



Tvorba vize podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autorpráce:

Tomáš Douša

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Tvorba vize podniku

Jméno a příjmení: **Tomáš Douša**
Osobní číslo: E17000581
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení pojmu manažer a základních manažerských funkcí.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Zhodnocení vybrané manažerské funkce v daném podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Formazpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- MADDEN, M. Leslie, Laura CARSCADDON, Denita HAMPTON a Brenna HELMSTUTLER. 2017. *Now you're a manager: Quick and practical strategies for new mid-level managers in academic libraries*. Chicago: Association of College and Research Libraries, a division of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-8788-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.
- POHLUDKA, Michal. 2018. *Jak zvládnout práci manažera: Čeští lídři a zajímavé osobnosti podkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. 2018. *Management*. 14E [edition]. New York, NY: Pearson Education. ISBN 978-0134527604.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- Konzultant: Václav Mládek

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. března 2021

Tomáš Douša

Anotace

Bakalářská práce se zabývá strategickým plánováním v podniku Elektrospoj s.r.o. Cílem práce je zhodnotit strategické plánování tohoto podniku a následně pro podnik vytvořit vizi. V první části práce je zpracována rešerše, která je nejprve zaměřena na funkci manažera v podniku a také na manažerské funkce. Zde je největší pozornost věnována manažerské funkci plánování. Poté je řešena forma strategického plánování a následně je podrobněji vysvětlena také vize. V druhé části práce je představen podnik Elektrospoj s.r.o. a následně je pozornost věnována strategickému plánování tohoto podniku. Na základě teoretických poznatků a zjištěných informací o podniku je poté vytvořena vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.

Klíčová slova

manažer, manažerské funkce, plánování, strategické plánování, vize, SWOT analýza

Annotation

Creating a vision for the company

The bachelor thesis deals with strategic planning in the company Elektrospoj s.r.o. The target of the thesis is to evaluate the strategic planning of this company and then create vision for the company. The first part of the work is a search, which is first focused on the function of a manager in the company and also on managerial functions. Here, the greatest attention is paid to the managerial function of planning. Subsequently the form of strategic planning is solved and then vision is explained in more detail. The second part of the work presents the company Elektrospoj s.r.o. and subsequently attention is paid to the strategic planning of this company. Based on the theoretical knowledge and findings about the company, a vision is then compiled for the company Elektrospoj s.r.o.

Keywords

manager, managerial functions, planning, strategic planning, vision, SWOT analysis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat především mé vedoucí bakalářské práce, Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph. D., za odborné vedení, užitečné rady, ochotu a pomoc při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům podniku Elektrospoj s.r.o. za spolupráci při získávání informací a také panu Václavu Mládkovi, mému odbornému konzultantovi. Děkuji i mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

Obsah

Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	9
Úvod.....	10
1 Vize jako součást strategického plánování podniku.....	12
1.1 Funkce manažera podniku	12
1.2 Proces strategického plánování.....	14
1.3 Vize.....	16
1.3.1 Správná forma vize.....	16
1.3.2 Postup tvorby vize	18
1.3.3 Využití SWOT analýzy při tvorbě vize	19
1.4 Shrnutí první části práce	22
2 Charakteristika podniku Elektrospoj s.r.o.	24
2.1 Elektrospoj s.r.o.	24
2.2 Manažeri podniku Elektrospoj s.r.o.	25
2.3 Strategické plánování v podniku Elektrospoj s.r.o.	26
3 Vytvoření vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.....	28
3.1 Zajištění podkladů pro tvorbu vize pomocí SWOT analýzy	28
3.1.1 Brainstorming	28
3.1.2 Sestavení matice SWOT.....	32
3.1.3 Vyhodnocení matice SWOT.....	33

3.2	Tvorba vize	37
3.2.1	Návrh vize na základě informací ze SWOT analýzy.....	37
3.2.2	Úprava návrhu vize na základě připomínek vedení podniku Elektrospoj s.r.o. 38	
3.2.3	Konečná podoba vize.....	40
4	Shrnutí práce a závěrečná doporučení	42
	Závěr.....	44
	Seznam použité literatury	45
	Seznam příloh.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské funkce	13
Obrázek 2: Proces strategického plánování.....	15
Obrázek 3: Postup tvorby vize	18
Obrázek 4: Postup na získání podkladů pro tvorbu vize pomocí SWOT analýzy	19
Obrázek 5: Matice SWOT	21
Obrázek 6: Postup na vytvoření vize za využití SWOT analýzy	23
Obrázek 7: Logo podniku Elektrospoj s.r.o.....	24
Obrázek 8: Hierarchie manažerských pozic podniku Elektrospoj s.r.o.....	25
Obrázek 9: Důležité informace z konečné podoby vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakter plánování v ohledu na časové období a úroveň managementu	14
Tabulka 2: Znaký úspěšné vize	17
Tabulka 3: Principy pro provedení SWOT analýzy	20
Tabulka 4: Vzájemné vazby kombinací v plus-minus matici.....	22
Tabulka 5: Otázky k jednotlivým faktorům SWOT analýzy.....	29
Tabulka 6: Matice SWOT.....	33
Tabulka 7: Plus-minus matice	34
Tabulka 8: Přehled nejdůležitějších faktorů pro podnik Elektrospoj s.r.o.	36
Tabulka 9: Úpravy návrhu vize	40

Úvod

Podle Bělohlávka (2001, s. 190) je strategické plánování „*jedním z nejdůležitějších úkolů v managementu*“, určuje totiž směřování podniku v horizontu několika dalších let. Jeho cílem je snížit riziko chyby a podnik dostat do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat je a využívat ve svůj prospěch. Při procesu strategického plánování se přijímají důležitá rozhodnutí, která mohou podniku napomoci k získání silnější pozice na trhu oproti konkurenci. (Bělohlávek, 2001)

Pokud však podnik strategickému plánování nevěnuje dostatečnou pozornost, tak se o výhody, které s sebou tato forma plánování přináší, připravuje. Během procesu strategického plánování jsou zpracovávány různé analýzy a studie, díky kterým podnik získá lepší přehled jak o vnějším prostředí na trhu, tak i o svém vnitřním prostředí. Tyto poznatky a správně stanovené prvky strategického plánování poté mohou napomoci jak manažerům v důležitých rozhodnutích, tak i zaměstnancům podniku, těm například v tom, jak se v určitých situacích zachovat k zákazníkovi.

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik Elektrospoj s.r.o, který funguje jako velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem. Cílem práce bude zhodnotit strategické plánování podniku a následně pro tento podnik vytvořit vizi. Při zpracování této bakalářské práce se bude vycházet z odborné literatury, internetových stránek podniku a konzultací s jednatelem podniku.

První část této bakalářské práce bude věnována teoretickým východiskům. Nejprve bude vyjasněna funkce manažera podniku, kde budou také uvedeny manažerské funkce. Největší pozornost bude věnována funkci plánování, která bude nejprve stručně charakterizována a následně budou uvedeny formy plánování v ohledu na úroveň managementu a časový horizont. Následně bude řešena forma strategického plánování. V této části bude uveden proces a prvky strategického plánování. Poté bude pozornost zaměřena na vizi, která je součástí strategického plánování. Vize bude nejprve definována a poté bude vyjasněn její význam pro podnik, správná forma a postup na její vytvoření za pomoci SWOT analýzy.

Druhá část této práce bude nejprve zaměřena na charakteristiku podniku Elektrospoj s.r.o. a také na strategické plánování v tomto podniku. Následně bude pro tento podnik vytvořena vize. V závěru práce bude shrnutí, ve kterém budou také uvedena doporučení pro podnik.

Vytvořená vize bude vycházet z podkladů, které budou zjištěny na základě provedené SWOT analýzy. Informace do SWOT analýzy budou získány pomocí metody brainstormingu za účasti týmu vybraných specialistů. Tyto zjištěné informace budou dosazeny do matice SWOT a následně vyhodnoceny pomocí plus-minus matice.

1 Vize jako součást strategického plánování podniku

V této kapitole bude nejprve vysvětlena funkce manažera podniku a také budou vymezeny manažerské funkce. Největší pozornost bude věnována manažerské funkci plánování, která bude stručně charakterizována a také budou vyjasněny formy plánování v ohledu na úroveň managementu a časový horizont. Po vyjasnění těchto informací se pozornost zaměří na formu strategického plánování. Bude uveden proces strategického plánování s popisem prvků, které se v této formě plánování vyskytují. Jakmile bude strategické plánování vyjasněno, tak bude řešena vize. Vize bude nejdříve definována, následně bude vyjasněn její účel pro podnik, její správná forma a také postup, kterým lze vizi vytvořit za využití SWOT analýzy.

1.1 Funkce manažera podniku

Manažerem je podle Bělohlávka (2001, str. 26) „*osoba, odpovídající za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů podniku.*“ Jaromír Veber (2011) považuje manažery za rozhodující postavy v řízení podniku a dle Robbinse (2018) lze manažery rozdělit do tří úrovní, a to dle úrovně managementu (řízení). Nejnižší, liniovou úroveň managementu zastupují manažeři první linie. Střední úroveň managementu je obsazena manažery střední linie a nejvyšší úroveň, tedy vrcholový management, je zastoupen vrcholovými manažery. (Pohludka, 2018; Weihrich, 1993)

K řízení dalších členů podniku manažerům napomáhá vykonávání takzvaných manažerských funkcí. (Madden, 2018) Ty dle Vodáčka a Vodáčkové (2006, str. 65) představují „*typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“

Koncept manažerských funkcí představil již v roce 1916 Henry Fayol a jeho původní formulace zněla takto: plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. (Blažek, 2014; Kapur, 2016) Od té doby vzniklo mnoho různých modifikací, některé z nich jsou vyobrazeny na obrázku 1.

Ladislav Blažek (2014)	Stephen P. Robbins (2018)	Vodáček & Vodáčková (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Organizování • Personalistika • Vedení • Kontrolování 	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Organizace • Vedení • Kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Organizování • Výběr a rozmístění spolupracovníků • Vedení lidí • Kontrola

Obrázek 1: Manažerské funkce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažek (2014), Robbins (2018), Vodáček a Vodáčková (2006)

Vodáček a Vodáčková (2006) ke své formulaci manažerských funkcí přidávají ještě takzvané paralelní, neboli průběžné manažerské funkce, které postupnými (sekvenčními) manažerskými funkcemi prostupují. Těmi jsou rozhodování, implementace a analyzování řešených problémů.

Všechny manažerské funkce jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. (Bělohlávek, 2001) Podle Vebera (2011) je výchozím bodem manažerské činnosti funkce plánování, která předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí. Je tomu tak proto, že součástí plánování je stanovení cílů (budoucích stavů) a definování možných postupů k jejich dosažení. Výsledkem plánování jsou plány, které obsahují specifické kroky, jež musí podnik uskutečnit, aby dosáhl svých stanovených cílů.

Charakter plánovacího procesu se však mění, a to v souvislosti s délkou období, na kterou se plán sestavuje a také s tím, na jaké úrovni managementu je daný plán vytvořen. Jaromír Veber (2011) ve své publikaci uvádí, že lze plány rozdělit dle časového hlediska a úrovně managementu. V tomto ohledu lze členit plánování na strategické, taktické a operativní.

Strategické plánování

Strategické plánování je úkolem vrcholového managementu a určuje směřování podniku na období pěti a více let. Obsahuje dlouhodobé cíle a plány, které zahrnují komplexní činnost podniku. Strategickému plánování odpovídá strategický plán, kterým může být například podnikatelský plán. (Veber, 2011; Vodáček, 2006)

Taktické plánování

Taktické plánování směřuje k uskutečnění strategických plánů podniku, které jsou detailněji specifikovány pro konkrétní období, například roční. Příprava taktických plánů je náplní činnosti středního managementu a tyto plány mohou být v podobě například plánů investic. (Veber, 2011; Vodáček, 2006)

Operativní plánování

Operativní plánování vychází z taktického plánování a dle Vodáčka (2006) jsou operativní plány sestavovány na nejnižší úrovni managementu. Operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíce, týdny, dny nebo třeba také směny. Příkladem operativních plánů je plán výroby, nákupu zboží či mezd. (Veber, 2011)

Charakter plánování v ohledu na délku časového období a úroveň managementu je pro přehlednost popsán v tabulce 1.

Tabulka 1: Charakter plánování v ohledu na časové období a úroveň managementu

Forma plánování	Úroveň managementu (řízení)	Časový horizont
Strategické plánování	Vrcholový management	5 a více let
Taktické plánování	Střední management	Zpravidla 1 rok
Operativní plánování	Liniový management	Čtvrtletí, měsíce, týdny, dny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber (2011) a Vodáček (2006)

1.2 Proces strategického plánování

Strategické plánování je dle Bělohlávka (2001, str. 189) „proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celého podniku nebo jeho organizační složky tak, aby se efektivně využily zdroje podniku v součinnosti s příležitostmi na trhu. Úlohou strategického plánování je pomoci podniku stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase.“

Podle Vebera (2011) je na počátku strategického plánování potřeba určit dvě základní premisy. Těmi jsou poslání (mise) a vize. Poslání vyjadřuje důvod a podstatu existence podniku. Vize je zase představa o budoucím stavu podniku, musí mít v sobě motivační náboj, aby dokázala strhnout ostatní ke směřování za vytyčeným cílem. Ačkoliv má mít poslání i vize dlouhodobý charakter, tak to neznamená, že je nelze změnit a upravovat. Pokud se například nějakým zásadním způsobem změní prostředí, ve kterém podnik funguje, tak je vhodné, aby na tyto skutečnosti zareagovalo vedení podniku právě změnami v poslání nebo vizi. Stejně tak je tomu v případě, že se podnik dostane do vážných potíží nebo také při přípravě důležitých strategických rozhodnutí. (Veber, 2011)

Z vize lze následně odvodit strategické cíle, které jsou již konkrétní, specifické a měřitelné cíle, kterých chce podnik dosáhnout v konkrétním termínu. Tyto strategické (dlouhodobé) cíle jsou dále dekomponovány na cíle střednědobé, krátkodobé a cíle jednotlivých oddělení podniku. (Pilařová, 2016)

Jakmile má podnik definované poslání, vizi a zformulované strategické cíle, tak může na základě těchto dokumentů vyvodit svou strategii. Ta říká, jak bude podnik v budoucnu vypadat, co bude dělat a jak toho dosáhne. (Pilařová, 2016)

Celý proces poté pokračuje vývojem odpovídající taktiky, která vede k implementaci strategického plánu na nižší úrovni managementu. Na závěr celého procesu je potřeba celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými cíly. Kontrolu je však nutné vykonávat nejen na závěr celého procesu, ale také v jeho průběhu. Při zjištění kritických odchylek je potřeba navrátit se k předchozím krokům a učinit nápravné akce. (Bělohlávek, 2001)

Celý proces strategického plánování je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 2: Proces strategického plánování

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber (2011), Pilařová (2016), Bělohlávek (2001)

1.3 Vize

Vize je součástí strategického plánování a lze si ji představit jako dokument, který přesně a strukturovaně vyjadřuje stav firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Plánovací horizont v případě vize je 5 a více let, to ale z velké části záleží na charakteru podnikání a také na vývoji ekonomického cyklu. (Fotr, 2020; Veber, 2011)

Irena Pilařová (2016, str. 71) vizi definuje jako „*abstraktní představu o budoucím stavu podniku*“ a její účel vidí v tom, že je „*základním sdělením pro investory, banky, obchodní partnery i pro klíčové zaměstnance, s jejichž kompetencemi podniky počítají při realizaci své strategie.*“

Dle Lednického (2006) je vize určena převážně pro vnitropodnikovou potřebu a měla by sloužit především zaměstnancům podniku, svým obsahem však musí být orientována na zákazníky. (Šmída, 2003) Filip Šmída (2003) ve své publikaci uvádí, s jakými cíli jsou z hlediska zaměstnanců vize tvořeny, těmi jsou:

- Vize vyjasňuje obecný směr, kterým by se měli zaměstnanci podniku řídit. Nejsou-li si například jistí, zda mají realizovat určitou aktivitu nebo třeba nevědí, jak se zachovat k zákazníkovi, tak právě vize jim dá odpověď.
- Vize by měla sloužit jako motivační prvek pro zaměstnance. Pokud například podnik zavádí novou strategii nebo dochází k výrazné změně orientace, tak právě zaměstnanci musejí často opouštět pohodlí a zavedené způsoby práce a začít se chovat úplně jinak. Tyto vlivy na ně působí demotivačně a právě v těchto chvílích jim musí vize zdůraznit, jaké přínosy bude jejich práce mít.
- Vize vede každého pracovníka podniku za jedním společným cílem a díky tomu dokáže rychle a účinně koordinovat úsilí různých lidí.

1.3.1 Správná forma vize

Podle Millera (2013) by vize měla být dlouhá maximálně na jeden list papíru a dle Kottera (2015) je k vizi vhodné uvést i nějaký komentář vysvětlující, proč by se lidé měli snažit tuto vizi naplnit. Při tvorbě vize je namístě využít jazyk, kterým mluví správní vůdci před rozhodující bitvou. Vize musí mít motivační efekt a je tedy potřeba využívat správné výrazy, kterými jsou například „dosáhneme“, „vybudujeme“ apod. Slovní spojení jako „pokusíme

se“ a „budeme se snažit“ nedokáží dostatečně zaujmout subjekty, kterým je vize určena a pro samotný podnik pak vize není dostatečně zavazujícím dokumentem. (Miller, 2013)

Ačkoliv pojem vize může navodit pocit, že jde o něco vznešeného, tak právě naopak je její podoba často prostá a přízemní, to ale samozřejmě pouze do určité míry. Ať už je ale podoba vize přízemní nebo vznešená, účinná bývá dle Kottera (2015) obvykle tehdy, když splňuje několik následujících znaků, které jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Znaky úspěšné vize

Obraznost	Vize musí obrazně popisovat, jak bude podnik v budoucnosti vypadat.
Adresnost	Vize musí oslovit dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a dalších skupin, které mají určitý zájem na podnikání podniku.
Uskutečnitelnost	Vize musí být reálná.
Jednoznačnost	Vize musí být dostatečně jasná tak, aby mohla usměrňovat rozhodování.
Flexibilita	Vize musí být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě a mohla reagovat na změny. Na druhou stranu ale musí být dostatečně konkrétní tak, aby každý věděl, jak má přispívat k jejímu naplnění.
Srozumitelnost	Každý zaměstnanec podniku musí vizi rozumět a měl by být schopný vysvětlit její podstatu během maximálně pěti minut.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotter (2015)

1.3.2 Postup tvorby vize

Filip Šmída (2003) uvádí, že neexistuje žádný univerzální návod na vytvoření vize. Sám tento autor však ve své publikaci jeden postup na tvorbu vize popisuje. Tento postup je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Postup tvorby vize

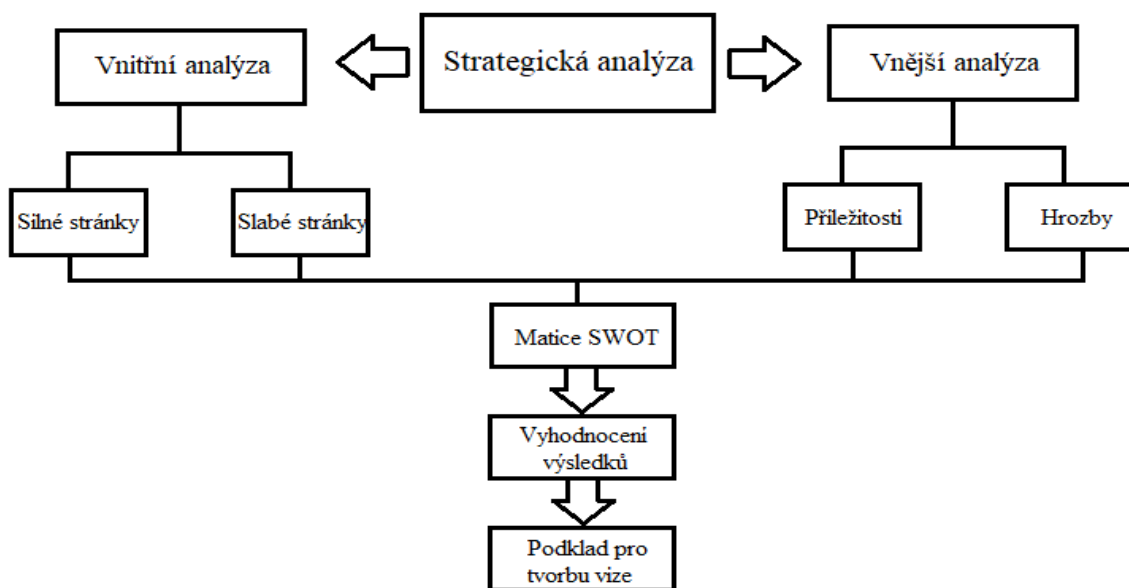
Zdroj: Vlastní zpracování dle Šmída (2003)

Úvodním krokem při tvorbě vize je vytvoření návrhu vize. Ten je nejčastěji formulován jednou osobou, která do návrhu vize dokáže vhodně promítnout své osobní sny a také informace o podniku a jeho okolí. Následně je potřeba, aby se k tomuto vytvořenému návrhu vize vyjádřili vrcholoví manažeři podniku. Ti by měli vznést své připomínky a návrhy na zlepšení návrhu vize. To má dle Šmídy (2003, s. 51) za cíl to, že jsou „*vyjasněny některé opomenuté skutečnosti, špatné informace a doplněno to podstatné, na co se zapomnělo. Je totiž pravidlem, že tvůrce vize neobsáhne všechny důležité informace a opomene některé příležitosti.*“ Jakmile je vyjasněno vše podstatné, tak je návrh vize upraven o připomínky, které vznesli vrcholoví manažeři podniku. Následně může být vydána konečná podoba vize. (Šmída, 2003)

Podle Janišové (2013) je k vizi následně vhodné vytvořit ještě kratší verzi. Ta by měla mít podobu marketingově orientované zprávy, která osloví především zákazníky a zaměstnance podniku. Jelikož Senge (2007) uvádí, že vize začíná být v podniku důležitá ve chvíli, kdy se s ní ztotožní větší počet lidí a stane se takzvanou sdílenou vizí, tak je potřeba vizi komunikovat směrem k zaměstnancům. K tomu je dle Janišové (2013) namísto využít právě krátkou verzi vize a lze to provést například pomocí podnikového časopisu, intranetu, nástěnky apod. Nemělo by se zapomínat ani na již zmíněné zákazníky, ke kterým je vhodné komunikovat krátkou verzi vize například prostřednictvím internetových stránek podniku. (Miller, 2013)

1.3.3 Využití SWOT analýzy při tvorbě vize

Ještě před samotnou tvorbou vize je potřeba zajistit dostatečné množství informací, ze kterých bude vize vycházet. Dle Grasseové (2010) lze k zajištění těchto informací využít SWOT analýzu, která umožní získat dobrý přehled jak o podniku samotném, tak také o jeho vnějším prostředí. Postup na zajištění podkladů pro tvorbu vize pomocí SWOT analýzy vyobrazuje obrázek 4.



Obrázek 4: Postup na získání podkladů pro tvorbu vize pomocí SWOT analýzy
Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2010) a Neumann (2017)

Podle Grasseové (2010, s. 297) je SWOT analýza „*typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či společnosti z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats)*“. Silné a slabé stránky (SW) představují vnitřní prostředí podniku, příležitosti a hrozby (OT) naopak vnější prostředí podniku.

Silnými stránkami podniku se rozumí takové interní zdroje, schopnosti a pozitivní faktory, ve kterých podnik vyniká oproti konkurenci a může se o ně opřít při naplňování svých cílů. Slabými stránkami podniku jsou naopak myšleny negativní faktory a interní omezení, které negativně působí na výkonnost podniku a táhnou ho dolů. Příležitosti jsou externí pozitivní faktory, ty může podnik využít a posunout se díky nim významně vpřed. Posledním faktorem

SWOT analýzy jsou hrozby, těmi jsou negativní externí faktory, které mohou nastat a mít na podnik negativní vliv. (Kotler, 2016; Neumann, 2017)

Jak již bylo zmíněno, výsledky SWOT analýzy mohou podniku posloužit jako podklad pro tvorbu vize. Dle Grasseové (2010) má ale SWOT analýza i další uplatnění. Výsledky SWOT analýzy mohou podniku posloužit také například při generování alternativních strategií, formulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí podniku. Ke správnému provedení SWOT analýzy a zajištění užitečných podkladů je dle Grasseové (2010) v průběhu analýzy potřeba dodržovat několik principů. Ty jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Principy pro provedení SWOT analýzy

Princip účelnosti	V průběhu analýzy je potřeba neustále brát v úvahu její účel.
Princip relevantnosti	Je potřeba se zaměřit pouze na podstatné informace, které budou mít pro účel SWOT analýzy význam.
Princip kauzality	Je nutné soustředit se na příčiny a ne na důsledky, to platí zejména u slabých stránek podniku.
Princip objektivnosti	Analýza musí být objektivní. Toho lze dosáhnout participací vícera lidí nebo také využitím metod pro vyhodnocení důležitosti faktorů.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

Grasseová (2010) uvádí, že pro identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je vhodné využívat odpovídající metody a nástroje. Mezi jednu z nejčastěji prakticky využívaných metod patří brainstorming, dále pak také například benchmarking nebo kvalifikované odhady kompetentních subjektů. Významným informačním podkladem pak mohou být například výroční zprávy podniku. (Grasseová, 2010)

Jak uvádí František Ochrana (2007, s. 67), „podstatou použití metody brainstormingu je skupinové (týmové) generování nových idejí“ a vychází z poznatku, že skupina je schopna vyprodukovat mnohem větší počet nápadů než jednotlivec. To je zapříčiněno tím, že

diskutování o problematice ve skupině dává každému jedinci více podnětů a jeden návrh dokáže u dalších členů vyvolat další myšlenky a nápady, kterými přispívá do diskuze. (Veselý, 2007). Grasseová (2010) uvádí, že ideální velikost skupiny pro brainstorming tvoří 6-12 osob-specialistů a toto sezení, které by mělo být dlouhé maximálně 50 minut, je řízeno moderátorem.

Pro uskutečnění kvalitního brainstormingu je potřeba respektovat několik zásad. Ty by měl moderátor na úvod sezení společně s vysvětlením účelu brainstormingu vyjasnit. Těmito zásadami dle Ochrany (2007) jsou:

- Každý má možnost vyjádřit jakoukoliv myšlenku vztahující se k problému. Cílem je získat co největší počet námětů.
- Je zakázána jakákoliv kritika vyslovené myšlenky.
- Podnítit tvořivou diskuzi vytvářením příjemné atmosféry.
- Členové diskuze se musí vzájemně obohacovat ve vystoupeních a generovat nové nápady v návaznosti na přednesené názory.

Každá vyslovená myšlenka musí být zaznamenána a vzhledem k tomu, že z brainstormingu může vyplynout větší množství námětů, tak je vhodné seskupit do jedné skupiny ty náměty, které spolu věcně souvisí. (Ochrana, 2007; Grasseová, 2010) Tyto skupiny jsou poté přiřazeny do správného kvadrantu matice SWOT podle toho, zda jde o silnou stránku, slabou stránku, příležitost, či hrozbu podniku. Matici SWOT ukazuje obrázek 5.

	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 5: Matice SWOT

Zdroj: Vlastní zpracování dle Neumann (2017)

Jakmile je provedena SWOT analýza, tak je nadále potřeba z identifikovaných informací zjistit ty podstatné, které budou podkladem pro vizi. (Neumann, 2017)

K vyhodnocení SWOT analýzy lze využít plus-minus matici. Tento postup jde dle Vašítkové (2014) často využíván pro určení budoucího směřování podniku a jeho význam je v tom, že umožňuje vytvořit pořadí identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Princip této metody je založen na porovnání vzájemných vazeb silných a slabých stránek na příležitosti a hrozby. Těmto jednotlivým kombinacím se přiděluje bodové ohodnocení, které může dle Vašítkové (2014) nabývat pěti hodnot, tyto hodnoty jsou uvedeny a vysvětleny v tabulce 4.

Tabulka 4: Vzájemné vazby kombinací v plus-minus matici

++	Silná oboustranně pozitivní vazba
+	Slabší pozitivní vazba
0	Žádná vzájemná vazba
-	Slabší negativní vazba
--	Silná oboustranně negativní vazba

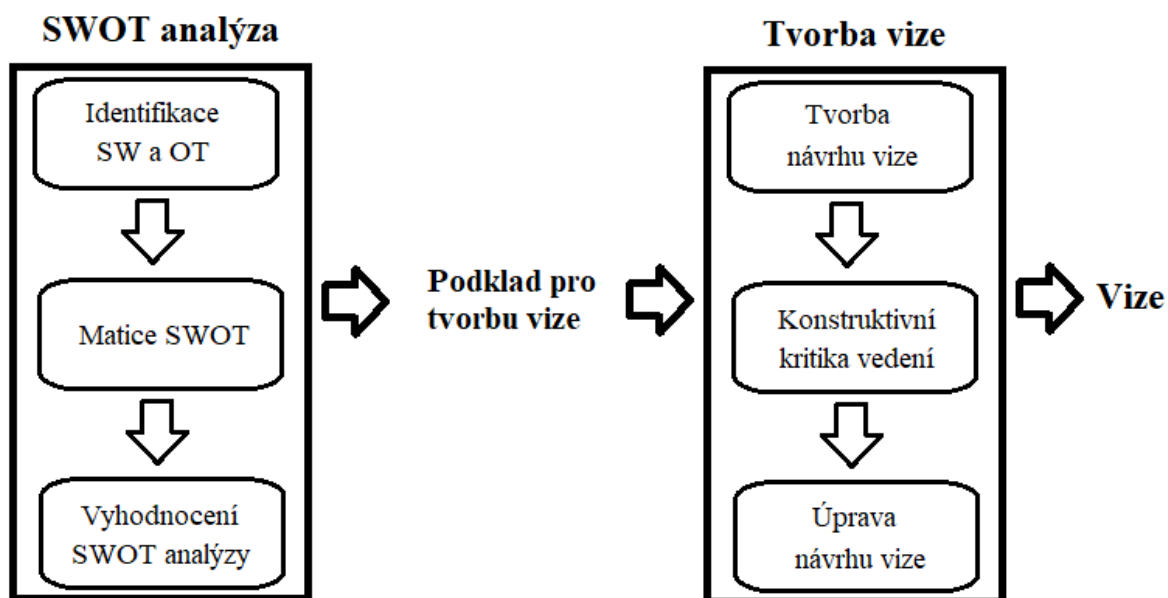
Zdroj: Vlastní zpracování dle Vašítková (2014)

Jakmile je každé kombinaci přidělena hodnota, tak lze pomocí součtu těchto hodnot v jednotlivých řádcích a sloupcích zjistit, které faktory jsou pro daný podnik nejpodstatnější. To jsou závěry, na které by se měl podnik ve vizi zaměřit. (Vašítková, 2014)

1.4 Shrnutí první části práce

Úvodní část této bakalářské práce se věnovala teoretickým východiskům, které budou využity v následující části práce. Zpočátku byla pozornost věnována funkci manažera v podniku, kde byly uvedeny také manažerské funkce. Největší pozornost byla věnována manažerské funkci plánování, která byla stručně charakterizována a poté byly uvedeny formy plánování v ohledu na časový horizont a úroveň managementu. Po vyjasnění forem plánování se další část kapitoly věnovala procesu strategického plánování, ve kterém byl uveden pojem vize. Tento pojem byl následně definován, také byla uvedena jeho správná forma a v závěru kapitoly byl popsán postup na tvorbu vize za pomoci SWOT analýzy. Celý

postup na vytvoření vize za využití SWOT analýzy je znázorněn na obrázku 6 a bude využit pro další potřeby této práce.



Obrázek 6: Postup na vytvoření vize za využití SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2010), Neumann (2017) a Šmída (2003)

2 Charakteristika podniku Elektrospoj s.r.o.

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik Elektrospoj s.r.o. Tato kapitola se bude nejprve věnovat charakteristice podniku a poté budou uvedeny a popsány manažerské pozice v tomto podniku. Závěr této kapitoly bude věnován strategickému plánování podniku Elektrospoj s.r.o.

2.1 Elektrospoj s.r.o.

Podnik Elektrospoj s.r.o. sídlí v Praze 10 – Hostivaři a funguje jako velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem. Mezi jejich odběratele patří jak další velkoobchody, tak i drobní živnostníci. Podnik založil v roce 1993 pan Václav Mládek společně se dvěma společníky, ti však v průběhu let z podniku odešli. V současné době je tak pan Mládek jediným statutárním orgánem tohoto podniku. (Justice.cz; Mládek, 2021)

Od roku 1997 je podnik převážně orientován na dodávky pro velké elektromontážní firmy formou takzvaných “dodávek na klíč“. Dle požadavku zákazníka mu na základě projektu nebo specifikace připraví ucelenou dodávku elektroinstalačního materiálu, kterou i podle postupu montážních prací může dopravovat po etapách. Tento materiál pak vlastními nákladními automobily různých tonáží doveze přímo na místo potřeby. (Mládek, 2021)

Na obrázku 7 je vyobrazeno logo podniku Elektrospoj s.r.o.



Obrázek 7: Logo podniku Elektrospoj s.r.o.

Zdroj: elektrospoj.cz (2021)

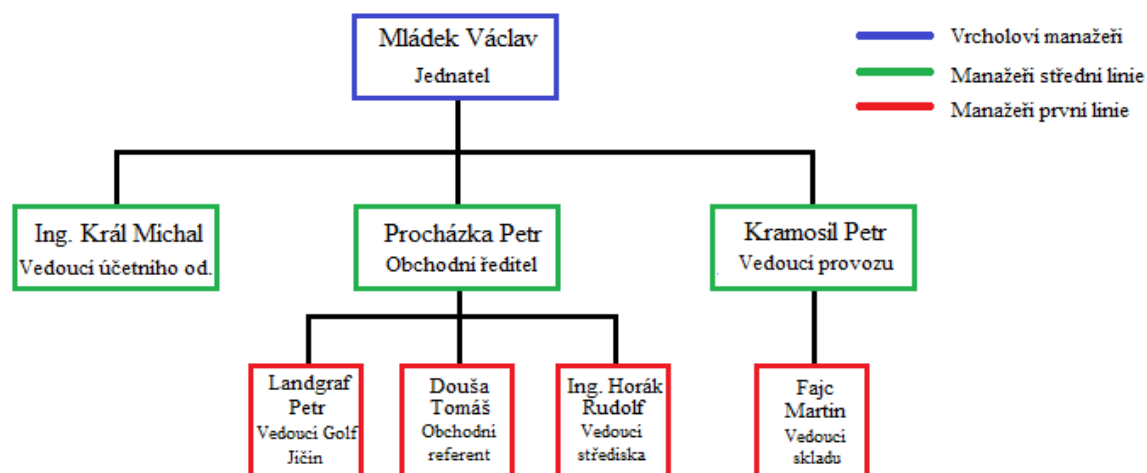
V roce 2012 Elektrospoj s.r.o. vstoupil 50% podílem do podniku Transportkabel-DIXI a.s. (investice cca 10 milionů). Dále došlo k převzetí obchodních aktivit firem Vario s.r.o. a FJL s.r.o., díky těmto investicím podnik rozšířil sortiment a také získal velmi významné odběratele ABB a Schneider electric. Po těchto investicích musel podnik navýšit své skladové zásoby o 30 milionů (na cca 50 milionů). (Mládek, 2021)

Sortiment podniku tvoří především kabely a vodiče. Na svém skladu má podnik ale i další příslušenství jako jsou například lišty, trubky, krabice, plastové a kovové rozvaděče, jističe, stykače, přístroje, pojistky, zásuvky, vypínače, svítidla a zdroje a ostatní elektroinstalační materiál. Sortiment podniku Elektrospoj s.r.o. je ukázán v Příloze A. Od roku 2012 podnik nabízí službu v podobě výkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů s možností odběru u zákazníka. (Mládek, 2021)

Podnik se zaměřuje výhradně na tuzemský trh, a to až z 95 %, dále pak část svého sortimentu vyváží na Slovensko. Právě v tuzemsku má podnik zásluhu na několika velkých projektech, mezi které lze zmínit například dodávky elektroinstalačních materiálů při stavbě O2 Areny, tunelu Blanka, Strahovského tunelu, Letiště Václava Havla, O2 Universa nebo také pražského metra. Několik velkých zakázek podnik realizoval také do zahraničí. V roce 2010 podnik zajistil kompletní dodávku kabelů pro projekt Nord Stream 1 do Ruska a o dva roky později také pro rafinerii v Tuapse. V roce 2019 získal podnik další větší zahraniční zakázku, a to do Gruzie. Tam podnik Elektrospoj s.r.o. ve spolupráci s Energo-Pro dodával transformátory a vysokonapěťové rozvaděče. (Mládek, 2021)

2.2 Manažeri podniku Elektrospoj s.r.o.

Podnik k datu 18. 1. 2021 zaměstnává 28 zaměstnanců a řadí se tak v tomto ohledu mezi malé podniky. 8 z těchto zaměstnanců pracuje na manažerských pozicích. Zjednodušená organizační struktura, která obsahuje pouze manažerské pozice v podniku, je vyobrazena na obrázku 8.



Obrázek 8: Hierarchie manažerských pozic podniku Elektrospoj s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě organizační struktury podniku Elektrospoj s.r.o.

Vrcholový management je tvořen jednatelem podniku, který podnik Elektrospoj s.r.o. řídí a zastupuje navenek. Střední management je zastoupen třemi manažery střední linie. Vedoucím účetního oddělení, dále pak vedoucím provozu, který je zodpovědný za přípravu objednávek a jejich distribuci k odběratelům. Posledním z manažerů střední linie je obchodní ředitel, který má na starost obchodní záležitosti podniku. Tento manažer se sice v organizační struktuře řadí mezi manažery střední linie, svou činností ale zčásti patří do vrcholového managementu. Je zodpovědný za vedení porad a také v případě potřeby zastupuje jednatele podniku na obchodních jednáních. V podniku dále působí čtyři manažeři první linie. Jsou jimi vedoucí skladu, vedoucí střediska, obchodní referent a vedoucí provozovny Golf Jičín.

2.3 Strategické plánování v podniku Elektrospoj s.r.o.

Plánování představuje v podniku Elektrospoj s.r.o. základ, ze kterého vycházejí další aktivity podniku. Začátkem každého roku se koná speciální porada, kde se plánuje hodnota průměrné hrubé marže, které má podnik a také jednotlivá střediska podniku dosáhnout. Plány průměrné hrubé marže jsou sestavovány na období jednoho roku a dále jsou podrobněji specifikovány na jednotlivá čtvrtletí a měsíce.

Při sestavování plánů průměrné hrubé marže bere vrcholové vedení podniku v potaz několik kritérií. Hledí se na výsledky z přechozího roku, kde vrcholové vedení podniku vyhodnocuje, zda byly jednotlivé plány průměrné hrubé marže splněny, či nikoliv. Dalším kritériem, které je bráno v potaz, jsou konzultace se zástupci jednotlivých středisek. Zde je mezi vrcholovým vedením podniku a zástupcem střediska zkonzultováno počínání daného střediska v uplynulém roce a také jsou probrána očekávání na následující rok. Posledním kritériem, které vrcholové vedení podniku bere v potaz, je prognóza prodeje na rok, na který jsou plány průměrné hrubé marže sestavovány. Pomocí analýzy časových řad vrcholový management podniku odhadne objem prodaného zboží pro jednotlivá období a tyto prognózy následně také promítne do plánů průměrné hrubé marže.

Jelikož jsou plány průměrné hrubé marže stanovovány na měsíce a čtvrtletí, tak lze plánování v této podobě považovat za operativní. V případě ročních plánů průměrné hrubé marže zase za taktické plánování. Dlouhodobější, strategické formě plánování již není v případě podniku Elektrospoj s.r.o. věnována přílišná pozornost. Podnik nemá stanovené poslání, vizi, strategické cíle ani strategii, kterou by se řídil. Různé strategické cíle a plány

do budoucnosti jsou pouze ve formě myšlenek jednatele podniku, avšak bez nějaké „hmotné“ podoby.

Tato skutečnost proto vedla k dohodě s jednatelem podniku o tom, že výstupem této bakalářské práce bude vize pro podnik Elektrospoj s.r.o. Ta bude vycházet jak ze zjištěných informací o podniku a jeho vnějším prostředí, tak také z úvah do budoucnosti jednatele podniku. Vize se poté bude moci stát základem, ze kterého bude moci vedení podniku vyvodit další prvky strategického plánování.

3 Vytvoření vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.

V této kapitole bude vytvořena vize pro podnik Elektrospoj s.r.o. K tomu bude využit postup, který je uveden na stránce 23. Nejprve bude provedena SWOT analýza, díky které budou zajištěny podklady, ty se následně stanou základem pro tvorbu vize podniku Elektrospoj s.r.o.

3.1 Zajištění podkladů pro tvorbu vize pomocí SWOT analýzy

K zajištění podkladů, které budou následně sloužit pro tvorbu vize, bude využita SWOT analýza. Nejprve bude proveden sběr informací do SWOT analýzy, tyto informace se budou týkat podniku Elektrospoj s.r.o. a také jeho vnějšího prostředí. K tomu bude využito metody brainstormingu za účasti týmu vybraných specialistů. Zjištěné informace budou dosazeny do matice SWOT a následně vyhodnoceny pomocí plus-minus matice. Po vyhodnocení informací bude k dispozici přehled o podstatných silných stránkách, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách podniku. Tyto informace budou sloužit jako podklad k tvorbě vize.

3.1.1 Brainstorming

Brainstorming, který měl za cíl získat náměty pro zpracování SWOT analýzy, proběhl 18. ledna 2021 od 10:00 v sídle podniku Elektrospoj s.r.o. v Praze 10 – Hostivaři. Nejprve bylo na základě konzultace s jednatelem podniku určeno, koho bude vhodné na brainstorming přizvat. Do týmu specialistů bylo vytipováno 8 osob, které mají dle slov pana jednatele široké povědomí jak o samotném podniku, tak i o jeho okolí. Byl zde tedy předpoklad, že každý z nich bude schopen přispět vhodnými postřehy. Vybranými osobami byli pánové Mládek, Procházka, Král, Kramosil, Landgraf, Douša, Horák a Fajc. Všem těmto vybraným specialistům byla několik dnů předem e-mailem zaslána pozvánka, pomocí které se seznámili s časem, důvodem a tématem brainstormingu. Pozvánka na brainstorming je uvedena v Příloze B.

Na brainstorming se ve smluvený čas dostavilo sedm z osmi pozvaných specialistů. Jediným, kdo se nedostavil, byl pan Petr Landgraf, který bohužel musel v důsledku COVID-19 zůstat v domácí karanténě a předem se omluvil. V úvodu brainstormingu proběhlo krátké představení moderátora, kterým byl autor této bakalářské práce. Poté byl vyjasněn účel, kvůli kterému se brainstorming uskutečňoval. Tím byla identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku Elektrospoj s.r.o. Následně byly také vyjasněny

zásady, kterých by se měl průběh brainstormingu držet. Tyto zásady jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce. Po vyjasnění těchto základních informací se přešlo k samotnému získávání námětů. Nutno ještě dodat, že úkolem týmu specialistů nebylo pouze vymýšlení námětů, ale byli také požádáni, zda by své nápady mohli ve stručnosti vysvětlit tak, aby byl moderátor brainstormingu a také ostatní členové týmu schopni zcela pochopit každý vyřčený námět.

Jako první byly zjišťovány silné stránky podniku. Nejprve byl tento faktor SWOT analýzy moderátorem vysvětlen a poté bylo položeno několik otázek. Ty se v tomto případě týkaly silných stránek podniku a specialistům měly dodat více inspirace. Náměty, které byly vyřčeny, si moderátor ihned zaznamenal na tabuli, která mu byla podnikem poskytnuta. Stejný postup poté následoval pro slabé stránky, příležitosti a nakonec i pro hrozby podniku. Otázky, které byly kladeny k jednotlivým faktorům, jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Otázky k jednotlivým faktorům SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co děláte lépe než konkurence? ▪ Jaké máte výhody oproti konkurenci? ▪ Co vidí ostatní jako vaše silné stránky? ▪ V čem je vaše jedinečnost? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co byste měli zlepšit? ▪ Čemu byste se měli vyhnout? ▪ Co vidí ostatní jako vaše slabé stránky? ▪ Co vás připravuje o zákazníky?
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaké příležitosti pro váš podnik v budoucnu vidíte? ▪ Očekáváte nějaké významné události? ▪ Nabízí se spolupráce s novými dodavateli? ▪ Existuje nějaká mezera na trhu, kterou lze využít? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jakým překážkám čelíte ve svém podnikání? ▪ Co umí vaši konkurenti a vy ne? ▪ Mohou některé slabé stránky ohrozit vaše podnikání? ▪ Může vaše podnikání ohrozit nedostatek zdrojů (lidských, peněžních,...)?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Neumann (2017)

Celé brainstormingové sezení trvalo zhruba půl hodiny a díky širce znalostí členů skupiny vzniklo mnoho námětů. Všechny zaznamenané náměty jsou se stručným vysvětlením uvedeny níže. Autor této bakalářské práce následně na základě věcné souvislosti sloučil některé náměty do jedné skupiny.

Zjištěné silné stránky podniku

Specialisté na svém podniku viděli jako jednu ze silných stránek **dlouhodobou historii**. Podnik byl založen již v roce 1993 a dle specialistů má tedy oproti některým mladším konkurentům výhodu v již získaném respektu a důvěryhodnosti.

Dále respondenti uvedli, že jelikož je Elektrospoj s.r.o. malým podnikem a nemá tolik rozsáhlou klientelu, tak si oproti konkurenci může dovolit **osobnější přístup** v jednání se zákazníky a také větší **flexibilitu** v plnění jejich přání. Svým zákazníkům se podnik navíc snaží poskytovat co **nejkvalitnější služby**, o čemž dle specialistů svědčí certifikát ISO 9001. Tyto tři náměty, tedy osobní přístup, flexibilita a kvalita poskytovaných služeb, byly následně autorem této práce sloučeny do jedné skupiny, jelikož je zde věcná souvislost v dobrém chování k zákazníkům.

Mezi další silné stránky specialisté zařadili **vlastní vozový park**, který obsahuje několik aut různých tonáží, ta jsou schopna dopravit zakázky kamkoliv po České republice.

Nebyly opomenuty ani **skladové prostory**, které podnik sám vlastní a tím ušetří finanční prostředky, které by v případě pronájmu musel vynaložit.

Další silnou stránku specialisté spatřovali v **širší nabízeného sortimentu**. Podnik nabízí několik druhů sortimentu a není tedy hrozba výrazného poklesu zakázek v důsledku zmenšené poptávky po jednom druhu sortimentu. Dle respondentů jsou velkou výhodou a jedinečností podniku **lakované vodiče**, kterými podnik odlišuje svou nabídku od konkurence. Dále také poskytovaná služba v podobě **výkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů** s možností odběru u zákazníka.

Jelikož po celou dobu brainstormingu panovala příjemná atmosféra, tak byl pravděpodobně tento faktor inspirací pro další silnou stránku. Uvnitř podniku podle specialistů panuje **přátelská a pozitivní atmosféra**, která přispívá k **malé fluktuaci zaměstnanců**.

Zjištěné slabé stránky podniku

Specialisté spatřovali slabinu v **lidských zdrojích**. Těch prý není dostatek a podnik má problém se **zastupitelností lidí**, to je potíž zejména při absenci některého ze zaměstnanců.

Další slabou stránku, která byla uvedena na brainstormingu, představují někteří **dodavatelé**, kteří jsou pomalí a podnik musí na jejich dodávky dlouho čekat.

Dle respondentů je také problém se **skladovými zásobami**, které nejsou optimalizovány. To prý představuje problém zejména v situacích, kdy je poptávka po určitém druhu sortimentu a podnik dané zboží nemá na skladě.

Ačkoliv měl podnik v minulosti několik zakázek mimo tuzemsko, tak jako slabou stránku specialisté uvedli také **distribuci zakázek k zahraničním odběratelům**. K tomuto námětu byla namíste poznámka ohledně vozového parku podniku, moderátor brainstormingu byl však informován, že tento autopark je určen pouze pro tuzemské přepravy a na dlouhé cesty do zahraničí není uzpůsoben.

Vzhledem k přátelskému přístupu a pozitivní atmosféře v podniku nebylo respondenty opomenuto ani občasně **špatné a neefektivní vedení zaměstnanců manažery**. Tento námět byl doplněn konkrétním příkladem, kdy přátelské vztahy mezi manažerem a zaměstnancem znemožňovaly efektivní vyřešení situace, ve které si zaměstnanec řádně neplnil své pracovní povinnosti.

Zjištěné příležitosti pro podnik

Tým specialistů viděl příležitost v **exportu do zahraničí**, která by podniku přinesla finančně zajímavé zakázky. Byly zmíněny například země východní Evropy a země arabského světa, v těch by dle respondentů mohla být příležitost pro export.

Další příležitost, která byla na brainstormingu zmíněna, bylo **vylepšení nového e-shopu o B2B systém**. Ten by umožňoval osobní přístup stálých odběratelů do internetového obchodu, díky čemuž by se mohly prohloubit dobré vztahy se zákazníky.

Příležitost by se podle specialistů mohla nabízet také v **posílení propagace** podniku a jeho sortimentu. Zmíněny byly například formy propagace skrze účasti na veletrzích či tvorbou katalogu s nabízeným sortimentem.

Zmíněno bylo také to, že má podnik v současné době rozjednanou **spolupráci s novými dodavateli**. To by mohla být pro podnik příležitost, jak získat další dodavatele a případně díky jejich nabídkám také rozšířit svůj sortiment.

Dle respondentů podnik také v posledních měsících zaznamenala zvýšený zájem o volné pracovní pozice a v ohledu na tuto skutečnost byla zmíněna příležitost **rozšířit pracovní místa** v podniku. To by pro podnik mohla být příležitost, jak rozvolnit pracovní zatížení svých zaměstnanců.

Zjištěné hrozby pro podnik

Specialisté viděli hrozbu pro podnik v **nárůstu konkurence**, která by mohla nastat v důsledku stále se zvyšující globalizace. Tato skutečnost by mohla do odvětví přivést nové a větší konkurenty, kteří by mohli způsobit zánik menších velkoobchodů.

Další hrozbu respondenti viděli i ve **ztrátě motivace zaměstnanců**. Jako odůvodnění přidali, že v podniku není velká možnost karierního růstu a to by mohlo způsobit právě ztrátu motivace u některých ambiciózních zaměstnanců.

Hrozbu specialisté spatřovali i v **narůstajících nákladech**, zejména **na mzdy a informační technologie**. Ačkoliv se podnik snaží neustále vyvíjet a investovat do moderních technologií, tak je podle specialistů hrozba, že budou náklady na informační technologie výrazně stoupat. Co se týče zvyšujících se nákladů na mzdy, odůvodnění bylo takové, že stoupají administrativní požadavky od státu a je zde tedy hrozba zvýšení mzdových nákladů na zaměstnance, jelikož by podnik musel zajistit nové pracovní síly na vyřizování těchto požadavků.

Poslední identifikovanou hrozbou byla možnost **poklesu počtu objednávek od klíčových odběratelů**, kteří by například kvůli pandemii COVID-19 museli omezit svou činnost.

3.1.2 Sestavení matice SWOT

Informace získané při brainstormingu byly následně pro přehlednost dosazeny do matice SWOT, kterou vyobrazuje tabulka 6. V horní polovině této matice se nacházejí faktory o vnitřním prostředí podniku, tedy silné a slabé stránky. Dolní polovina matice SWOT patří vnějšímu prostředí podniku, které je představováno příležitostmi a hrozbami pro podnik.

Tabulka 6: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní přístup, flexibilita a kvalita poskytovaných služeb ▪ Vlastní vozový park ▪ Vlastní skladové prostory ▪ Široký a jedinečný sortiment, služby ▪ Dlouhodobá historie ▪ Kvalitní kultura v podniku a malá fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatek lidských zdrojů a malá zastupitelnost lidí ▪ Dlouhá doba na dodání některých dodávek od dodavatelů ▪ Neoptimalizované skladové zásoby ▪ Distribuce zakázek k zahraničním odběratelům ▪ Špatné, neefektivní vedení lidí
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Export do zahraničí ▪ Zavedení B2B systému ▪ Posílení propagace ▪ Spolupráce s novými dodavateli ▪ Nové pracovní pozice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nárůst konkurence ▪ Ztráta motivace zaměstnanců ▪ Zvýšení nákladů (mzdy, IT) ▪ Pokles počtu objednávek od klíčových dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných informací z brainstormingu

Tyto faktory jsou pro podnik užitečné nejen při tvorbě vize, ale také při formulaci strategických cílů či volbě strategie. Avšak k identifikaci klíčových faktorů, na kterých by měl podnik stavět svůj budoucí vývoj, je potřeba faktory z matice SWOT ještě vyhodnotit.

3.1.3 Vyhodnocení matice SWOT

V tabulce 7 je zpracováno vyhodnocení SWOT analýzy pomocí plus-minus matice. Faktory jsou vzájemně porovnávány a na základě jejich vzájemného vlivu je kombinacím přiděleno hodnocení z pětistupňové škály. Tato hodnocení jsou popsána v teoretické části na stránce 22. Hodnoty do plus-minus matice byly jednotlivým kombinacím dosazeny na základě konzultace s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o.

Výsledkem plus-minus matice je přehled faktorů, které mají na podnik největší vliv. Silná stránka s nejvíce + je pro podnik nejsilnějším faktorem, naopak slabá stránka s nejvíce –

podnik nejvíce omezuje. Příležitost s nejvíce + představuje největší možnost, díky které by se podnik mohl posunout kupředu. Hrozba s nejvíce – je pro podnik největším nebezpečím.

Tabulka 7: Plus-minus matice

Plus-minus matice		Silné stránky						Slabé stránky					Celkem
		Osobní přístup, flexibilita v dodávkách, kvalita služeb	Vlastní vozový park	Vlastní skladové prostory	Jedinečný a široký sortiment a služby	Kvalitní kultura, nízká fluktuace zaměstnanců	Dlouhodobá historie	Lidské zdroje a malá zastupitelnost lidí	Distribuce zakázek do zahraničí	Optimalizace zásob	Dlouhá doba na dodání dodávek od dodávatelů	Vedení lidí	
Příležitosti	Export do zahraničí	++	+	+	++	0	+	0	-	-	0	0	+5
	Zavedení B2B	++	0	+	+	0	0	0	0	-	-	0	+2
	Posílení propagace	++	+	0	++	0	++	--	0	0	0	0	+5
	Noví dodavatelé	0	0	0	+	0	0	0	0	+	+	0	+3
	Nové pracovní pozice	+	0	0	0	-	0	++	0	0	0	+	+3
Hrozby	Nárůst konkurence	+	+	+	+	0	+	--	-	--	--	0	-2
	Ztráta motivace zaměstnanců	--	0	0	0	+	0	--	0	0	0	--	-5
	Snížení počtu objednávek	+	0	0	+	-	0	0	0	-	0	0	0
	Nárůst nákladů	0	0	0	0	-	0	--	0	0	0	-	-4
Celkem		+7	+3	+3	+8	-2	+4	-6	-2	-4	-2	-2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Jak z plus-minus matice vyplývá, nejvýraznější silnou stránkou podniku je jeho **široký a jedinečný sortiment a poskytované služby**. V budoucnu by tedy na tomto faktoru měl podnik stavět a udržovat si stálou šíři sortimentu, případně pokud to bude možné, svůj nabízený sortiment rozšiřovat. Zejména na **lakovaných vodičích**, kterými se Elektrospoj s.r.o. odlišuje od konkurence, by podnik mohl v budoucnu prosperovat. Do této silné stránky patří také poskytovaná služba v podobě **ekologické likvidace kabelů a vodičů**, které od zákazníků odkupuje a zajišťuje vlastní svoz.

Ačkoliv ne nejdůležitější, tak velice zajímavou a důležitou silnou stránkou podniku je i **osobní přístup, flexibilita v dodávkách a kvalita poskytovaných služeb** zákazníkům. Podnik Elektrospoj s.r.o. nepatří mezi velké podniky a nemá tak velké portfolio zákazníků, to jim umožňuje věnovat se každému přání zákazníka individuálně a s největší péčí. Pokud si například zákazník ráno objedná zboží, tak je podnik schopen připravit a dodat dané zboží ještě ten den. Své služby tento podnik navíc vykonává ve stálé kvalitě, o čemž svědčí certifikát ISO 9001, který podnik vlastní a dodržuje všechny zásady, které jsou s tímto certifikátem v souladu.

Slabé stránky

Nejvýraznější slabou stránkou jsou pro podnik **lidské zdroje**. Podnik má problém se **zastupitelností lidí**, což přináší problémy zejména při absenci některého ze zaměstnanců. Pracovní povinnosti se poté musí rozdělit mezi jeho kolegy, to ale samozřejmě zase omezuje pracovní povinnosti jich samotných.

Příležitosti

Největšími příležitostmi pro podnik by mohly být **export do zahraničí** a **posílení propagace**.

V případě **exportu do zahraničí** se jedná zejména o země východní Evropy (Ukrajina, Rusko) a také arabské země. Díky těmto zahraničním nabídkám by podnik mohl získat finančně zajímavé zakázky. Problémem je v tomto ohledu ale **distribuce zakázek k zahraničním odběratelům**, což je i jednou ze slabých stránek podniku. Vozový park podniku je uzpůsoben pouze na dopravy po tuzemsku a na daleké přepravy do jiných zemí nemá podnik dopravní prostředky.

Příležitost je pro podnik i v podobě **posílení propagace**. Při brainstormingu byly zmíněny možnosti propagace skrze účasti na veletrzích či vytvořením katalogu se sortimentem podniku. Posílením propagace by se podnik mohl dostat do většího povědomí lidí a získat nové odběratele.

Hrozby

Největší hrozbu pro podnik představuje **ztráta motivace zaměstnanců**. Jak uvedli specialisté na brainstormingu, ta může být zapříčiněna především tím, že v podniku není velká možnost karierního růstu. Pokud zaměstnanci ztratí svou motivaci pro práci, tak poklesne kvalita jejich odvedené práce, nebo se dokonce rozhodnou ukončit pracovní poměr. Tato hrozba je navíc umocněna tím, že největší slabou stránkou podniku jsou **lidské zdroje a malá zastupitelnost zaměstnanců**. Pokud by tedy došlo k tomu, že by některý pracovník musel přebrat pracovní povinnosti jiného, absentujícího zaměstnance, tak by jeho motivace pro práci mohla také klesat. Následky jeho odchodu z podniku by poté byly samozřejmě ještě citelnější. Tuto hrozbu je tedy potřeba co nejvíce eliminovat.

Tyto popsané faktory, které pro přehlednost znázorňuje tabulka 8, jsou pro podnik dle výsledků plus-minus matice nejdůležitější. Podnik by na ně tedy měl zaměřit svou pozornost. Na silných stránkách musí podnik postavit své další působení. Slabé stránky a hrozby je potřeba co nejvíce omezit a v lepším případě úplně eliminovat. Příležitosti se naopak pokusit využít ku prospěchu podniku. Tyto faktory se proto stanou podkladem pro novou vizi podniku Elektrospoj s.r.o. Tvorbě vize se bude věnovat příští kapitola této práce.

Tabulka 8: Přehled nejdůležitějších faktorů pro podnik Elektrospoj s.r.o.

+8	Silná stránka	Šíře a jedinečnost nabízeného sortimentu a služeb.
+7	Silná stránka	Osobní přístup, flexibilita a kvalita poskytovaných služeb.
+5	Příležitost	Posílení propagace.
+5	Příležitost	Export do zahraničí.
-5	Hrozba	Ztráta motivace zaměstnanců.
-6	Slabá stránka	Lidské zdroje a malá zastupitelnost zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Tvorba vize

Jakmile jsou zjištěny podstatné faktory, které ovlivňují podnik Elektrospoj s.r.o., tak bude na jejich základě vytvořena vize. Tomu se bude věnovat tato kapitola. Nejprve bude autorem této bakalářské práce vytvořen návrh vize. Tento návrh bude poté představen jednatelem podniku Václavu Mládkovi, který se k němu bude moci vyjádřit. Na základě jeho poznámek bude následně návrh vize upraven a tím vznikne konečná podoba vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.

3.2.1 Návrh vize na základě informací ze SWOT analýzy

V této kapitole vytvořen návrh vize pro podnik Elektrospoj s.r.o. Základem tohoto návrhu budou informace, které byly zjištěny z provedené SWOT analýzy.

Návrh vize vytvořený autorem této bakalářské práce zní takto:

„Vizi našeho podniku je zrealizovat alespoň 5 projektů do zahraničí, což nám zajistí významnější postavení na zahraničním trhu s elektroinstalačním materiálem. Této vizi půjdeme naproti tím, že založíme marketingový tým. Ten se bude starat o naši propagaci v zahraničí s cílem zaujmout potenciální odběratele, jimž budeme s největší péčí zprostředkovávat náš široký a jedinečný sortiment. Dosažení tohoto cíle bude vyžadovat také zajištění dostatečného počtu lidských zdrojů a uzavření vzájemně výhodné dohody s obchodními partnery. Jsme přesvědčeni, že soudržností a nejlepším přístupem každého z nás dovedeme náš podnik k naplnění vytyčeného cíle. Odměnou za naše úsilí nám poté budou vyšší příjmy, větší povědomí o našem podniku v zahraničí a spokojenost obchodních partnerů.“

Podstatou návrhu vize je realizace alespoň pěti projektů do zahraničí. Tento návrh vize vychází z největší příležitosti pro podnik, kterou je export do zahraničí. Stanovená hranice pěti zrealizovaných projektů je sice ambiciózní, ale vzhledem k dřívějším zakázkám mimo tuzemsko ji lze považovat i za reálnou. Naplnění této vize podniku napomůže k lepšímu postavení na zahraničním trhu s elektroinstalačním materiálem.

Podnik využije svou další nejvýraznější příležitost. Tou je posílení propagace a podnik založí marketingový tým. Ten se bude starat o propagaci a reklamu právě v zahraničí. Propagace musí být postavena na nejvýznamnějších silných stránkách podniku. Tou je především

široký a jedinečný sortiment a tato silná stránka podniku by měla u potenciálních zahraničních odběratelů vzbudit největší zájem. Podnik může přislíbit také osobní přístup a kvalitu každé objednávky, díky čemuž si již vysloužil oblibu u tuzemských odběratelů.

Jelikož jsou největší slabinou podniku lidské zdroje, tak bude tuto skutečnost potřeba co nejvíce omezit. Zejména při tvorbě marketingového týmu bude potřeba najmout nové a kvalifikované zaměstnance. Podnik bude muset také vyřešit problém s distribucí zakázek, jelikož nemá vlastní kamiony na tyto přepravy. V tomto ohledu tedy bude potřeba zajistit spolupráci s nějakou externí společností, která se přepravou těchto zakázek zabývá.

3.2.2 Úprava návrhu vize na základě připomínek vedení podniku Elektrospoj s.r.o.

V této kapitole bude návrh vize představen jednateli podniku k připomínkování. Jednatel podniku by neměl uvést pouze svůj názor na návrh vize, ale také své sny o tom, kde podnik Elektrospoj s.r.o. vidí v budoucnu on sám. Všechny poznámky jednatele podniku budou následně brány v potaz při úpravě návrhu vize.

Vyjádření pana Václava Mládka k návrhu vize:

„Vize exportu do zahraničí se mi líbí a ztotožňuji se s ní. Tyto zakázky pro nás byly vždy velice ziskové a myslím, že je správné jít tímto směrem. Osobně bych se ale pokusil získat nějaké stálejší odběratele ze zahraničí, se kterými bychom mohli spolupracovat pravidelně. Třeba po dobu několika let a nešlo by pouze o jednorázovou záležitost. Je jasné, že v našem odvětví je složité zajistit nějakou trvalejší spolupráci, ale v Česku se nám podařilo dosáhnout takovéto dohody například se společností O2 Czech Republic, se kterou jsme již spolupracovali na mnoha projektech. Podobné spolupráce bych si tedy přál získat i na zahraničním trhu.

Drobnou výtku mám ještě k reklamě a celkově celému marketingovému týmu. Ze zkušeností z minulých let, kdy jsme zkoušeli dělat reklamu v Rusku a dalších zemích východní Evropy, musím říct, že to nemělo žádný efekt. Nepodařilo se nám zaujmout odběratele a museli jsme na to vynaložit značné finance. Jediné, co se nám osvědčilo jak u českých, tak i u některých zahraničních odběratelů byly osobní schůzky. Náš obchodní referent osobně jel do vybraného podniku, komunikoval s jeho zástupci a předkládal jim nabídky. Jde samozřejmě také o formu marketingu, ale pokud máme získat zahraniční odběratele, šel bych spíše cestou

osobních schůzek našich obchodních referentů než vytvořením samostatného marketingového týmu, který by se staral o reklamu a podobné záležitosti.“ (Mládek, 2021)

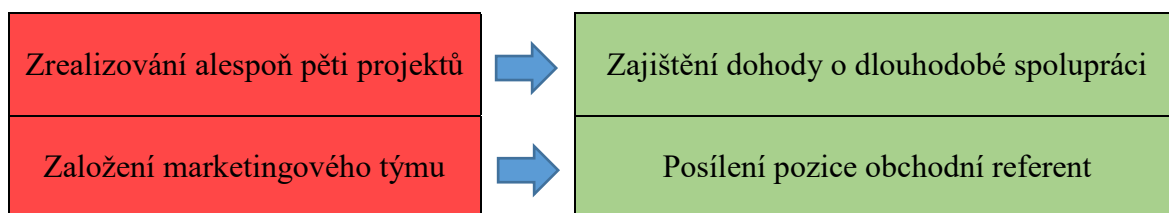
Ze slov jednatele podniku vyplývá, že i on si je vědom velké příležitosti exportu do zahraničí a rád by ji využil. Jeho „snem“ je ovšem získat nějakou pravidelnou a dlouholetou spolupráci se zahraničními odběrateli, což je oproti minulosti změna. Dříve měl podnik možnost pouze zakázek na jednorázové projekty, ale nyní by jednatel podniku do budoucna rád získal takové odběratele, se kterými by mohl navázat dlouhodobější obchodní partnerství a spolupracovat s nimi na více než jednom projektu. Ve vizi tedy nebude uveden minimální počet projektů do zahraničí, které podnik zrealizuje. Místo toho bude vizí podniku zajistit stálou spolupráci s jedním, či více zahraničními odběrateli, což je „snem“ jednatele podniku.

Výtku však měl pan Mládek k marketingovému týmu, který by se měl starat o propagaci podniku s cílem zaujmout právě zahraniční odběratele. Podnik se již dříve snažil zaujmout potenciální odběratele pomocí reklamy v zahraničí, avšak bez kýženého efektu. Proto by pravděpodobně ani tentokrát neměl marketingový tým požadovaný účinek. Podniku se však osvědčila jiná metoda na získání si pozornosti odběratelů, tou byly osobní schůzky obchodního referenta s manažery jiných podniků. Obchodní referent osobně objížděl potenciální odběratele, s těmi jednal a předkládat jim nabídky. Tuto metodu podnik stále využívá a pan jednatel by si představoval, že by tomu tak bylo i v případě oslovení potenciálních zahraničních odběratelů. Z návrhu vize tedy bude opomenuto založení marketingového týmu.

Cesty do zahraničí za případnými odběrateli však budou časově náročnější než praktikování těchto schůzek v České republice. Je zde tedy namístě posílit pozici obchodní referent o další členy, kteří by uměli jazyky a byli by schopni absolvovat tato důležitá jednání v zahraničí.

V tabulce 9 jsou uvedeny úpravy, které budou promítnuty do finální podoby vize. V levé části jsou znázorněny ty části návrhu vize, ke kterým měl jednatel podniku výhrady. Pravá část tabulky znázorňuje úpravy, které byly zformulovány na základě připomínek jednatele a konzultace s ním.

Tabulka 9: Úpravy návrhu vize



Zdroj: Vlastní zpracování dle připomínek jednatele podniku k návrhu vize

3.2.3 Konečná podoba vize

Po zpracování připomínek jednatele podniku byl návrh vize upraven. Nové znění vize pro podnik Elektrospoj s.r.o. je následující:

„Vizí našeho podniku je zajištění pravidelného exportu do zahraničí. Vytvoříme si základnu stálých odběratelů, kterým budeme s tou nejlepší péčí zprostředkovávat náš široký a jedinečný sortiment. Dosažení tohoto cíle bude vyžadovat především zajištění dostatečného počtu lidských zdrojů a také uzavření vzájemně výhodné dohody s obchodními partnery. Jsme přesvědčeni, že soudržností a nejlepším přístupem každého z nás dovedeme náš podnik k naplnění vytyčeného cíle. Odměnou za naše úsilí nám poté bude významnější postavení na trhu, vyšší příjmy, větší povědomí o našem podniku v zahraničí a spokojenost obchodních partnerů.“

Vizí podniku Elektrospoj s.r.o. je vybudovat základnu stálých zahraničních odběratelů. K naplnění této vize bude podnik muset vyřešit **problém s distribucí zakázek** a zajistit dohodu s nějakou externí společností, která se zabývá přepravou objemných zakázek do zahraničí. Dále bude potřeba také co nejvíce omezit největší slabinu podniku, kterou jsou **lidské zdroje**, jelikož bude zapotřebí posílit některé pozice jako například obchodní referent či logistik.

Právě obchodní referenti budou mít za úkol na osobních jednáních zaujmout manažery potenciálních odběratelů a nabídnout jim něco, co je nadchne a pomůže navázat spolupráci. Podnik může stavět především na svých dvou největších silných stránkách. Zejména **možnost velkého výběru ze sortimentu a jedinečnost lakovaných vodičů** by mohli potenciální zahraniční odběratele zaujmout. Podnik může také přislíbit **osobní přístup** ke každé zakázce a **kvalitu poskytnutých služeb**, díky čemuž si podnik získal popularitu u svých odběratelů na tuzemském trhu s elektroinstalačním materiálem.

Naplnění této vytyčené vize by pro podnik mělo několik přínosů. Zakázky do zahraničí byly pro podnik vždy finančně zajímavé, a pokud by se povedla vyjednat výhodná dohoda se zahraničními odběrateli a nějakou externí přepravní společností, tak by si Elektrospoj s.r.o. mohl přijít na **velmi slušné zisky**. Tyto finanční prostředky by mohly pomoci v **motivaci zaměstnanců**, kterým by mohly být za dobře odvedenou práci vypláceny prémie. To by také mohlo pomoci eliminovat jednu z hrozeb pro podnik v podobě ztráty motivace zaměstnanců. Další výhodou, kterou by podnik naplněním vize získal, je **významnější postavení na českém a samozřejmě i zahraničním trhu** s elektroinstalačním materiálem. Významnější postavení na trhu by pozitivně působilo na značku podniku a mohlo by přilákat nové odběratele. Pokud se povede vše na jedničku, všichni obchodní partneři podniku budou na tomto úspěchu profitovat, což dá základ pro případnou **dlouhodobější spolupráci**.

Všechny podstatné informace, které jsou uvedeny v konečné podobě vize, jsou pro přehlednost vyobrazeny na obrázku 9.

Čeho chceme dosáhnout?

- Pravidelného exportu do zahraničí.

Co k tomu budeme potřebovat?

- Zajistit lidské zdroje.
- Zajistit dohodu s přepravní společností.

Co tím získáme?

- Významnější postavení na českém a zahraničním trhu.
- Vyšší příjmy.
- Větší povědomí o naší značce.
- Spokojenost obchodních partnerů.

Obrázek 9: Důležité informace z konečné podoby vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování

4 Shrnutí práce a závěrečná doporučení

Při hodnocení strategického plánování bylo zjištěno, že se touto formou plánování podnik Elektrospoj s.r.o. doposud příliš nezabýval. Podnik neměl stanovené poslání, vizi, strategické cíle ani strategii. Veškeré strategické záměry do budoucna byly ve formě myšlenek jednatele podniku. Z tohoto důvodu byla vytvořena vize, která by měla dát základ pro rozvinutí strategického plánování v tomto podniku do „hmotné“ formy.

Vize, která byla vytvořena v této práci, bere ohled jak na vnitřní schopnosti podniku, tak i na vlivy vnější. Dále vychází také ze snů jednatele o tom, kde by podnik chtěl on sám v budoucnu mít. Jelikož je ale vytvořená vize celkem obsáhlá, tak bude vhodné, když zůstane určena především vrcholovému vedení podniku. K této obsáhlejší verzi vize by proto bylo vhodné vytvořit i krátkou verzi vize. Ta by mohla mít například tuto podobu:

„Zajistit spolehlivou kompletaci, distribuci a likvidaci elektroinstalačního materiálu.“

Vize v takto krátké podobě totiž bude snadno komunikovatelná směrem k zaměstnancům podniku, kteří se s ní budou moci ztotožnit a sdílet ji. Vize sdílená všemi zaměstnanci dokáže namotivovat a usměrnit každého v podniku v cestě za společným cílem. Je proto namístě, aby vrcholové vedení podniku komunikovalo krátkou verzi vize směrem k zaměstnancům. To lze zajistit například prostřednictvím osobní prezentace či vyvěšením vize na nástěnkách v provozovně. Kromě zaměstnanců by měla být krátká verze vize komunikována také směrem k zákazníkům. To lze zajistit například zveřejněním krátké verze vize na internetových stránkách podniku či umístěním do propagačních materiálů. V Příloze C je uveden návrh, jak by mohla být krátká verze vize umístěna na internetových stránkách podniku.

Výše uvedená krátká verze vize byla navržena autorem této práce a byla předložena vedení k připomínkování. Kvůli časovému vytížení vrcholového vedení podniku ale nebyl tento návrh dostatečně zkonzultován, a tudíž nemohla být vydána konečná podoba krátké verze vize.

Bylo by vhodné, kdyby vrcholové vedení podniku věnovalo pozornost také dalším prvkům strategického plánování. Z vytvořené vize mohou manažeři podniku stanovit strategické cíle, které by v kratších časových úsecích vizi naplňovaly. Ještě před strategickými cíli by však bylo vhodné stanovit poslání podniku. Tím by podnik měl stanovené obě základní

premisu strategického plánování. Na základě těchto dvou premis a strategických cílů bude moci být vyvozena strategie a poté také taktika podniku. Vytvořený strategický plán bude nadále moci vrcholový management implementovat na nižší úrovni managementu.

Při zpracovávání této bakalářské práce byly zjištěny také další zajímavé informace, které nebyly promítnuty ve vizi, ale vedení podniku by jim přesto mělo věnovat pozornost.

Autora této práce například zaujala možnost zavedení B2B systému do e-shopu podniku. Zavedení tohoto systému by mohla být dobrá příležitost, jak prohloubit dobré vztahy se stálými odběrateli. Tato příležitost by se tak mohla stát jedním z budoucích cílů podniku, ačkoliv není obsažena ve vizi.

Přestože z vyhodnocení SWOT analýzy vzešlo jako jedna z největších příležitostí posílení propagace, tak po vyjádření jednatele nakonec nebyl tento faktor příliš promítnut do vize. Jednatel podniku bude do budoucna preferovat propagaci především ve formě osobních schůzek obchodních referentů se zástupci jiných podniků. V tomto případě by tedy bylo alespoň vhodné nechat vytvořit nový katalog se sortimentem podniku. Tento nápad zazněl již na brainstormingu a mohla by to být příležitost, která by mohla například pomoci obchodním referentům při prezentaci podniku na obchodních jednáních. V katalogu by navíc mohla být umístěna krátká verze vize.

Velkou hrozbou pro podnik představuje možnost ztráty motivace u zaměstnanců a vedení podniku by si tak na tuto hrozbu mělo dát pozor. Na brainstormingu bylo zmíněno, že je tato hrozba zapříčiněna především malou možností karierního růstu. S tímto problémem však podnik asi nic moc neudělá, ačkoliv je jednou z příležitostí pro podnik rozšíření pracovních míst. Jde totiž spíše o místa na pozicích výkonných pracovníků, jako jsou skladníci a řidiči. Vytvořit pracovní místa, která by umožňovala nějaký výraznější posun v hierarchii podniku, by bylo velmi nákladné v ohledu mezd. Podnik tak bude muset své zaměstnance motivovat jinak. Již výše bylo zmíněno, že by v případě naplnění vize podnik získal finančně zajímavé zakázky, a tak by například mohly být zaměstnancům vypláceny prémie. Dalšími možnostmi motivace by mohlo být například také poskytnutí poukazů na sport či kulturu, pořádání podnikových akcí nebo možnost homeoffice.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit strategické plánování podniku Elektrospoj s.r.o. a následně pro tento podnik vytvořit vizi.

První část této práce byla věnována teoretickým východiskům. Nejprve byla vysvětlena funkce manažera v podniku a následně byly vymezeny manažerské funkce. Největší pozornost byla věnována manažerské funkci plánování, která byla nejdříve stručně charakterizována a poté byly vyjasněny formy plánování v ohledu na úroveň managementu a časový horizont. Po vyjasnění těchto informací se pozornost zaměřila na formu strategického plánování. Nejprve byl uveden proces strategického plánování s popisem prvků, které se v této formě plánování vyskytují. Poté se pozornost zaměřila na jeden z prvků strategického plánování, kterým byla vize. Vize byla nejdříve definována a následně byl vyjasněn její účel pro podniky, správná forma a postup, kterým lze vizi vytvořit za využití SWOT analýzy.

Druhá část této práce byla zpočátku zaměřena na charakteristiku podniku Elektrospoj s.r.o. a následně byla pozornost věnována strategickému plánování v tomto podniku. Poté byla vytvořena vize pro podnik Elektrospoj s.r.o., která by měla vylepšit dosavadní strategické plánování v podniku. Vytvořená vize vycházela z podkladů, které byly zjištěny na základě provedené SWOT analýzy. Informace do SWOT analýzy byly získány pomocí metody brainstormingu za účasti týmu vybraných specialistů. Tyto zjištěné informace byly dosazeny do matice SWOT a následně vyhodnoceny pomocí plus-minus matice.

V závěrečné části této práce je shrnutí, kde jsou uvedena také doporučení pro podnik Elektrospoj s.r.o.

Zpracování této bakalářské práce přineslo autorovi možnost uplatnění nabitých znalostí během studia. V průběhu zpracování práce autor získal nové a zajímavé poznatky jak z teoretického, tak také z praktického hlediska. V diplomové práci by bylo možné na tuto práci navázat například tvorbou dalších prvků strategického plánování, kterými by mohlo být například poslání či strategie. To ale samozřejmě za předpokladu, že se těmto prvkům podnik nezačne sám věnovat.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

ELEKTROSPoj, s.r.o. 2020. [online]. [cit. 2021-1-19]. Dostupné z: <https://www.elektrospoj.cz/>.

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUSTICE.CZ. 2019. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-1-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=97812&typ=PLATNY>.

KAPUR, Radhika. 2016. *Managerial functions and job satisfaction within an organization* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-functions-job-satisfaction-within/docview/1814292342/se-2?accountid=17116>.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.

KOTTER, John P. 2015. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-314-4.

LEDNICKÝ, Václav. 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-131-2.

MADDEN, Leslie M., Laura CARSCADDON, Denisa HAMPTON a Brenna HELMSTUTLER. 2017. *Now you're a manager: Quick and practical strategies for new mid-level managers in academic libraries*. Chicago: Association of College and Research Libraries, a division of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-8788-9.

MILLER, Ivan. 2013. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi* [online]. [cit. 2020-12-26]. Dostupné z: <https://www.csks.cz/filemanager/files/934.pdf>.

MLÁDEK, Václav. 2021. Interview s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o. Praha. 18. 1. 2021.

NEUMANN, Jakub a Ivan MILLER. 2017. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi* [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.csks.cz/cs/ke-stazeni/prirucka-jak-provest-analyzu-swot-a-napsat-uzitecnou-vizi.html>.

OCHRANA, František. 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-23-X.

PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.

POHLUDKA, Michal. 2018. *Jak zvládnout práci manažera: Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. 2018. *Management*. New York: NY: Pearson Education. ISBN 978-0134527604.

SENGE, Peter M. 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠMÍDA, Filip. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-41-X.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. 2011. *Management - základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VESELÝ, Arnošt, Martin NEKOLA a Zuzana DRHOVÁ. 2007. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-86429-75-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold Koontz. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka sortimentu podniku Elektrospoj s.r.o.....	49
Příloha B: Pozvánka na brainstorming.....	50
Příloha C: Návrh internetové stránky s krátkou verzí vize.....	51

+420 608 333 656

✉ elektrospoj@elektrospoj.cz



[Domů](#)

[Sortiment](#)

[Profil společnosti](#)

[Partneři](#)

[Reference](#)

[Likvidace kabelů](#)

[Kontakty](#)

[E-SHOP](#)

Sortiment:

Kabely a vodiče



Kabelové nosné systémy



Hromosvody, uzemnění



Lišty, trubky, krabice



Plastové a kovové rozváděče



Jističe, stykače, přístroje, pojistky



Zásuvky, vypínače



Svítilna a zdroje



Vodiče pro vnitřní kruhové i ploché



Elektroizolační materiály



Ruční nářadí



Další elektroinstal. materiál



Pozvánka na brainstorming

Tímto si Vás dovoluji pozvat na brainstorming, který se bude konat v pondělí 18. ledna od 10:00 v zasedací místnosti podniku Elektrospoj s.r.o. Cílem tohoto sezení bude získat informace o podniku, které mi pomohou při tvorbě bakalářské práce. Otázky na brainstormingu se budou týkat silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vašem podniku. Jako malou přípravu Vás požádám o zamyšlení nad těmito otázkami:

- Čím jsme?
- Co se nám daří a co nedaří?
- Co nás ohrožuje?
- Kde jsou naše příležitosti?
- Čím chceme být a čím nechceme být??
- Pro koho tu chceme být?

Brainstorming bude trvat odhadem tak 30 minut a budu rád, když se zúčastníte a pomůžete mi.

Profil společnosti

Jméno společnosti Elektrospoj s.r.o. je tu s Vámi již 26 let.

Zaměřujeme se převážně na kompletaci zakázek pro elektro – montážní a stavební firmy formou tzv. „dodávek na klíč“.

Dokážeme Vám nabídnout kompletní služby v oblasti maloobchodu, velkoobchodu a prodeje kompletního elektromontážního sortimentu jak od českých, tak zahraničních dodavatelů.

Závoz materiálu zrealizujeme vlastními nákladními automobily různých tonaží až na místo určení, dle Vámi zadané specifikace a potřeb. Tuto službu poskytujeme pro všechny naše zákazníky zdarma.

Od roku 2012 také nabízíme novou službu pro naše zákazníky (a nejen pro ně), jedná se o výkup a ekologickou likvidaci všech typů kabelů a vodičů jak z likvidovaného starého vedení, tak zbytků nové izolace.

Naši vizi je: „Zajistit spolehlivou kompletaci, distribuci a likvidaci elektroinstalačního materiálu.“



Historie společnosti



Charitativní činnost

