, malý podnik	Moderní prostory a kvalitní prostředí	Důležitý
		Revitalizace prostor šaten	Méně důležitý
		Zefektivnění výrobního procesu s ohledem na nedostatek pracovní síly, náklady, energie	Velmi důležitý
		Vyšší návratnost a možné reinvestice prostředků zpět do podniku	Důležitý
		Modernizace vybavení	Méně důležitý
		Zlepšení komunikace napříč podnikem	Důležitý
		Zavedení softwaru na optimalizaci průřezu výztuží a profilů	Důležitý
		Potenciální oslovení nových dodavatelů s cílem zjištění možných benefitů	Důležitý
	Spokojenost zákazníku a zlepšování povědomí o podniku	Pravidelnější komunikace se zákazníkem během výroby prvků a před samotnou montáží	Důležitý
		Vytváření produktů podle požadavků konečných zákazníků nebo aliančních partnerů	Velmi důležitý
		Rozšiřování povědomí i mimo „obsáhlou“ část území, kde podnik působí	Důležitý
		Rozšíření povědomí pomocí marketingových aktivit	Důležitý
		Nadále disponovat kvalitními doprovodnými službami jako je montáž, demontáž, zapravení apod.	Velmi důležitý
		Zaměření na potenciální stavební partnery a využití pouhého vyhodání prvků	Důležitý
	Vztahy s aliančními partnery	Být nadále spolehlivým partnerem	Velmi důležitý
		Nadále dodržovat stanovené termíny	Velmi důležitý
		Budovat nové strategické spolupráce	Velmi důležitý

Příloha 1: Identifikované očekávání a cíle včetně hodnocení



Faktory:	Relativně nižší význam					Nutný základ	Relativně vyšší význam				
	Nepoužitelný		Potenciálně použitelný				Důležité faktory		Rozhodující faktory		
Vlastní financování							■				
Možnosti cizího financování						■					
Stabilita						■					
Lokalita							■				
Schopnosti majitele								■			
Dobré kontakty v odvětví							■				
Dobré vztahy s partnery							■				
Dobré recenze							■				
Pověst a image			■								
Reklama a marketing	■										
Kvalita webových stránek			■								
Flexibilita							■				
Individuální přístup										■	
Důvěryhodnost oproti velkým firmám								■			
Získávání nových zákazníků				■							
Kvalita produktů							■				
Kvalita služeb									■		
Pozáruční servis							■				
Portfolio výrobků							■				
Vybavenost strojů výroby						■					
Pracovní prostředí							■				
Spolupráce se stavebními firmami								■			
Ekologické smýšlení									■		
Využití odpadních materiálů										■	
Vlastní zdroj elektřiny										■	
Systém strategického řízení	■										
Odborná znalost majitele								■			

Odborná znalost pracovníků													
Nezávislost													
Věk pracovníků													
Zkušenosti pracovníků													
Flexibilita činností pracovníků													
Samostatnost a odpovědnost													
Motivace pracovníků													
Personální schopnosti k výběru zájemců													
Včasnost													
Komunikace se zákazníkem													
Řešení zakázek na míru													
Cenová politika													

Příloha 2: Všechny zdroje konkurenčních výhod a jejich hodnocení

## Analýza očekávání a cílů a hodnocení

### Současný stav a identifikace:

1. Jaké jsou očekávání a cíle z pohledu dalšího směřování firmy?  
*Doplňující otázka:* Proč právě tato očekávání a cíle?
2. Jaká je shoda očekávání a cílů s dnešním nastavením firmy?  
*Doplňující otázka:* Jsou tato očekávání v současnosti naplňována?
3. V čem spočívá největší problém současného směřování podniku?  
*Doplňující otázka:* Proč si myslíte že je problém?

### Hodnocení důležitosti a výběr nejdůležitějších očekávání a cílů:

4. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým očekáváním a cílům?  
*Doplňující otázka:* Jaká očekávání nebo cíle jsou nejdůležitější?
5. Co takové očekávání či cíl přinese ostatním stakeholderům?  
*Doplňující otázka:* Jsou pro ostatní stakeholdery tvoje očekávání nebo cíl/e přijatelné?

### Identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod:

#### Identifikace:

6. Jakými konkurenčními výhodami podnik disponuje?
7. Jaké jsou zdroje těchto výhod?  
*Doplňující otázka:* Z čeho vychází dané konkurenční výhody

#### Zhodnocení současného stavu konkurenčních výhod:

8. Jakým způsobem nyní podnik pracuje s těmito konkurenčními výhodami?  
*Doplňující otázka:* Jak by si ohodnotil tyto konkurenční výhody?  
*Doplňující otázka:* Které konkurenční výhody nebo jejich zdroje považujete za ty nejdůležitější?
9. V čem je podnik lepší nebo horší jak konkurence?

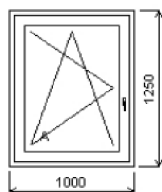
#### Výběr konkurenčních výhod vhodných pro rozvoj:

10. Které zdroje konkurenčních výhod jsou v podniku využívány málo?
11. Které zdroje konkurenčních výhod podniku schází a potřebuje je, aby obstál v konkurenci?
12. V jakých zdrojích konkurenčních oblastí vidíte možný prostor pro zlepšení, aby se mohl vyrovnat konkurenci nebo ji ohrozit?

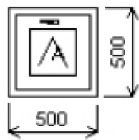
### Příloha 3: Navazující struktura otázek výzkumu

Dobrý den, měl bych zájem o vytvoření cenové nabídky následujících prvků do novostavby v Kostelci u Jihlavy, které by měly splňovat následující požadavky: PVC – barva antracit, trojsklo, montáž objednaných prvků. Jednotlivé prvky jsou uvedeny níže.

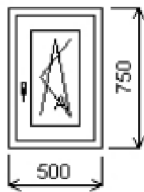
#### 1. Jednodílné okno 2ks



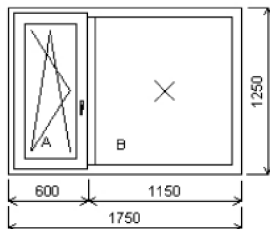
2. Jednodílné okno 1ks



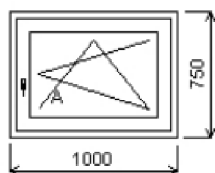
3. Jednodílné okno 1 ks



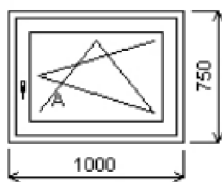
4. Dvojdílné okno se sloupkem 3ks



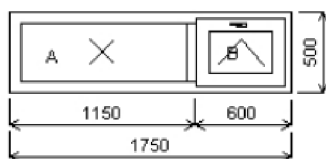
5. Jednodílné okno 1ks



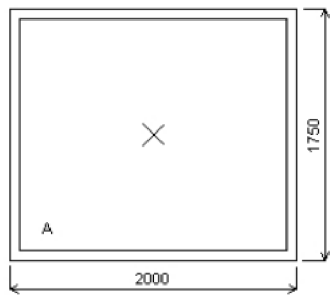
6. Jednodílné okno 1ks



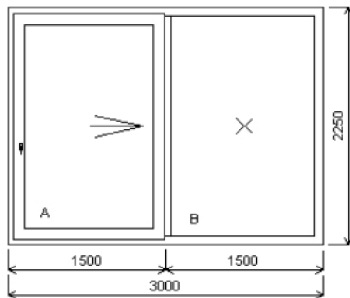
7. Dvojdílné okno se sloupkem 2 ks



8. Jednodílné okno fixní 1 ks

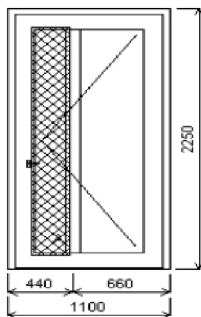


9. Dvojdílné posuvné dveře se sloupkem 1 ks (Prosím i o vypracování varianty s plastovým HS portálem místo níže uvedených posuvných dveří)



10. Jednodílné vchodové dveře 1 ks

Dveře otv. dovnitř



11. Jednodílné vchodové dveře 1 ks

Dveře otv. dovnitř

