



## Diplomová práce

# Strategie vybraného podniku

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Tomáš Douša**

*Vedoucí práce:*

Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.

Fakulta zdravotnických studií

Liberec 2024





## Zadání diplomové práce

# Strategie vybraného podniku

*Jméno a příjmení:*

**Bc. Tomáš Douša**

*Osobní číslo:*

E21000326

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Specializace:*

Management podnikových procesů

*Zadávací katedra:*

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Akademický rok:*

2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Strategický management - teoretická východiska.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Vnější a vnitřní analýza prostředí vybraného podniku.
5. Formulace strategie.
6. Vyhodnocení výsledků a návrhy dalších doporučení.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

min 65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- DESS, Gregory, Tom LUMPKIN, Alan B. EISNER a Gerry MCNAMARA, 2014. *Strategic management: Creating competitive advantages*. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-763608-1.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- KENNEDY, Reed, 2020. *Strategic management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing. ISBN 978-1-949373-96-7.
- PEARCE, John. A. a Richard B. ROBINSON, 2013. *Strategic Management. Planning for Domestic and Global Competition*. 13<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-132639-1.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Václav Mládek (jednatel podniku Elektrospoj s.r.o.)

*Vedoucí práce:*

Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.

Fakulta zdravotnických studií

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou 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 diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou 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 diplomová 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.



# **Strategie vybraného podniku**

## **Anotace**

Cílem diplomové práce je vytvořit strategii pro podnik Elektrospoj s.r.o. Po vymezení základních pojmů dojde k vysvětlení procesu strategického řízení, který sestává ze čtyř kroků - strategické analýzy, formulace strategie, implementace strategie a strategického controllingu. Na základě těchto kroků bude zpracována praktická část práce. Nejprve dojde k provedení strategické analýzy, pomocí které budou získány vstupní informace. Následně bude vytvořeno poslání, vize, strategické cíle a odvozena strategie. V závěrečné části dojde k navržení strategických operací pro implementaci strategie a nastavení kritérií pro strategický controlling.

## **Klíčová slova**

Strategické řízení, strategie, poslání, vize, strategické cíle, strategické operace, strategická analýza, formulace strategie, implementace strategie, strategický controlling

# **Strategy of a selected company**

## **Annotation**

The aim of the thesis is to create strategy for the company Elektrospoj s.r.o. After defining the basic concepts, the process of strategic management will be explained. This process consists of four steps - strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation and strategic controlling. Based on these steps, the practical part of the thesis will be processed. First, input information will be obtained through strategic analysis. Subsequently, the mission, vision, strategic objectives will be created and the strategy will be derived. In the final part, strategic operations for the implementation of the strategy and the setting of criteria for strategic controlling will be proposed.

## **Key Words**

Strategic management, strategy, mission, vision, strategic objectives, strategic operations, strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategic controlling



## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Vendule Macháčkové MSc., Ph.D., MHA za vedení a odborný dohled nad mou diplomovou prací. Mé poděkování patří také panu Mládkovi za ochotu, věnovaný čas a poskytnuté informace. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině a přátelům za podporu v průběhu celého studia.



## Obsah

Seznam obrázků .....	13
Seznam tabulek .....	14
Úvod .....	15
1. Strategické řízení a strategie .....	16
1.1. Strategické řízení .....	16
1.2. Strategie .....	18
1.2.1. Poslání .....	19
1.2.2. Vize .....	19
1.2.3. Strategické cíle .....	20
1.2.4. Strategické operace .....	21
1.3. Proces strategického řízení .....	22
1.4. Strategická analýza .....	23
1.4.1. Analýza vnějšího prostředí .....	23
1.4.2. Analýza vnitřního prostředí .....	28
1.4.3. Syntéza a vyhodnocení strategické analýzy .....	31
1.5. Formulace strategie .....	33
1.5.1. Tvorba variant strategie .....	33
1.5.2. Volba strategie .....	34
1.6. Implementace strategie .....	35
1.7. Strategický controlling .....	36
2. Seznámení s podnikem Elektrospoj s.r.o. ....	38
2.1. Elektrospoj s.r.o. ....	38
3. Strategická analýza .....	40
3.1. Analýza vnějšího prostředí .....	40
3.1.1. PESTEL analýza .....	40
3.1.2. Porterův model pěti sil .....	46

3.2.	Analýza vnitřního prostředí.....	51
3.2.1.	Model 7 S.....	51
3.2.2.	Analýza hodnotového řetězce.....	55
3.3.	Syntéza a vyhodnocení strategické analýzy .....	60
4.	Formulace strategie .....	64
4.1.	Poslání, vize a strategické cíle .....	64
4.1.1.	Poslání.....	64
4.1.2.	Vize.....	65
4.1.3.	Strategické cíle .....	66
4.2.	Tvorba variant strategie.....	67
4.3.	Volba strategie .....	69
5.	Implementace strategie .....	71
6.	Strategický controlling.....	76
7.	Shrnutí výsledků a závěrečná doporučení.....	77
	Závěr .....	81
	Zdroje .....	82

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení v podniku .....	17
Obrázek 2: Prvky strategie .....	18
Obrázek 3: Proces strategického řízení .....	22
Obrázek 4: Členění vnějšího prostředí podniku .....	24
Obrázek 5: Porterův model pěti sil .....	26
Obrázek 6: Model hodnotového řetězce.....	29
Obrázek 7: Model 7 S .....	30
Obrázek 8: Rámec SWOT analýzy .....	32
Obrázek 9: Postup formulace strategie .....	33
Obrázek 10: Matice TOWS.....	34
Obrázek 11: Oblasti možných změn v podniku při implementaci strategie .....	36
Obrázek 12: Proces strategického controllingu.....	36
Obrázek 13: Logo podniku Elektrospoj s.r.o. ....	38
Obrázek 14: Index stability vlády v České republice .....	40
Obrázek 15: Celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR .....	44
Obrázek 16: Organizační struktura podniku Elektrospoj s.r.o. ....	52
Obrázek 17: Infrastruktura podniku Elektrospoj s.r.o. ....	57
Obrázek 18: Hodnotový řetězec podniku Elektrospoj s.r.o. ....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi úrovněmi řízení.....	17
Tabulka 2: Pravidlo SMART.....	21
Tabulka 3: Možnosti hodnocení v plus-minus matici.....	32
Tabulka 4: Daňový systém České republiky.....	41
Tabulka 5: Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR.....	41
Tabulka 6: Shrnutí PESTEL analýzy.....	46
Tabulka 7: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	50
Tabulka 8: Shrnutí Porterova modelu pěti sil.....	50
Tabulka 9: Shrnutí modelu 7 S.....	55
Tabulka 10: Shrnutí analýzy hodnotového řetězce.....	59
Tabulka 11: Matice SWOT.....	60
Tabulka 12: Plus-minus matice.....	61
Tabulka 13: Přehled nejdůležitějších faktorů pro podnik Elektrospoj s.r.o. ....	62
Tabulka 14: Matice TOWS.....	67
Tabulka 15: Výběr strategie.....	69
Tabulka 16: Strategická operace "Lidské zdroje".....	73
Tabulka 17: Strategická operace "Fotovoltaické panely".....	75
Tabulka 18: Strategický controlling.....	76
Tabulka 19: Strategie podniku Elektrospoj s.r.o. ....	78

## Úvod

Současné podnikatelské prostředí se neustále mění a zajištění konkurenceschopnosti podniku vyžaduje kvalitní řízení. Vedení podniků by mělo disponovat strategickým myšlením a cítěním, pomocí něhož budou schopni nastavit jasnou vizi a směr, kterým se vydají. Podle Mallya (2007) však mají v tomto ohledu české podniky velké mezery.

Tato diplomová práce se proto zaměří na strategické řízení. Pro potřeby práce byl vybrán podnik Elektrospoj s.r.o., který funguje jako velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem. Autor práce se stejné problematice věnoval při psaní bakalářské práce, kde pro tento podnik tvořil vizi. Motivací autora je na předchozí práci navázat a rozšířit ji o další prvky strategického řízení. Cílem diplomové práce bude vytvořit pro podnik Elektrospoj s.r.o. strategii.

Diplomová práce vychází z odborné literatury, bakalářské práce autora, internetových zdrojů a konzultací s jednatelem podniku Václavem Mládkem.

První část práce se bude věnovat teoretickým východiskům. Nejprve proběhne seznámení s výrazy strategické řízení a strategie. Následně se pozornost zaměří na rozbor jednotlivých kroků procesu strategického řízení, ze kterých bude vycházet další část práce.

V úvodu druhé části dojde ke stručné charakteristice zkoumaného podniku. Následně se pozornost přesune k procesu strategického řízení, jehož počáteční fází je provedení strategické analýzy. V této části bude využito několika analytických metod, konkrétně PESTEL analýzy, Porterova modelu pěti sil, modelu 7 S a analýzy hodnotového řetězce. Získané informace budou pro přehlednost zaneseny do matice SWOT a následně vyhodnoceny pomocí plus-minus matice. Díky tomuto postupu dojde k identifikaci nejdůležitějších faktorů, které se poté využijí pro formulaci strategie.

Na základě získaných informací budou vytvořeny základní prvky strategického řízení – poslání, vize a strategické cíle. Poté dojde, prostřednictvím TOWS matice, k vygenerování několika variant strategie, ze kterých bude na základě hodnocení vybrána ta nejlepší. Po výběru strategie následuje navržení strategických operací, prostřednictvím kterých by měla být strategie implementována. Posledním krokem bude nastavit kontrolní kritéria a normy pro vyhodnocení strategie. V závěru práce dojde ke shrnutí výsledků a navržení případných doporučení.

# 1. Strategické řízení a strategie

V úvodní kapitole diplomové práce dojde k seznámení s pojmy strategické řízení a strategie. Nejprve bude vysvětlena základní charakteristika a vzájemná souvislost těchto dvou pojmů. Následně se pozornost zaměří na proces strategického řízení, kterým lze vytvořit strategii. Po vysvětlení procesu strategického řízení dojde k rozboru jeho jednotlivých fází.

## 1.1. Strategické řízení

Pojem strategické řízení je dle Fotra a kol. (2012) odvozen z vojenství a jeho historie sahá až do šedesátých let 20. století, kdy se podle Pilařové (2016) začíná objevovat v odborných literaturách. Od svého počátku prošlo strategické řízení několika etapami vývoje a v současnosti se stává komplexním přístupem, jehož cílem je zabezpečit konkurenceschopnost podniku a podpořit růst jeho hodnoty (Fotr a kol., 2012).

Dle Vebera a kol. (2021) lze strategické řízení chápat jako integrální součást celkového řízení podniku, která je v kompetenci vrcholového managementu. Strategické řízení má dlouhodobý charakter s výhledem na několik let dopředu a je spojeno s nejdůležitějšími operacemi v podniku. Podle Hanzelkové a kol. (2013) je hlavním úkolem strategického řízení formulace strategií a kontrola jejich realizace.

Jiří Fotr a kol. (2012, str. 26) uvádí definici strategického řízení: *„Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“*

Strategické řízení představuje nejvyšší stupeň řízení, ze kterého vycházejí další, nižší úrovně. Strategická úroveň definuje cíle a aktivity pro taktickou úroveň, která je následně přenáší do nejnižší, operativní úrovně řízení. Úrovně řízení v podniku jsou ukázány na obrázku 1 (Keřkovský a Vykypěl, 2002).





*Obrázek 1: Úrovně řízení v podniku*  
 Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2002)

Oproti taktické a operativní úrovni řízení se ta strategická vyznačuje výskytem těžko předvídatelných a neopakovatelných jevů. Základem pro strategická rozhodnutí bývají externí a neformální zdroje a jejich řešení je z velké části založeno na intuici. Výsledky strategických rozhodnutí jsou často důvěrné a přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how vrcholových manažerů (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Další významné rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení jsou uvedeny v tabulce 1.

*Tabulka 1: Rozdíly mezi úrovněmi řízení*

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které vycházejí z cílů vyšších úrovní	Zabývá se převážně definováním a hodnocením nových cílů a strategií
Cíle jsou zadávány ve formě subcílů a přiřazovány jednotlivým podnikovým útvarům	Cíle mají celopodnikovou platnost a význam
Vedoucí pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí	Vedoucí pracovníci mají mít přehled o celém podniku a měli by být orientováni na jeho okolí
Výsledky práce jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení, či nedosažení cílů	Splnění cílů je možno vyhodnotit až s delším časovým odstupem

Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2002)

Podle Lynche (2015) má ale strategické řízení přesah i za hranice samotného podnik. Funguje totiž jako spojovací prvek mezi řízením podnikových vnitřních zdrojů a jeho vnějšími vztahy se zákazníky, dodavateli, konkurenty a ekonomickým a sociálním prostředím.

Strategické řízení má na podnik velký vliv. Fotr a kol. (2017) uvádí několik oblastí, ve kterých má tato forma řízení pro podnik pozitivní význam, jsou to:

- podnik se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- dosažení porozumění všech zainteresovaných stran (majitelé, zaměstnanci, dodavatelé apod.),
- přehled o konkurentech a jejich krocích,
- efektivní rozdělení zdrojů a času,
- eliminace rizik.

## 1.2. Strategie

Podle Fotra a kol. (2012) je strategie jádrem strategického řízení. „*Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů*“ (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 2). Podstatou strategie je získání a udržení si konkurenční výhody, což je základem každého úspěšného podniku. Podniky formulují své strategie, aby se na jednu stranu odlišily od konkurence a získaly tak výhodu, ale také proto, aby mohly pružně reagovat na změny na trhu (Tyll, 2014).

Strategii si lze představit jako formalizovaný dokument, který obsahuje popis žádoucího budoucího stavu a aktivit na jeho dosažení (Keřkovský a Drdla, 2003). Souček (2015) uvádí, že strategie je složena ze čtyř prvků, kterými jsou poslání, vize, strategické cíle a strategické operace. Složení strategie je uvedeno na obrázku 2.



Obrázek 2: Prvky strategie  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Souček, 2015)

Na jedné straně jde o poslání, vizi a strategické cíle, tyto tři prvky určují základní směr dalšího rozvoje podniku. Čtvrtým prvkem jsou strategické operace, které určují aktivity, pomocí kterých lze vytyčený směr naplnit. Všechny tyto prvky musí být ve strategii obsaženy a zajišťují takzvanou komplexnost strategie (Souček, 2015).

### **1.2.1. Poslání**

Poslání je stručné prohlášení, které popisuje důvody existence podniku a vysvětluje, jakou roli hraje ve společnosti. Dobře napsané poslání vyjadřuje identitu podniku a pomáhá najít odpověď na otázku „Kdo jsme?“. V poslání jsou vyjádřeny také normy chování a hodnoty, které podnik dlouhodobě uznává. Poslání by svým obsahem mělo vymezovat odpovědnost podniku vůči vlastníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům a svému okolí (např. životnímu prostředí) (Kennedy a kol., 2020; Veber a kol., 2021).

Podle Vebera a kol. (2021) by manažeři, kteří pracují na formulaci poslání měli hledat odpovědi na následující otázky:

- Jakým podnikem chceme být?
- Jak se podnik bude jevit nám i zákazníkům, až se začne plnit poslání?
- Jak mají lidé vnímat výsledky naší práce?
- Jaké hodnoty jsou pro nás nejdůležitější?
- Jaké místo má každý zaměstnanec v naší představě o budoucnosti podniku?
- Jsou naše hodnoty a představa v souladu se zájmy našich zákazníků?

Správně formulované poslání by vždy mělo být srozumitelné, snadno zapamatovatelné a odpovídat představám všech zainteresovaných stran. Pokud je poslání dobře formulované, pak bude sjednocovat chování celého podniku při plnění jakýchkoliv úkolů (Veber a kol., 2021).

### **1.2.2. Vize**

Vize vyjadřuje aspirace podniku ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu (tří až deseti let). Mělo by jít o vytyčení smělého a náročného cíle, který se liší od současného postavení podniku (Kaplan a Norton, 2010). Pearce a Robinson (2013) uvádí, že jde o prohlášení, které představuje strategický záměr podniku, jehož cílem je zaměřit energii a zdroje na dosažení žádoucího stavu.

Podle Kennedyho a kol. (2020) je vize hnacím motorem pro vývoj strategií. Dosažení strategií a strategických cílů vede k naplnění vytyčené vize. Mallya (2007) uvádí několik výhod, které podniku dobře formulovaná vize přinese:

- inspiruje zaměstnance,
- vytváří společnou identitu,
- podporuje riskování a experimentování,
- podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu.

Samotná formulace poslání a vize se může lišit. V odborné literatuře lze najít mnoho příkladů poslání a vizí a podoba těchto prvků se u jednotlivých autorů liší. Jaromír Veber a kol. (2021) uvádí, že poslání může mít podobu motto, tedy krátkého kréda. Příklady poslání v podobě motto uvádí též Souček (2015), tento autor navíc přidává i příklad vize podniku, která má obsáhlejší podobu v rozsahu několika vět. Na základě těchto zdrojů bude v další části práce formulováno poslání a vize podniku.

*„I když poslání i vize mají mít nadčasový či dlouhodobý charakter, neznamená to, že je nelze měnit“* (Veber a kol., 2021, str. 215). V případě, že se nějakým zásadním způsobem změní podmínky, ve kterých podnik působí, pak musí vedení podniku reagovat. V těchto situacích je namístě uvažovat o změnách právě v poslání či vizi (Veber a kol., 2021).

### **1.2.3. Strategické cíle**

*„Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností“* (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 2).

Dess a kol. (2014) uvádí, že strategické cíle poskytují návod, jak může podnik naplnit své poslání a vizi. Strategické cíle jsou oproti těmto dvěma prvkům více specifické a zasazené do konkrétnějšího časového rámce. Podle Jakubíkové (2013) by měl být počet definovaných strategických cílů co nejnižší.

Dle Hanzelkové a kol. (2013) by strategické cíle měly být formulovány na základě pravidla SMART, což je akronym, jehož jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti strategických cílů. Vlastnosti cílů podle pravidla SMART jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Pravidlo SMART

S	Specifický
M	Měřitelný
A	Akceptovatelný
R	Reálný
T	Časově vymezený

Zdroj: vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

Strategické cíle musejí být definovány co možná nejpodrobněji v ohledu na množství, kvalitu a čas. Dále musí existovat alespoň jeden ukazatel, pomocí kterého lze vyhodnotit splnění cíle. Dalším kritériem je akceptovatelnost. V tomto ohledu jde o to, aby definovaný strategický cíl byl akceptován všemi, kdo se mají podílet na jeho dosažení. Čtvrtou vlastností je reálnost, cíl musí být dosažitelný. Jako poslední, pro každý cíl musí být vymezen časový rámec, ve kterém má být daný cíl splněn (Jakubíková, 2013; Dess a kol., 2014).

Pokud strategické cíle mají všechny tyto vlastnosti, pak to přináší podniku řadu výhod. Pomáhají například v nasměrování úsilí všech zaměstnanců ke společnému cíli. Dále mohou pomoci inspirovat a motivovat zaměstnance k lepším výkonům. To souvisí také s tím, že správně definované cíle poskytují měřítko pro přidělování odměn zaměstnancům (Dess a kol., 2014).

Kromě strategických cílů mají podniky také další cíle. Ty mají krátkodobější charakter a rozpracovávají strategické cíle do konkrétnějších forem. Duchoň a Šafránková (2008) uvádí členění cílů podle úrovně řízení. V tomto pojetí se pod strategickými cíli nacházejí taktické cíle a nejnižší úroveň představují operativní cíle. Taktické a operativní cíle jsou v konečném výsledku zásadními komponentami pro implementaci podnikové strategie (Dess a kol., 2014).

#### 1.2.4. Strategické operace

Pomocí strategických operací je strategie uváděna do chodu (implementována). Cílem těchto operací je určit takové aktivity, které povedou k naplnění vize a strategických cílů podniku (Souček, 2015). Strategickými operacemi nejsou všechny aktivity, které se v podniku vykonávají. Dle Součka (2015, str. 343) se jimi rozumí pouze „*takové aktivity, které vyvolají a realizují zásadní, významné, obvykle nákladné, pracné, náročné a dlouhodobé změny.*“ Autor dále uvádí, že by každá strategická operace měla obsahovat tyto informace:

- číslo a název,
- tým pro zhotovení a určení vedoucího,
- obsah a očekávaný výsledek,
- jednotlivé aktivity a harmonogram provedení,
- náklady na provedení,
- kritéria hodnocení výsledků,
- přínos.

Strategické operace zahrnují jak tvrdé, tak měkké činnosti. Měkké činnosti se zaměřují na emotivně ovlivněné aktivity zaměstnanců a jde například o jejich motivaci, komunikaci s nimi apod. Mezi tvrdé činnosti naopak patří například zavedení nové technologie, logistika, distribuce apod. Jednotlivé strategické operace musí být v souladu jak s posláním, vizí a strategickými cíli, tak také vzájemně mezi sebou (Souček, 2015).

### 1.3. Proces strategického řízení

Jaromír Veber a kol. (2021, str. 213) uvádí, že strategické řízení, „*byť se může opřít o řadu osvědčených postupů, analýz a metod, vždy musí být ve svém výsledku jedinečné.*“ Tuto myšlenku podporuje také Keřkovský s Vykypělem (2002), kteří uvádí, že zřejmě neexistuje žádný univerzální model strategického řízení. Pro každý podnik je důležité nalezení efektivního procesu pro své strategické řízení. „*Lze říci, že dobře fungující proces/systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány*“ (Keřkovský a Vykypěl, 2002, str. 6).

Gregory Dess a kol. (2014) uvádí proces strategického řízení, který sestává ze tří hlavních kroků, strategické analýzy, formulace strategie a implementace strategie. Z obdobného postupu vychází také Pilařová (2016), která navíc uvádí, že na závěr procesu je potřeba vyhodnotit dosažené výsledky pomocí strategického controllingu. Celý proces, který byl vytvořen sdružením názorů těchto autorů, je uveden na obrázku 3.



*Obrázek 3: Proces strategického řízení*  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Dess 2014; Pilařová, 2016)

Úvodním krokem procesu strategické řízení je provedení strategické analýzy. Tato fáze slouží k získání přehledu o vnějším a vnitřním okolí podniku. Jakmile má vedení podniku k dispozici dostatek informací, může přejít ke druhé fázi, formulaci strategie. V této části se definuje poslání, vize a strategické cíle. Následně je vytvořeno několik variant strategií, ze kterých je vybrána ta nejvhodnější. Dalším krokem je implementace strategie, která spočívá v zavedení strategických operací. Jelikož by se mělo strategické řízení brát jako nikdy nekončící proces, je v závěrečné fázi potřeba zhodnotit plnění strategických cílů a případně navrhnout nápravná opatření (Pilařová, 2016; Keřkovský a Vykypěl, 2002; Souček, 2015).

Z popsaného procesu strategického řízení vychází tato diplomová práce a jednotlivé fáze budou detailněji rozebrány v následujících kapitolách.

## **1.4. Strategická analýza**

Aby bylo možné formulovat životaschopnou strategii, je důležité mít k dispozici řadu kvalitních vstupních informací. Je potřeba znát potřeby vlastníka podniku, zákazníků, dodavatelů a dalších subjektů, které mají vliv na fungování podniku. Je důležité znát silné a slabé stránky podniku, ale stejně tak je dobré vědět o svých konkurentech a celkově o podmínkách vnějšího prostředí. K zajištění těchto informací proto slouží strategická analýza, která je úvodním krokem v procesu strategického řízení a je velmi užitečným pomocníkem při formulaci strategie podniku (Pilařová, 2016; Corporate Finance Institute, 2023).

Strategickou analýzou se rozumí proces průzkumu podniku a jeho okolí. Veber a kol. (2021) uvádí několik přínosů, které s sebou její zpracování přináší, těmi jsou: odhalení trendů, vyvarování se chyb z minulosti a možnost stavět na předchozích úspěších. Dle Corporate Finance Institute (2023) sestává proces strategické analýzy ze tří kroků:

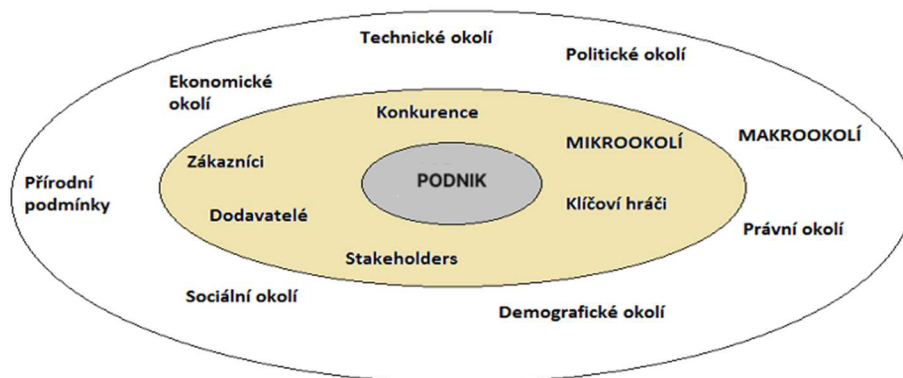
1. Identifikace a vyhodnocení dat relevantních pro strategii podniku
2. Definování vnitřního a vnějšího prostředí, které má být analyzováno
3. Použití několika analytických metod

### **1.4.1. Analýza vnějšího prostředí**

Keřkovský a Vykypěl (2002, str. 34) uvádí, že analýza vnějšího okolí je „proces, pomocí něhož strategové okolí podniku monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“ Příležitostmi se dle Kennedyho a kol. (2020) rozumí

takové události a trendy, které vytvářejí šance na zlepšení výkonnostní úrovně podniku. Hrozby jsou naopak jevy, které mohou výkon podniku podkopávat a negativně ovlivňovat.

Vnější prostředí podniku lze rozdělit na dvě části: makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje celkové trendy a události ve společnosti, jako jsou sociální a technologické trendy, demografie nebo ekonomické podmínky. Pod pojmem mikroprostředí si lze představit bližší okolí podniku, které zahrnuje například zákazníky, konkurenty nebo dodavatele (Kennedy a kol., 2020; Souček, 2015). Členění vnějšího prostředí podniku je ukázáno na obrázku 4.



*Obrázek 4: Členění vnějšího prostředí podniku*

Zdroj: (Tyll, 2014, str. 11)

Podle Kaplana s Nortonem (2010) je k prozkoumání makroprostředí podniku možné využít PESTEL analýzu a pro zhodnocení mikroprostředí Porterův model pěti sil. V následujících podkapitolách budou oba tyto nástroje strategické analýzy podrobněji vysvětleny.

### **Analýza PESTEL**

Analytická technika PESTEL je běžně používaná metoda pro zkoumání makroprostředí podniku. Jde o důležitý nástroj, který využívají vedoucí pracovníci k identifikaci příležitostí a hrozeb podniku. PESTEL je akronym, což znamená, že jde o zkratku utvořenou z počátečních písmen jiných slov a každé písmeno představuje jeden z faktorů makroprostředí (Voxco, 2022; Kennedy a kol., 2020).

P (Political) – politický faktor se zaměřuje na to, jak je vláda zapojena do podnikání. Obsahuje prvky jako je daňová politika, změny v obchodních omezeních a clech, imigrační politika, stabilita vlády (Kennedy a kol., 2020).



E (Economic) – ekonomický faktor se soustředí na ekonomické podmínky, ve kterých podnik působí. To zahrnuje vlivy jako jsou úrokové sazby, míra inflace, míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt a celkový růst, nebo pokles ekonomiky (Kennedy a kol., 2020).

S (Social) – sociální faktor se věnuje demografickým trendům, jako jsou například velikost, etnické rozdělení a věk populace. Dále jsou zde zahrnuty také faktory jako životní styl obyvatelstva, úroveň vzdělání a kulturní trendy (Kennedy a kol., 2020; Pilařová, 2016).

T (Technological) – technologický faktor se soustředí na zlepšování produktů a služeb, které jsou možné díky vědeckému pokroku. Do tohoto faktoru patří například rychlost technologických změn, vývoj infrastruktury a případné vládní či institucionální výzkumy (Kennedy a kol., 2020; MyTimi, 2021).

E (Environmental) – environmentální faktor se věnuje ekologickým podmínkám, ve kterých podnik působí. Zahrnuje faktory jako zákony o likvidaci odpadů, zákony o ochraně životního prostředí a regulace spotřeby (Kennedy a kol., 2020; MyTimi, 2021).

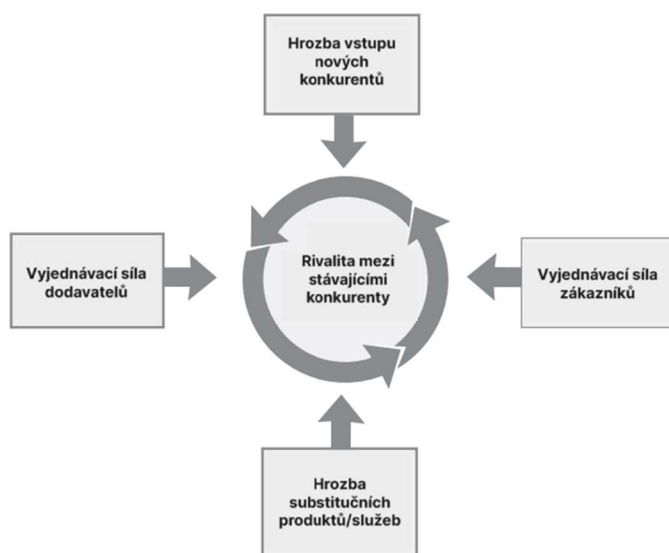
L (Legal) – právní faktor se zaměřuje na to, jak zákony a jejich změny ovlivňují obchodní činnost. Mezi právní faktory lze zmínit například pracovní zákony, zdravotní a bezpečnostní předpisy, diskriminační zákony a antimonopolní zákony. Dále do tohoto faktoru spadají i vlastní zákony a předpisy, které má podnik vlastní a jeho zaměstnanci se jimi řídí (Kennedy a kol., 2020; MyTimi, 2021).

Každý z uvedených faktorů má vliv na fungování podniku. Význam každého z nich se ale může lišit v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí (MyTimi, 2021). Pilařová (2016) uvádí, že není nutné při zpracovávání PESTEL analýzy analyzovat všechny faktory. Vhodné je vybrat si pro daný podnik ty nejpodstatnější.

### **Porterův model pěti sil**

Autorem této analytické metody je Michael Porter, který ji představil před více než třiceti lety. Podle Kennedyho a kol. (2020) tato metoda dodnes patří mezi nejpopulárnější nástroje pro analýzu mikrookolí podniku. Autoři Kaplan s Nortonem (2010, str. 59) uvádí, že „*model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost odvětví a určit konkrétní síly, které utvářejí odvětví, a to ať příznivým či nepříznivým způsobem.*“

Porter (2008) uvádí, že model je tvořen pěti silami: rivalitou mezi stávajícími konkurenty, hrozbou nových konkurentů, hrozbou substitučních produktů/služeb, vyjednávací silou dodavatelů a vyjednávací silou zákazníků. Posouzením vzájemných interakcí těchto pěti sil lze odhadnout, jak velký ziskový potenciál se ve zkoumaném odvětví nachází. Pokud žádná z těchto sil nepracuje tak, aby podkopala zisky v odvětví, pak je ziskový potenciál velmi silný. Pokud ale naopak všechny síly pracují na podkopání zisků, pak je ziskový potenciál velmi slabý. Jakmile manažeři podniku vyhodnotí, jaký je v jejich odvětví ziskový potenciál, mohou se rozhodnout, které strategické kroky vykonat, aby byli co nejuspěšnější (Kennedy a kol., 2020). Porterův model pěti sil je ukázán na obrázku 5.



*Obrázek 5: Porterův model pěti sil*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (2008)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty - tato skupina zahrnuje podniky, které vyrábějí podobné výrobky nebo služby. Konkurenti používají různé metody (reklama, snižování cen, nová nabídka) tak, aby vyšachovali jeden druhého, udrželi si stávající zákazníky nebo získali nové kupující. Vysoká úroveň konkurence vede ke snižování ziskového potenciálu odvětví. Mezi faktory, které způsobují vysokou úroveň konkurence patří například: velké množství konkurentů, odvětví je velmi lukrativní, velké výstupní bariéry z odvětví, vysoké fixní náklady, malá diferenciací mezi konkurenty, malé tempo růstu odvětví (Kennedy a kol., 2020; Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Hrozba vstupu nových konkurentů – potenciálními novými konkurenty jsou podniky, které momentálně v odvětví nepůsobí, ale v budoucnu by mohly. Další konkurenti mají

tendenci snižovat ziskový potenciál odvětví, jelikož se větší počet podniků snaží přilákat stále stejnou skupinu zákazníků (Kennedy a kol., 2020). Autoři Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí několik podmínek, které snižují pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví: vysoké fixní náklady pro vstup do odvětví, existence přirozeného monopolu, vysoká diferenciací výrobků v odvětví, obtížné napojení na distribuční kanály, významné nákladové výhody u existujících podniků, vidina agresivní reakce od existujících podniků.

Hrozba nových substitučních výrobků/služeb – v podnikání se musí konkurenti v určitém odvětví nejen navzájem sledovat, ale také musejí dohlížet na podniky v jiných odvětvích, jejichž výrobky nebo služby mohou zákazníkům sloužit jako určitá náhrada jejich nabídky. Hrozba substitutů je snižována hlavně tehdy, když k danému výrobku či službě neexistuje žádný blízký substitut (Kennedy a kol., 2020; Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé poskytují vstupy (např. suroviny, finanční zdroje, lidské zdroje), které podniky v odvětví potřebují pro svou produkci. Velký vliv dodavatelů na konkurenty v odvětví znamená velkou vyjednávací sílu dodavatelů, která v konečném důsledku vede ke snížení ziskového potenciálu v odvětví. Naopak slabý vliv dodavatele na konkurenty v odvětví dává silnou vyjednávací pozici právě konkurentům v odvětví, což povede ke zvýšení ziskového potenciálu odvětví (Kennedy a kol., 2020). Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí několik situací, kdy je vyjednávací síla dodavatelů velká:

- dodavatel je na trhu velkým nebo významným hráčem,
- nakupující podnik není pro dodavatele příliš významný,
- podnik poptává vysoce diferenciované zboží,
- neexistují snadno dostupné substituty.

Vyjednávací síla zákazníků – zákazníci nakupují výrobky či služby, které produkuje konkurenti v odvětví. Pokud mají zákazníci na konkurenty v odvětví velký vliv, tak to povede ke snížení ziskového potenciálu odvětví, jelikož si kupující budou moci říct o nižší ceny. V opačném případě, pokud budou mít zákazníci na podniky v odvětví malý vliv, bude v konečném výsledku ziskový potenciál odvětví vyšší (Kennedy a kol., 2020). Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí několik situací, kdy je vyjednávací síla zákazníků velká:

- zákazník je pro podnik velmi významný,

- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- existují snadno dostupné substituty,
- zákazníci jsou citliví na cenové změny.

Při zpracovávání Porterova modelu pěti sil je důležité určit sílu pro každou z pěti analyzovaných skupin. Síly jsou klasifikovány jako silné, střední, nebo slabé. Pokud jsou konkurenční síly v rámci odvětví silné, pak je ziskový potenciál v odvětví nízký. Naopak, pokud jsou konkurenční síly v odvětví slabé, tak to znamená, že v odvětví existuje velký ziskový potenciál a podnik by měl uvažovat o vstupu do tohoto odvětví. Kombinace silných a slabých sil znamená, že v odvětví sice existuje určitý ziskový potenciál, ale jsou zde i konkurenční síly, které ho mohou rozmělnit (Kennedy a kol., 2020).

#### **1.4.2. Analýza vnitřního prostředí**

Úspěch připravované strategie je vedle vnějších faktorů závislý také na možnostech samotného podniku. Analýza vnitřního prostředí pomáhá určit, zda zdroje a možnosti podniku skutečně odpovídají prostředí, ve kterém chce podnik působit. Zhotovením analýzy vnitřního prostředí získají manažeři o podniku lepší přehled a budou schopni identifikovat silné a slabé stránky daného podniku. Silnými stránkami se rozumí takové činnosti, ve kterých podnik vyniká a může se o ně opřít. Slabé stránky naopak představují něco, co podnik táhne dolů (Veber a kol., 2021; Neumann a Miller, 2018).

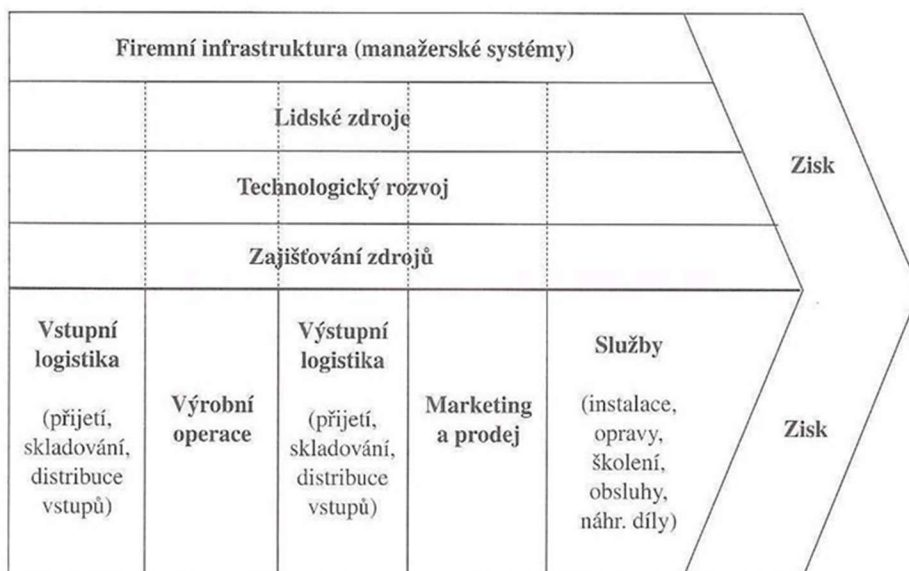
Jaromír Veber a kol. (2021) uvádí, že pro analýzu vnitřních schopností podniku lze využít metodu nazvanou analýza hodnotového řetězce. Dále je pro analýzu vnitřního prostředí možné využít model 7 S, díky kterému lze zjistit kritické faktory, které dle Keřkovského a Vykypěla (2002) podmiňují úspěch podniku při realizaci strategie. Obě zmíněné metody pro analýzu vnitřního prostředí budou využity pro potřeby této diplomové práce a v následujících podkapitolách budou podrobněji vysvětleny.

#### **Analýza hodnotového řetězce**

Tento analytický nástroj zavedl ekonom Michael Porter a jeho podstatou je určit sled procesů, které jsou nezbytné ke zhotovení a dodání produktu či služby zákazníkům (Kaplan a Norton, 2010). Analýza hodnotového řetězce rozkládá podnik na jednotlivé, strategicky důležité aktivity, které lze dle Kennedyho a kol. (2020) rozdělit do dvou základních skupin, z nichž každá skupina obsahuje několik dalších kategorií:

1. Primární aktivity – týkají se přímo výroby a distribuce zboží a služeb
  - vstupní logistika – zde jsou obsaženy aktivity, které se týkají pořízení vstupů, jejich skladování, manipulace, rozvozu apod.,
  - výrobní operace – aktivity, které jsou spojené s přeměnou vstupů na finální výrobky,
  - výstupní logistika – aktivity týkající se skladování a distribuce zboží,
  - marketing a prodej – aktivity zaměřené na přilákání zákazníků,
  - služby – aktivity, které udržují či zvyšují hodnotu produkce.
2. Podpůrné aktivity – vztahují se převážně k podpoře aktivit primárních
  - podniková infrastruktura – aktivity, jako např. řízení podniku, plánování, účetnictví, podnikové informační systémy apod.,
  - lidské zdroje – aktivity spojené s náborem, školením, odměňováním zaměstnanců,
  - technologický rozvoj – využití technologií k podpoře primárních činností,
  - zajišťování zdrojů – aktivity týkající se opatřování vstupů, které jsou využity v hodnotovém řetězci (suroviny, strojní zařízení, kancelářské vybavení apod.).

Analýza hodnotového řetězce pomáhá podnikům identifikovat jejich silné a slabé stránky (Keřkovský a Vykypl, 2002). Model hodnotového řetězce je ukázán na obrázku 6.



*Obrázek 6: Model hodnotového řetězce*

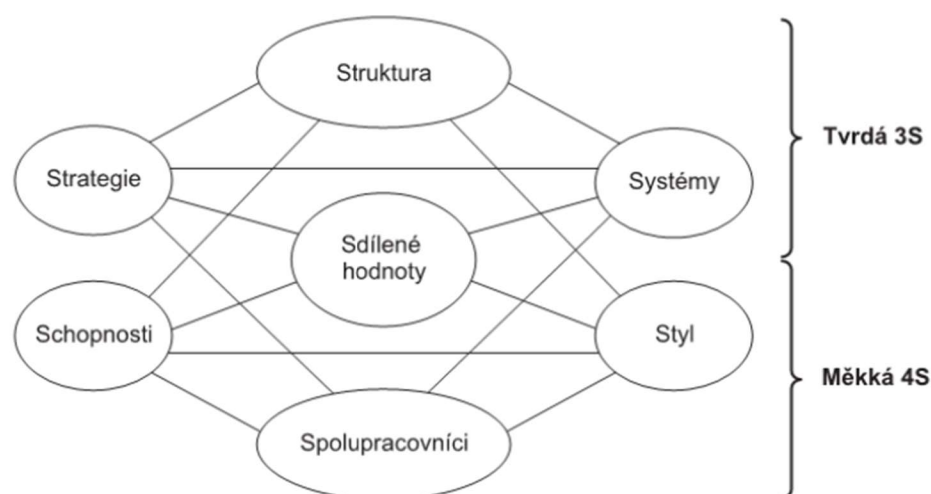
Zdroj: (Keřkovský a Vykypl, 2002, str. 87)

Keřkovský a Vykypl (2002) dále uvádí, že hodnotový řetězec je třeba chápat jako část celkového hodnotového systému, který je tvořen dalšími podniky, odběrateli

a dodavateli. Všechny tyto subjekty přispívají k vytvoření užité hodnoty výroku, který je v konečném výsledku prodán zákazníkovi.

### Model 7 S

Tato analytická technika byla vytvořena konzultační firmou McKinsey v sedmdesátých letech minulého století. Cílem modelu je odhalení takzvaných klíčových faktorů úspěchu, což jsou faktory, které podmiňují úspěch podniku při realizaci strategie. „V tomto pojetí je na každou organizaci nutno pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená podniková strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu“ (Mallya, 2007; Keřkovský a Vykypěl, 2002, str. 90). Model 7 S je znázorněn na obrázku 7.



Obrázek 7: Model 7 S  
Zdroj: (Mallya, 2007, str. 73)

V horní části modelu se nachází faktory, které se označují jako tvrdá 3 S, jedná se o strategii, strukturu a systémy. Strategie udává, jak podnik plní svou vizi a reaguje na příležitosti a hrozby ve svém odvětví. Strukturou se v tomto modelu rozumí organizační uspořádání podniku ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami apod. Vzhledem k možné změně procesů a stylů je někdy nutné, aby podniky svou organizační strukturu změnily. Systémy jsou v tomto případě formální i neformální procedury, které jsou využívány k řízení každodenní činnosti podniku. V tomto bodě jsou zahrnuty například manažerské informační systémy, inovační systémy, kontrolní systémy, komunikační systémy, systémy alokace zdrojů apod. (Mallya, 2007).

V dolní části modelu jsou měkká 4 S. Spolupracovníci představují lidské zdroje podniku, řeší se zde jejich rozvoj, školení, motivace, chování vůči podniku, aspirace, funkce, vztahy mezi nimi apod. Keřkovský a Vykypěl (2002, str. 91-92) uvádí, že je zde „*nutno rozlišovat, mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (např. morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě)*“. Schopnostmi se rozumí odborná zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku. Nejde však o prostý součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, ale je potřeba vzít v potaz synergické efekty, které jsou dány například úrovní organizace práce a řízením. Styl vyjadřuje, jak vedení podniku přistupuje k řešení nastalých problémů. Sdílené hodnoty představují ideje, skutečnosti a principy respektované zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami. Sdílené hodnoty mohou být vyjádřeny v podnikovém poslání či vizi, zde však záleží, zda jsou tyto prvky dostatečně silné, aby se s nimi ztotožnili všichni zaměstnanci (Mallya, 2007).

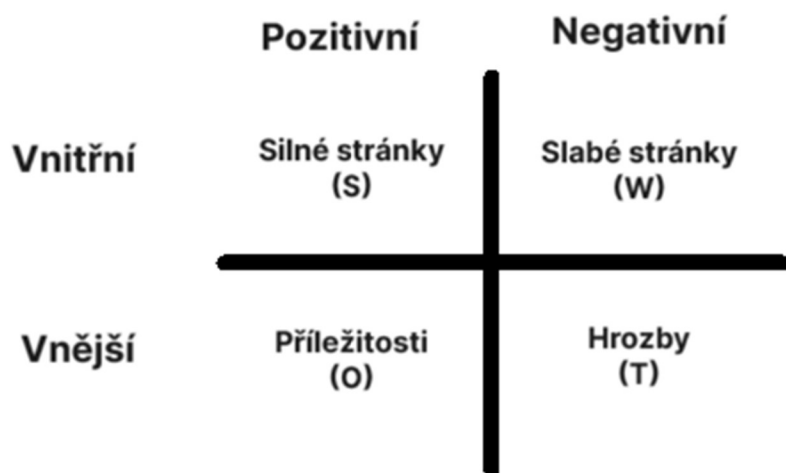
Pokud chce vedení podniku docílit úspěšné implementace vytvořené strategie, pak musí brát v úvahu všech sedm faktorů. Faktory jsou vzájemně provázané a pokud vedení podniku nebude věnovat pozornost všem, pak hrozí zhroucení ostatních faktorů (Mallya, 2007).

### **1.4.3. Syntéza a vyhodnocení strategické analýzy**

Po dokončení analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku se dle Kaplana s Nortonem (2010) lze zaměřit na syntézu strategické analýzy, kterou je možno provést pomocí SWOT analýzy. Tato analytická metoda v sobě sdružuje všechny důležité informace, které byly zjištěny při zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza je zaměřena na konkrétní podnik a zvažuje jeho silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami, které se nacházejí v prostředí podniku. Provedením syntézy strategické analýzy získají manažeři podniku informace potřebné k definování strategických problémů, což lze následně využít k formulaci strategie (Kennedy a kol., 2020).

Při zpracování SWOT analýzy je potřeba respektovat několik zásad. SWOT analýza by se měla zaměřovat pouze na podstatné informace, příliš mnoho údajů v analýze práci spíše komplikuje. Dále by měla být identifikována pouze ta fakta, která se týkají přímo strategického řízení. SWOT analýza by měla být objektivní, tedy nevyjadřovat subjektivní názory zpracovatele. Toho lze dosáhnout například spoluprací více osob.

Výsledky analýzy by také měly být relevantní k účelu, ke kterému mají sloužit (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Rámec SWOT analýzy je ukázán na obrázku 8.



*Obrázek 8: Rámec SWOT analýzy*

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kaplan a Norton, 2010)

K vyhodnocení SWOT analýzy lze využít plus-minus matici, která je dle Vašítkové (2014) často využívanou metodou pro určení budoucího směřování podniku. Pomocí tohoto nástroje lze sestavit pořadí významnosti jednotlivých silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Princip plus-minus matice spočívá v porovnání vzájemných vazeb silných a slabých stránek na příležitosti a hrozby. Každé kombinaci je přiřazeno hodnocení z pětibodové škály, možnosti jsou uvedeny a vysvětleny v tabulce 3. Jakmile jsou všechny kombinace ohodnoceny, lze pomocí součtu v jednotlivých řádcích a sloupcích sestavit pořadí významnosti jednotlivých faktorů (Vašítková, 2014).

*Tabulka 3: Možnosti hodnocení 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)

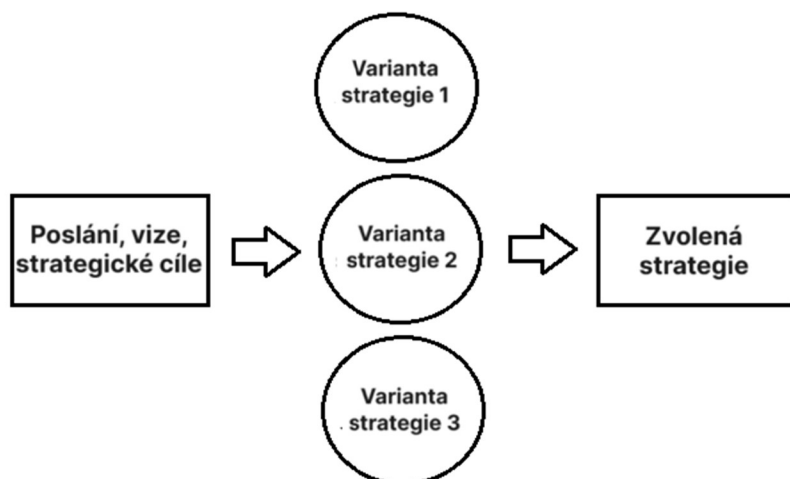
Tato kapitola se věnovala strategické analýze. Nejprve došlo k základní charakteristice tohoto pojmu a následně k vysvětlení vybraných analytických nástrojů. V závěru kapitoly byla rozebrána syntéza a vyhodnocení strategické analýzy. Tyto vybrané nástroje budou využity pro potřeby této diplomové práce.



## 1.5. Formulace strategie

„Po uskutečnění strategické analýzy a diagnózy slabých a silných stránek podniku je možné přistoupit k formulaci strategie. Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategie podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle“ (Mallya, 2007, str. 110).

Podle Mallya (2007) při formulaci strategie manažeři usilují o to, aby utvořili poslání, vizi a strategické cíle podniku. Dále potřebují vygenerovat alternativní varianty strategií a ve finále vybrat tu, která bude implementována. Tento postup je znázorněn na obrázku 9.



Obrázek 9: Postup formulace strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lynch, 2015)

Úvodním krokem v postupu k formulaci strategie je definovat poslání, vizi a strategické cíle. Těmto prvkům byly věnovány předchozí kapitoly.

### 1.5.1. Tvorba variant strategie

Jakmile má podnik zpracovanou strategickou analýzu a definované poslání, vizi a strategické cíle, lze přejít k tvorbě variant strategie. K tomu lze využít některé analytické nástroje. Pro potřeby této práce bude využita metoda matice TOWS, kterou zachycuje obrázek 10.

	<b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
<b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (SO)</b> Využit S na identifikované O. <b>Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi</b> <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	<b>Strategie (WO)</b> Překonat W při sdílení O. <b>Opatrný přístup – Mini – Maxi</b> <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
<b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (ST)</b> Využit S a vyhnout se T. <b>Maxi – Mini</b> <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	<b>Strategie (WT)</b> Důraz na management rizik. <b>Mini – Mini</b> <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Obrázek 10: Matice TOWS

Zdroj: (Fotr a kol., 2012, str. 149)

Cílem této metody je rozebrat strategickou pozici podniku pomocí posouzení vzájemného vlivu vnějších a vnitřních faktorů (Fotr a kol., 2012). Dewanto (2022) uvádí, že z matice TOWS lze vyvodit čtyři sady možných variant strategií. Těmi podle Fotra a kol. (2012) jsou:

1. Strategie Maxi – Maxi (SO): tento kvadrant představuje nejideálnější pozici. Podnik zde využívá své silné stránky k využití příležitostí na trhu.
2. Strategie Mini – Maxi (WO): tato strategie je zaměřená na rozvoj. Podnik musí využívat svých příležitostí, čemuž však brání jeho slabé stránky, ty proto musí co nejvíce omezit.
3. Strategie Maxi – Mini (ST): v této situaci se podnik snaží využít silných stránek a zároveň se vyhnout či omezit své hrozby z vnějšího prostředí.
4. Strategie Mini – Mini (WT): jde o defenzivní strategii, zde se podnik snaží redukovat své slabé stránky a zároveň se vyhýbat hrozbám.

### 1.5.2. Volba strategie

„Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů“ (Keřkovský a Vykypěl, 2002, str. 125).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) by měla být každá varianta strategie posuzována z hlediska její:

- vhodnosti,
- přijatelnosti,
- uskutečnitelnosti.

Vhodnou strategií se rozumí taková varianta, která koresponduje s posláním podniku a dalšími jejími nadřazenými prvky. Taková varianta musí také vycházet z provedené strategické analýzy, při které byly vzaty v potaz všechny relevantní faktory a skutečnosti. Dále se pod vhodností rozumí, aby byla daná varianta v souladu s existujícím politickým a ekonomickým prostředím, etikou podnikání a právním řádem (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Přijatelnost strategie znamená, že zvolená varianta strategie uspokojí všechny zainteresované strany (zákazníky, vlastníky, zaměstnance podniku). Dále je potřeba, aby byla strategie přijatelná pro stát, orgány místní správy, banky, obchodní partnery, konkurenty. Strategie by v tomto ohledu měla být posuzována podle těchto kritérií: tržní cena výrobků, vytvoření distribučních kanálů, podílu podniku na trhu, vývoje mezd, dopadů na životní prostředí apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

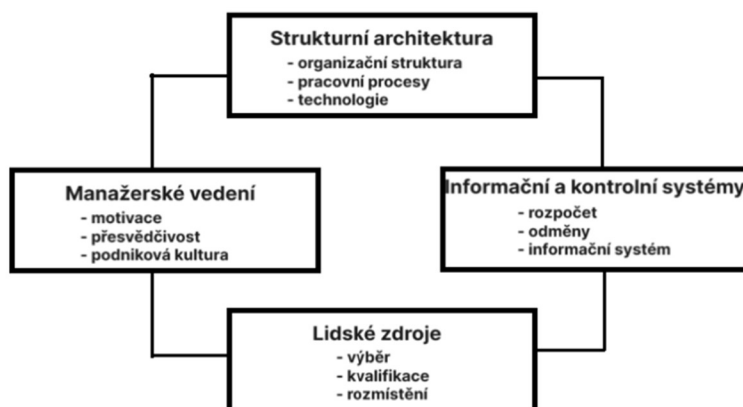
Uskutečnitelností strategie se myslí zajištění výrobních faktorů, které jsou potřeba pro realizaci strategie, jde například o: kvalifikované pracovní síly, kapitál, technologie, suroviny a materiál, licence, informace, know-how apod. Dále je potřeba mít vyřízena případná povolení. Uskutečnitelná strategie by měla být v souladu s podnikovou kulturou. V této části je potřeba vzít v úvahu působení náhodných negativních vlivů, jako například neočekávané zhoršení ekonomické situace, možnost stávek, klimatické změny apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

## **1.6. Implementace strategie**

Po formulaci strategie následuje implementace (realizace) vybrané strategie. Podle Duchoňe a Šafránkové (2008) jde asi o nejdůležitější, ale zároveň také nejobtížnější fázi strategického řízení. Při implementaci strategie je velmi důležitá provázanost všech stupňů řízení, taktické a operativní řízení musí navazovat na strategické (Souček, 2015).

Souček (2015, str. 389) uvádí, že implementace strategie znamená plnění poslání, *„postupné naplňování vize a dosahování strategických cílů prostřednictvím strategických operací.“*

Duchoň a Šafránková (2008) uvádí, že proces implementace strategie může vyžadovat změny v podniku, které se týkají těchto oblastí: strukturní architektura, manažerské vedení, informační a kontrolní systémy, lidské zdroje. Oblasti možných změn podniku při implementaci strategie jsou i s konkrétními příklady uvedeny na obrázku 11.



Obrázek 11: Oblasti možných změn v podniku při implementaci strategie  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Duchoň a Šafránková, 2008, str. 105)

„Úspěšná implementace strategie podniku může být dosažena pouze sjednoceným úsilím všech pracovníků podniku. Všichni pracovníci musí strategii podniku znát, musí ji akceptovat a být ochotni svým dílem a v souladu se svou pozicí aktivně přispět k její implementaci“ (Souček, 2015, str. 391).

## 1.7. Strategický controlling

Závěrečným krokem procesu strategického řízení je provedení strategického controllingu. „Strategický controlling působí formou zpětné vazby v procesu strategického řízení, vyhodnocuje odchylky požadovaných hodnot od zadaných cílů. Vzniklé odchylky jsou podrobovány detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekci strategie ve vazbě na měnící se podmínky. Působení zpětnovazebního obvodu může být záporné i kladné“ (Duchoň a Šafránková, 2008, str. 97). Podle webu Harappa (2021) se proces strategického controllingu skládá ze šesti kroků, které jsou znázorněny na obrázku 12.



Obrázek 12: Proces strategického controllingu  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Harappa, 2021)

Je důležité, aby při strategickém controllingu byly hodnoceny prvky, které přímo souvisí s formulovaným posláním, vizí a cíli podniku. Podnikovým cílům je potřeba definovat kontrolní standardy, které mohou mít jak kvalitativní, tak kvantitativní charakter. Podle těchto standardů budou moci manažeři podniku vyhodnotit plnění cílů. Dalším krokem v procesu je provedení měření výkonu, zde jde o zjištění současné situace podniku. Následuje porovnání výsledků s nastavenými standardy. Pokud existují odchylky v současném plnění cílů a nastavenými standardy, je potřeba odchylky zanalyzovat, zjistit jejich příčinu a pokud možno navrhnout nápravnou akci (Harappa, 2021; Duchoň a Šafránková, 2008).

První kapitola diplomové práce se věnovala strategickému řízení a strategii. V úvodu kapitoly byla uvedena základní charakteristika těchto pojmů a jejich vzájemná souvislost. Následně se pozornost zaměřila na proces strategického řízení, který sestává ze čtyř kroků – strategické analýzy, formulace strategie, implementace strategie a strategického controllingu. Z informací uvedených v této kapitole bude vycházet další část práce.

## 2. Seznámení s podnikem Elektrospoj s.r.o.

Pro potřeby diplomové práce byl vybrán podnik Elektrospoj s.r.o. V této kapitole dojde k seznámení se zmíněným podnikem. Zdrojem informací budou internetové stránky podniku a informace získané na základě konzultace s jednatelem Václavem Mládkem.

### 2.1. Elektrospoj s.r.o.

Podnik Elektrospoj s.r.o. funguje jako velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem a sídlí v Praze 10 – Hostivaři. Podnik byl založen v roce 1993 třemi společníky, z nichž dva v průběhu let z podniku odešli, a tak je v současné době jediným statutárním orgánem pan Václav Mládek (Mládek, 2024).

Zákaznickou strukturu podniku tvoří jak další velkoobchody, tak i drobní živnostníci. Od roku 1997 se podnik zaměřuje převážně na takzvané „dodávky na klíč“ pro velké elektromontážní firmy. Podle požadavků zákazníka mu na základě projektu či specifikace připraví komplexní dodávku elektroinstalačního materiálu, kterou i podle postupu montážních prací může dopravovat po částech. Objednaný materiál pak vlastními nákladními automobily různých tonáží doveze přímo na místo potřeby (Mládek, 2024).

Na obrázku 13 je ukázáno logo podniku Elektrospoj s.r.o.



*Obrázek 13: Logo podniku Elektrospoj s.r.o.*

Zdroj: elektrospoj.cz (2024)

V roce 2012 Elektrospoj s.r.o. investoval cca 10 milionů do Transportkabel-DIXI a.s., díky čemuž získal 50% podíl v této společnosti. Dále došlo k převzetí obchodních aktivit firem FJL s.r.o. a VARIA s.r.o., díky těmto investicím Elektrospoj s.r.o. rozšířil svůj sortiment a také získal velmi významné odběratele Schneider Electric a ABB. Po těchto investicích musel podnik navýšit své skladové zásoby o 30 milionů (na cca 50 milionů) (Mládek, 2024).

Sortiment podniku je tvořen zejména vodiči a kabely. Na svém skladu má podnik ale i další příslušenství, například trubky, krabice, lišty, stykače, jističe, pojistky, zásuvky, vypínače, plastové a kovové rozvaděče, svítidla a zdroje a další elektroinstalační

materiál. V roce 2012 podnik začal nabízet službu v podobě výkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů s možností odběru u zákazníka (Mládek, 2024).

Obchodní činnost podniku je zaměřena výhradně na tuzemský trh, a to až z 95 %, dále pak část svého sortimentu distribuuje na Slovensko. Právě v tuzemsku se podnik Elektrospoj s.r.o. podílel na několika velkých a významných projektech, mezi které lze zmínit například dodávky elektroinstalačního materiálu při stavbě pražské O2 Areny, Letiště Václava Havla, Strahovského tunelu, O2 Universa, tunelu Blanka nebo 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 v roce 2012 také pro rafinerii v Tuapse. Roku 2019 získal podnik další velkou zahraniční zakázku, když ve spolupráci s Energo-Pro dodával vysokonapěťové rozvaděče a transformátory do Gruzie (Mládek, 2024).

Obsahem kapitoly byla základní charakteristika podniku Elektrospoj s.r.o., který byl vybrán pro potřeby této práce. V následující části bude provedena strategická analýza, jež prozkoumá vnější a vnitřní okolí zmíněného podniku.

## 3. Strategická analýza

Tato kapitola má za cíl identifikovat silné a slabé stránky podniku a získat přehled o příležitostech a hrozbách, které se v prostředí nacházejí. K dosažení tohoto cíle budou využity analytické nástroje, jež byly vysvětleny v předchozí části práce. Nejprve bude prozkoumáno vnější prostředí podniku, následně vnitřní. V závěru kapitoly dojde k syntéze a vyhodnocení strategické analýzy.

### 3.1. Analýza vnějšího prostředí

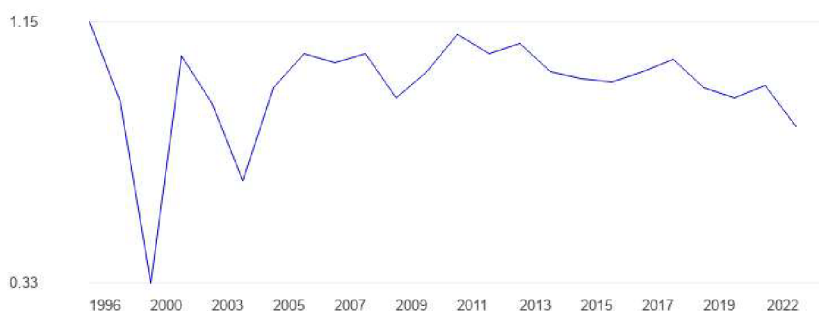
Cílem kapitoly je získat přehled o vnějším prostředí podniku a identifikovat případné příležitosti a hrozby. Nejprve se pozornost, za využití PESTEL analýzy, zaměří na makrookolí podniku. Následně se pro analýzu mikrookolí podniku využije Porterův model pěti sil. Zdrojem informací pro tuto kapitolu budou internetové stránky a informace získané prostřednictvím konzultace s jednatelem podniku.

#### 3.1.1. PESTEL analýza

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé oblasti PESTEL analýzy, kterými jsou: politický, ekonomický, sociální, technologický, ekologický a právní faktor.

##### Politický faktor

Česká republika je demokratická parlamentní republika, kde je vrcholným orgánem exekutivy vláda. V říjnu 2021 proběhly parlamentní volby, ve kterých získala většinu koalice dvou uskupení - SPOLU a Piráti a Starostové, tím se tato koalice ujala vlády. Současnou vládu České republiky lze charakterizovat jako stabilní, avšak ve srovnání s předchozími lety dochází k mírnému zhoršení. Na škále v rozmezí +2,5 (silná stabilita) a -2,5 (slabá stabilita) byl v roce 2022 index stability vlády v ČR 0,82 bodu. Na obrázku 14 lze vidět vývoj indexu stability vlády České republiky v průběhu let (PRK Partners, 2021; theglobaleconomy.cz, 2024).



Obrázek 14: Index stability vlády v České republice  
Zdroj: (theglobaleconomy.com, 2024)



Česká republika je členem několika mezinárodních organizací, jako například Evropská unie, Severoatlantická aliance, Organizace spojených národů a také Schengenského prostoru, který umožňuje volný pohyb osob a zboží v rámci členských států. Dále je ČR členem Evropské celní unie, která odbourává povinnost platby cla při pohybu zboží mezi jednotlivými členskými státy (PRK Partners, 2021).

Současný daňový systém v ČR vznikl v roce 1993. Daně se dělí do 3 základních skupin: přímé, nepřímé a ostatní. Přehled skupin daní je ukázán v tabulce 4 (czechinvest.org, 2024).

*Tabulka 4: Daňový systém České republiky*

Přímé daně	Nepřímé daně	Ostatní daně
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daň z příjmů FO a PO</li> <li>• Majetkové daně</li> <li>• Daň z převodu (majetku, cenných papírů apod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daň z přidané hodnoty</li> <li>• Spotřební daň</li> <li>• Cla</li> <li>• Ekologické daně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění</li> </ul>

Zdroj: (czechinvest.org, 2024)

Od vstupu do EU 1. května 2004 prochází daňový systém České republiky neustálým procesem harmonizace s evropskou legislativou (czechinvest.org, 2024).

### **Ekonomický faktor**

Česká republika patří mezi nejotevřenější ekonomiky světa a je atraktivní investiční destinací pro zahraniční investory, kteří významně přispívají k rozvoji českých podniků (PRK Partners, 2021). V posledních letech však byla ekonomika České republiky významně ovlivněna nejprve pandemií koronaviru a následně invazí ruských vojsk na území Ukrajiny. V tabulce 5 je ukázán vývoj a predikce důležitých ekonomických ukazatelů České republiky.

*Tabulka 5: Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR*

Ukazatel/Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (predikce)
HDP (mzr. změny v %)	2,4	-5,6	3,3	2,4	-0,4	1,9
Průměrná inflace (%)	2,8	3,2	3,8	15,1	10,8	3,3
2T repo sazba (%) *	2,0	0,25	3,75	7,0	6,75	4,5
Míra nezaměstnanosti (%)	2,0	2,6	2,8	2,2	2,7	2,8
Měnový kurz CZK/EUR	25,7	26,4	25,6	24,6	24,0	24,4

Zdroj: vlastní zpracování dle (mfcz.cz, 2023; cnb.cz, 2023; kurzy.cz, 2024; FXstreet.cz, 2023)

\*údaj ke konci daného období

Česká ekonomika se v roce 2023 nacházela v recesi a celkově došlo k průměrnému ročnímu poklesu HDP o cca 0,4 %. Tato situace je způsobena zejména vysokou inflací, která zpomalila ekonomický růst a snižuje životní úroveň obyvatel. K výraznému růstu spotřebitelských cen velmi přispívají nejen potraviny, zemní plyn a elektřina, ale také další kategorie zboží a služeb. V průběhu roku 2024 by však dle predikce mělo docházet k poklesu růstu spotřebitelských cen a průměrná roční inflace by se mohla pohybovat mezi 3-4 %. Zásluhou zvýšení spotřeby domácností, soukromých investic a růstu exportních trhů by v roce 2024 mohlo dojít k průměrnému navýšení HDP o 1,9 % (mfcr.cz, 2023).

V rámci protiinflační politiky České národní banky byla v průběhu roku 2022 několikrát zvýšena 2T repo sazba, která mimo jiné ovlivňuje úrokovou sazbu pro úvěry nefinančním podnikům. V červnu 2022 dosáhla 2T repo sazba hranice 7 % a na této úrovni ji ČNB držela až do prosince 2023, kdy došlo ke snížení o 0,25 bazických bodů na 6,75 %. Další úpravy přišly v únoru a březnu 2024. Aktuálně je s platností od 21.3.2024 2T repo sazba na úrovni 5,75 % (cnb.cz, 2024). Vzhledem k předpokládanému poklesu míry inflace v roce 2024 se očekává další snižování 2T repo sazby, která by se ke konci roku 2024 mohla postupně dostat až na úroveň 4,5 % (FXstreet.cz, 2023). Politika ČNB ovlivňuje také samotný podnik Elektrospoj s.r.o., který pro svou činnost využívá bankovní úvěry.

Trh práce se v České republice projevuje nedostatkem pracovníků. Navzdory slabé hospodářské dynamice míra nezaměstnanosti v zemi příliš neroste. Oproti roku 2022 by měla míra nezaměstnanosti v roce 2023 vzrůst o cca 0,5 % na 2,7 %. V roce 2024 se poté předpokládá nárůst na 2,8 % (mfcr.cz, 2023).

Příležitostí pro firmy, jak se bránit nedostatku pracovníků, může být začlenění uprchlíků z Ukrajiny do pracovního procesu. Blanensky.denik.cz (2024) uvádí, že je aktuálně na ministerstvu vnitra evidováno zhruba 380 000 ukrajinských občanů s dočasnou ochranou. Většinu tvoří ženy, ale významné zastoupení mají také muži v produktivním věku, konkrétně je to k datu 18.2.2024 celkem 99 759 mužů ve věku 18-64 let. PAQresearch (2024) navíc zmiňuje, že více než polovina těchto lidí plánuje zůstat na území České republiky dlouhodobě. Problémem ukrajinských uprchlíků je jazyková bariéra, která často znemožňuje získání odborné pracovní pozice. Uprchlíci jsou tím pádem nuceni pracovat pod svou kvalifikaci a vykonávají manuální či pomocné práce (ekonom.cz, 2024).

Rok 2023 byl charakteristický velmi silnou českou korunou vůči euru. Ve druhé polovině roku docházelo k oslabování české koruny a tento trend by měl následovat také v počátku roku 2024. Po počátečním oslabení má ovšem dle predikce ČNB v průběhu roku 2024 docházet k pozvolnému posilování české koruny (cnb.cz, 2023; kurzy.cz, 2024).

V ohledu na ekonomický faktor by hrozbu mohla představovat situace, kdy by eskaloval konflikt na Ukrajině. V takovém případě by mohlo dojít k dalšímu růstu míry inflace, na který by ČNB reagovala zvýšením 2T repo sazby. To by mimo jiné vedlo ke zdražení úvěrů pro podniky. Celkově by tato situace mohla přinést opětovné zpomalení hospodářského růstu v zemi.

### **Sociální faktor**

Obchodní aktivita podniku Elektrospoj s.r.o. je primárně zaměřena na velkoobchodní činnost v rámci vztahů Business-to-Business (B2B). Zákaznickou klientelu podniku tvoří převážně elektromontážní firmy, kterým podnik připravuje tzv. dodávky na klíč. Maloobchodní činnost tvoří v případě zkoumaného podniku tak malou část obrátu, že nebude pro potřeby této práce zohledňována. Jelikož pozornost podniku není zaměřena na konečné spotřebitele, tak demografické ukazatele, jako je například věk, pohlaví, náboženství obyvatelstva apod., neovlivňují obchodní činnost podniku.

Vedení podniku by mělo spíše monitorovat chystané stavební projekty na území České republiky, zejména v hlavním městě, kde se plánují například výstavby dalších tras metra. Příležitosti by však mohly vzniknout i v zahraničí. V souvislosti se zmíněnou válkou na Ukrajině by se mohlo jednat například o spolupráci na obnově zničeného území. To ale nejspíše až po skončení válečného konfliktu.

### **Technologický faktor**

Celkové výdaje na výzkum a vývoj v České republice každoročně rostou. V roce 2022 činila celková suma 133,3 miliardy Kč, přičemž největší podíl tvořily samotné podniky, které investovaly přibližně 82 miliard Kč. Do této oblasti přispěl stát částkou zhruba 40 miliard, zbytek pocházel z Evropské unie. V posledních letech lze pozorovat trend snižujícího se podílu státní podpory ve vědě a výzkumu (spcr.cz, 2023).

V roce 2021 byly na výzkum a vývoj v České republice vynaloženy rekordní 2 % HDP. V následujícím roce došlo k poklesu na 1,96 % HDP. V porovnání se zahraničím Česká republika nedosahuje ani průměru Evropské unie, který se pohybuje kolem 2,3 %.

ČR výrazně zaostává za Německem a Rakouskem, kde na výzkum a vývoj připadá více než 3 % HDP (spcr.cz, 2023). Výdaje na výzkum a vývoj v ČR a podíl HDP na tomto faktoru ukazuje obrázek 15.



*Obrázek 15: Celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR*  
Zdroj: czso.cz (2023)

Samotný podnik Elektrospoj s.r.o. se doposud vývojem nezabýval. Dle slov jednatele podniku není trh s elektroinstalačním materiálem typický velkým množstvím inovací. Přesto vedení podniku sleduje trendy a novinky na trhu. V poslední době byl zaznamenán pokrok ve vývoji nehořlavých kabelů, které podnik také nabízí. Pokud by se podařila významná inovace v této oblasti, pak by to pro podnik mohla být příležitost, jak oživit svůj sortiment a získat tak konkurenční výhodu.

### **Environmentální faktor**

V současné době je ve společnosti na environmentální faktor kladen velký důraz. Sílicí tlak na environmentální odpovědnost podniků ze strany státu a Evropské unie přináší do podnikání stále nové aspekty. Podnik Elektrospoj s.r.o. v současné době splňuje všechna nařízení, která jsou dána zákonem. Avšak v souvislosti s environmentální krizí, o které se mluví čím dál častěji, lze v této oblasti do budoucna očekávat další zpřísnění.

Jelikož podnik uvádí na trh obaly, tak je povinen platit poplatky společnosti EKO-KOM. Každé čtvrtletí je třeba odeslat společnosti EKO-KOM přehled o množství obalů, které bylo v průběhu daného časového období uvedeno na trh. Na základě uvedeného množství obalů je podniku Elektrospoj s.r.o. vystavena faktura za zpracování vzniklého odpadu.

Jednou z činností zkoumaného podniku je výkup a ekologická likvidaci kabelů a vodičů. Elektroodpad si od zákazníků sváží vlastními vozidly, následně provedou

jeho separaci a likvidaci pomocí drtičky. V souvislosti s touto činností musí každý rok zasílat příslušným orgánům evidenci likvidovaného odpadu. Za tuto činnost nevzniká povinnost platit žádné poplatky.

V roce 2022 začal podnik využívat tepelné čerpadlo s cílem snížit svou energetickou spotřebu. Díky této změně bylo možné omezit vytápění plynem, který byl do té doby jediným zdrojem vytápění. Pro rok 2025 plánuje jednatel podniku instalaci solárních panelů, čímž by mělo dojít k další úspoře energie v podniku.

### **Právní faktor**

V České republice funguje občanskoprávní systém založený na zákonech. Podnikatelské subjekty se v ČR musí řídit mnoha zákony a předpisy, mezi něž patří základní právní rámce jako obchodní zákoník, zákon o obchodních korporacích, pracovní právo, zákon o účetnictví, daňové zákony, zákon o ochraně spotřebitele a další (PRK Partners, 2021; zakonyprolidi.cz, 2024).

Česká republika je členem EU a signatářem řady mezinárodních smluv, které nahrazují národní legislativu. V důsledku toho je při realizaci podnikatelských aktivit nezbytné dodržovat právní normy vyplývající z těchto úmluv (PRK Partners, 2021).

Podnik Elektrospoj s.r.o. provozuje svou podnikatelskou činnost v souladu jak s legislativou České republiky, tak i s platnými mezinárodními úmluvami.

### **Shrnutí PESTEL analýzy**

Na základě provedené PESTEL analýzy bylo zjištěno několik příležitostí a hrozeb, které se v makrookolí podniku mohou nacházet.

Velkým celosvětovým tématem poslední doby je válečný konflikt na Ukrajině, který trvá už přes dva roky. V souvislosti s tím dochází k emigraci obyvatel Ukrajiny do ostatních zemí, včetně České republiky. To pro podniky přináší příležitost, jak se vypořádat s nedostatkem lidí na trhu práce, jelikož mohou do pracovního procesu začlenit právě tuto sílu. Pro uprchlíky to naopak znamená možnost získat práci a lépe se poprat s těžkou životní situací. V případě ukončení války by se pro podniky, jako je Elektrospoj s.r.o., mohla naskytnout příležitost v pomoci s obnovou ukrajinského území. Pokud by však tento konflikt dále eskaloval, tak by mohl hrozit další růst míry inflace a zpomalení ekonomického růstu v ČR a Evropě.

Příležitostí pro podnik Elektrospoj s.r.o. by mohlo být i využití plánovaných projektů města Prahy, mezi něž lze zařadit zejména výstavbu dalších tras metra. V případě, že by na trhu s elektroinstalačním materiálem došlo k nějaké zajímavé inovaci, představovalo by to pro podnik šanci rozšířit svůj sortiment a získat konkurenční výhodu. Pro dosažení tohoto cíle je však zapotřebí bedlivě sledovat trh a následně případně navázat nové dodavatelské vztahy.

Podnik Elektrospoj s.r.o. se snaží držet krok s narůstajícím tlakem na ekologickou odpovědnost v podnikání. V poslední době se podařilo omezit spotřebu plynu díky zavedení tepelného čerpadla a jednatel podniku má v plánu také instalaci solárních panelů. Pro zkoumaný podnik se tak naskýtá příležitost stát se v budoucnu energeticky soběstačným subjektem. Jako hrozbu v oblasti environmentálního faktoru lze vnímat možnost dalšího zpřísnění ekologických požadavků v podnikání. Tato hrozba by v konečném důsledku mohla vést k oslabení podniku na trhu v případě, že by oproti svým konkurentům nebyl na zpřísnování požadavků připraven. Shrnutí PESTEL analýzy je uvedeno v tabulce 6.

*Tabulka 6: Shrnutí PESTEL analýzy*

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití uprchlíků z Ukrajiny v pracovním procesu</li> <li>• Využití stavebních projektů města Prahy (metro apod.)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obnova Ukrajiny</li> <li>• Využití inovace na trhu</li> </ul> </li> <li>• Energetická soběstačnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskalace války na Ukrajině</li> <li>• Zpřísnění ekologických požadavků</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedené PESTEL analýzy

### 3.1.2. Porterův model pěti sil

Tato kapitola bude zaměřena na Porterův model pěti sil. Tento analytický nástroj se zaměřuje na rivalitu mezi stávajícími konkurenty, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu nových substitutů a vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků. V této části bude vhodné rozdělit analýzu na dvě části, kterým se podnik věnuje:

1. Analýza trhu s klasickým elektroinstalačním materiálem
2. Analýza trhu s lakovanými vodiči

## **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Trh s klasickým elektroinstalačním materiálem je v České republice velmi nabitý. V současné době má podnik Elektrospoj s.r.o. v tomto odvětví cca 10 přímých konkurentů, mezi které lze zmínit například: K&V ELEKTRO, JAKUB Group, JANČA & EMAS GROUP, Elfetex, Labara, Argos a další. Vysokému počtu konkurentů napomáhá malá možnost diferenciací produktů, jelikož kabely a vodiče, které jsou dominantním sortimentem u těchto podniků, lze jen těžko například designově odlišit tak, aby přilákaly více spotřebitelů. V tomto ohledu se podniky snaží od konkurence odlišit spíše v podobě nabízených služeb a Elektrospoj s.r.o. získává výhodu díky poskytování možnosti zpětného odběru a ekologické likvidace kabelů a vodičů. Obecně však lze tuto sílu pro trh s klasickým elektroinstalačním materiálem ohodnotit jako silnou.

Na trhu s lakovanými vodiči je situace klidnější a podnik Elektrospoj s.r.o. si v tuzemsku drží přední místo. V tomto odvětví figurují 4 velcí hráči, kterými jsou VEKTOR PLUS, Synflex, Poltrade a právě Elektrospoj. Existují i další podniky, které tento typ vodičů nabízejí, ale na českém trhu nepředstavují pro zkoumaný podnik momentálně příliš velkou konkurenci. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je na trhu s lakovanými vodiči střední.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V posledních letech se žádný nový významný konkurent na tuzemském trhu s klasickým elektroinstalačním materiálem neobjevil. Trh je obsazen množstvím silných hráčů a pro začínající podniky je velmi těžké se v tomto konkurenčním prostředí výrazněji prosadit. Obecně tedy lze říci, že tento trh není pro vstup nových podniků příliš lákavý a tato síla je slabá.

Na trhu s lakovanými vodiči je situace podobná. Ačkoliv zde nepůsobí tolik podniků, tak jsou to dostatečně silní hráči a prostředí mají v současné době dostatečně pod kontrolou. Motivace pro vstup nových podniků do prostředí bude tedy nejspíše velmi malá. Pokud by se i přesto našel nějaký nový hráč, který by měl ambice získat si silnou pozici na tomto trhu, tak by pravděpodobně přišla reakce od již existujících podniků. Momentální hrozbu vstupu nové konkurence na trh s lakovanými vodiči lze také ohodnotit jako slabou.

Obecně jsou v odvětví s elektroinstalačním materiálem velmi časté spíše fúze či akvizice, kdy jeden rostoucí konkurent převezme obchodní aktivity druhého podniku. S tímto má zkušenosti i samotný Elektrospoj s.r.o., který v minulosti převzal obchodní aktivity firem FJL s.r.o. a VARIA s.r.o.

V souvislosti s tím však do budoucna nelze vyloučit potenciální hrozbu příchodů silné investiční skupiny, která by investovala do některého z existujících podniků. Prostor by se nabízel spíše na trhu s lakovanými vodiči, kde neoperuje tolik podniků a získání velké konkurenční výhody by mohlo být snadnější. Nějaká investiční skupina by se mohla objevit například na Dálném východě, zejména v Číně a Tchaj-wanu. Z tohoto důvodu bude tato síla pro odvětví s lakovanými vodiči upravena na střední.

### **Hrozba nových substitučních výrobků/služeb**

Obecně v případě kabelů a vodičů lze jen těžko hledat potenciální substituty. Pro podnik Elektrospoj s.r.o. připadá hrozba substitutů spíše na vedlejší sortiment, jako jsou například lišty, krabice, vypínače apod. U těchto produktů by se mohly vyskytovat různé alternativy, ale jelikož tento sortiment představuje u zkoumaného podniku pouze velmi malou část obrátu, tak to jednatel podniku nebere jako významné ohrožení. Vedení podniku v současné době nemonitoruje žádné potenciální hrozby v náhradě kabelů a vodičů. Hrozba nových substitutů je slabá pro obě zkoumaná odvětví.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro zajištění svého sortimentu využívá podnik Elektrospoj s.r.o. jak tuzemské, tak zahraniční dodavatele. Vzhledem k velké nabídce zboží má podnik širokou škálu obchodních partnerů, o čemž svědčí údaje z roku 2023, kdy podnik udělal objednávky od zhruba tří stovek různých dodavatelů. Je však třeba zdůraznit, že výrazná část byla v podobě jednorázových nebo několika drobnějších objednávek.

V oblasti s klasickým elektroinstalačním materiálem má podnik 3 významné dodavatele, kteří dohromady za rok 2023 dodali zhruba polovinu celkových objednávek od podniku Elektrospoj s.r.o. Těmito dodavateli jsou BEMKA kablo, TORNS SOFILEC a PRAKAB PRAŽŠKÁ KABELOVNA. Dále má podnik několik dalších středně významných dodavatelů klasického elektroinstalačního materiálu. V tomto ohledu má podnik Elektrospoj s.r.o. dobrou pozici, jelikož není na žádném ze svých dodavatelů vyloženě závislý. V případě výpadku některého z nich by to činnost podniku příliš



neomezilo. Celkově na trhu s klasickým elektroinstalačním materiálem figuruje velké množství dodavatelů a jejich odběratelé tak nejsou pod velkým tlakem, jelikož je snadné přejít na jiné dodavatele. Síla dodavatelů je v tomto případě slabá.

Na trhu s lakovanými vodiči je situace o trochu horší, ovšem dle slov jednatele podniku stále celkem dobrá. Podnik objednává lakované vodiče zejména od zahraničních dodavatelů, kterými jsou Sarkuysan, Elsan (oba Turecko), Essex (Německo a Srbsko) a Acebsa (Španělsko). Konkurenceschopnost zkoumaného podniku není závislá vyloženě na jednom dodavateli, ovšem vzhledem k tomu, že v odvětví s lakovanými vodiči není tolik dodavatelských možností, tak to dává kabelovným možnost dosáhnout lepší vyjednávací pozice vůči svým odběratelům. Obecně lze tak tuto sílu ohodnotit jako středně silnou.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Stejně jako v případě dodavatelů má i zde podnik Elektrospoj s.r.o. široké portfolio svých odběratelů. Mezi významné odběratele zkoumaného podniku patří například Metrostav, BV Elektronik, TSE Electronics, Synett, Petr Jergon, D&D ELEKTROMONT, Subterra, Schneider Electric, ABB a další.

Díky velkému počtu velkých odběratelů není podnik Elektrospoj s.r.o. v oblasti klasického elektroinstalačního materiálu závislý na žádném konkrétním zákazníkovi, což podniku dává dobrou pozici pro vyjednávání. Ovšem vzhledem k tomu, že na trhu s klasickým elektroinstalačním materiálem operuje velké množství konkurence a diferenciací produktů je malá, tak pro zákazníky nepředstavuje velký problém přechod ke konkurenci. Tento fakt musí brát vedení zkoumaného podniku při svých jednáních s odběrateli v potaz. Celkově lze tuto sílu, vzhledem k velkému množství konkurence, ohodnotit jako střední.

V odvětví s lakovanými vodiči je situace pro Elektrospoj s.r.o. výrazně horší, jelikož je zde velmi významný odběratel BV Elektronik, který za rok 2023 tvořil zhruba jednu pětinu celkového obrátu podniku. Ačkoliv v tomto odvětví nepůsobí takové množství konkurentů, tak jsou to dostatečně silní hráči na to, aby dokázali uspokojit poptávku tohoto odběratele v případě, že by se rozhodl od spolupráce s podnikem Elektrospoj s.r.o. odstoupit. Vzhledem ke specifickému využití lakovaných vodičů není v tomto odvětví tolik odběratelů, jako tomu je na trhu s klasickým elektroinstalačním materiálem. To přináší výhodu ve vyjednávání na stranu odběratelů a celkově lze prostředí ohodnotit jako silně konkurenční.

## Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Na základě konzultace s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o. byly jednotlivé konkurenční síly pro oba sledované trhy ohodnoceny jako silné, střední, nebo slabé. Silné konkurenční síly značí malý ziskový potenciál odvětví, slabé naopak příležitost k většímu zisku. Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil je ukázáno v tabulce 7.

Tabulka 7: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Konkurenční síla/Odvětví	Trh s klasickým elektroinstalačním materiálem	Trh s lakovanými vodiči
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	Silné	Střední
Hrozba vstupu nových konkurentů	Slabé	Střední
Hrozba nových substitutů	Slabé	Slabé
Vyjednávací síla dodavatelů	Slabé	Střední
Vyjednávací síla odběratelů	Střední	Silné

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o.

Trh s elektroinstalačním materiálem je charakteristický výskytem velkého množství konkurentů, což významně snižuje ziskový potenciál odvětví. Pozitivem je, že není moc velká šance výskytu dalších konkurentů. Prostředí se v minulosti vyznačovalo spíše snahou o fúze či akvizice jednotlivých konkurentů, což využil i zkoumaný podnik. V budoucnu by tak mohla vzniknout další příležitost posílit svou pozici na nasyceném trhu právě prostřednictvím fúze nebo akvizice. Realizace těchto kroků by navíc pomohla snížit nebo v lepším případě úplně eliminovat riziko příchodu silné investiční skupiny, která by mohla usilovat o ovládnutí některého z trhů.

Významnou hrozbou je pro podnik Elektrospoj s.r.o. možnost ztráty velmi důležitého odběratele BV Elektronik. Ačkoliv v současné době nic nenasvědčuje tomu, že by mohlo dojít k naplnění zmíněné hrozby, tak je dobré, aby jí vedení podniku bralo v potaz a snažilo se s tímto odběratelem udržovat co nejlepší vztahy. Shrnutí Porterova modelu pěti sil je uvedeno v tabulce 8.

Tabulka 8: Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>Fúze či akvizice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ztráta významného odběratele</li><li>Příchod silné investiční skupiny na trh</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedeního Porterova modelu pěti sil

## **3.2. Analýza vnitřního prostředí**

Cílem této kapitoly bude zjistit silné a slabé stránky podniku. Nejprve dojde k rozboru modelu 7 S a následně analýzy hodnotového řetězce. Zdrojem informací pro tuto kapitolu budou informace zjištěné prostřednictvím konzultace s jednatelem podniku Václavem Mládkem.

### **3.2.1. Model 7 S**

V této kapitole bude rozebrán model 7 S, který se zaměřuje na oblasti strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty.

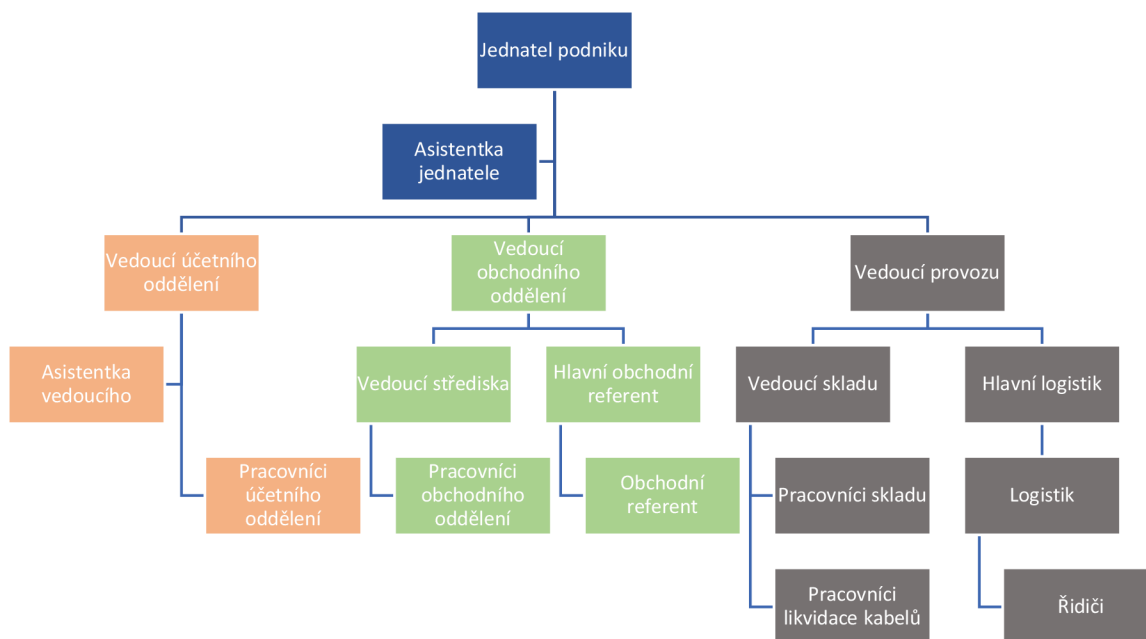
#### **Strategie**

Podnik doposud nemá stanovenou žádnou oficiální strategii, všechny strategické úvahy byly vždy pouze v hlavě jednatele podniku bez jakékoliv hmotné podoby. Aktuálně je záměrem pana jednatele úspora nákladů na energie. V roce 2022 proběhla v podniku instalace tepelného čerpadla, čímž se výrazně omezila spotřeba plynu na vytápění. Jednatel podniku má v této oblasti i další plány, do konce roku 2025 by chtěl vybudovat fotovoltaickou elektrárnu, která by ušetřila další náklady na energie. Tuto ambici lze brát jako strategický cíl, který je momentálně ve svém průběhu.

Autor diplomové práce se problematice strategického řízení věnoval již ve své bakalářské práci, kde pro podnik vytvářel vizi. Tato vytvořená vize je zaměřena na export do zahraničí, zejména do států východní Evropy, jako je Ukrajina a Rusko. Vzhledem k probíhajícímu válečnému konfliktu mezi těmito zeměmi je ale v současné době vize těžko realizovatelná.

#### **Struktura**

Podnik využívá liniovou organizační strukturu, ve které má každý zaměstnanec jasně určené pracovní zařazení a své nadřízené, případně podřízené. Aktuálně je v podniku 28 zaměstnanců, z nichž 8 vykonává manažerskou pozici. Vrcholový management je zastoupen jediným jednatelem, kterým je pan Václav Mládek. Dále jsou v podniku tři manažeři střední linie, kde každý z nich vede jedno oddělení: účetní, obchodní, provoz. Nejnižší stupeň řízení je zastoupen čtyřmi manažery první linie, kterými jsou: vedoucí skladu, hlavní logistik, vedoucí střediska a hlavní obchodní referent. Zjednodušená organizační struktura podniku Elektrospoj s.r.o. je ukázána na obrázku 16.



*Obrázek 16: Organizační struktura podniku Elektrospoj s.r.o.*

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů od jednatele podniku Václava Mládka

## Systemy

V podniku je využíván informační systém ABRA. Tento systém v sobě sjednocuje všechny podnikové informace a procesy od účetnictví, nákupu, prodeje, řízení skladů, až po personalistiku. Podnik dále využívá systémy čteček a čárových kódů na svých skladech, ty jsou také napojeny na informační systém ABRA. Čtečky a čárové kódy napomáhají k přehlednému příjmu a expedici skladových zásob, což je v případě tohoto podniku každodenní aktivita. Informace o skladových zásobách využívá e-shop podniku, kde může každý návštěvník vidět aktuální dostupnost hledaného zboží. Při dodávkách zboží využívají pracovníci podniku elektronické tablety pro potvrzení převzetí dodacího listu.

## Spolupracovníci

Aktuálně podnik zaměstnává 28 zaměstnanců a řadí se v tomto ohledu mezi malé podniky. Podnik se může pyšnit nízkou fluktuací zaměstnanců, což značí jejich velkou loajalitu vůči zaměstnavateli. I přesto má podnik problém s lidskými zdroji, a to zejména ve chvílích, kdy dojde k absenci nějakého zaměstnance a jeho pracovní povinnosti se musí rozdělit mezi další pracovníky, což ale omezuje práci jich samotných.

V podniku mají někteří klíčoví zaměstnanci možnost získat, kromě základní mzdy, také zajímavé bonusy a prémie. Ty se odvíjí jak od jejich individuálních pracovních výsledků, tak i od ekonomických výsledků celého podniku.

Kromě legislativně povinných školení, jako je např. školení o bezpečnosti práce, podnik často využívá nabídek svých dodavatelů a posílá své zaměstnance na různé akce a semináře. Při těchto akcích získávají pracovníci větší přehled o sortimentu a případně také instruktáž ohledně toho, jak s daným produktem zacházet.

### **Schopnosti**

Podnik Elektrospoj s.r.o. funguje na trhu již více než 30 let, a tak se oproti mladším konkurentům může pyšnit dlouhou historií, důvěryhodností a získaným respektem. Tomu napomáhá osobní přístup k zákazníkům a vysoká kvalita poskytovaných služeb dle certifikátu ISO 9001, jehož podmínky podnik splňuje.

Velkou výhodou podniku je šíře a unikátnost nabízeného sortimentu. V tomto ohledu je potřeba zmínit zejména nabídku lakovaných vodičů, kterými se podnik odlišuje od velké většiny konkurentů. Dalším významným plusem je vlastní vozový park, který obsahuje několik vozidel různé tonáže. Odběratelé nemusí řešit dopravu zakázek, jelikož je podnik schopen vše dopravit vlastními vozidly. Za zmínku stojí také poskytovaná služba v podobě výkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů s možností odběru u zákazníka.

### **Styl**

Jednatel podniku se každý týden schází s vedoucími jednotlivých oddělení na pravidelné poradě, při které se řeší aktuální události a problémy. Získané informace poté každý vedoucí oddělení komunikuje svým podřízeným v podobě interních porad daného oddělení.

V podniku celkově panuje příjemná a pozitivní atmosféra, takže nedochází k výrazným konfliktům mezi nadřízenými a podřízenými. Naopak se v podniku častěji setkají s opačným problémem. Jako příklad byla uvedena situace, při níž přátelské vztahy mezi zaměstnancem a manažerem znemožňovaly efektivní jednání ve chvíli, kdy si zaměstnanec řádně neplnil své pracovní úkoly. Neefektivita vedení lidí je navíc způsobena velkým vyčerpáním pracovníků na manažerských pozicích.

## **Sdílené hodnoty**

Jelikož podnik nemá stanovené poslání a vytvořenou vizi neplní a nekomunikuje směrem k zaměstnancům, tak lze říci, že v podniku chybí dlouhodobé hodnoty, jež by byly sdíleny napříč všemi zaměstnanci.

Úsilí všech v podniku je zaměřeno na plnění plánů průměrné hrubé marže, které jsou stanovovány vedením podniku na období jednoho roku. Dále jsou roční plány průměrné hrubé marže specifikovány pro jednotlivá střediska v kratších časových horizontech (čtvrtletí a měsíce) a komunikovány těmito útvary tak, aby bylo jasné, čeho mají v daném časovém horizontu dosáhnout.

## **Shrnutí modelu 7 S**

Pomocí provedené analýzy modelu 7 S bylo zjištěno několik silných a slabých stránek zkoumaného podniku. Výsledky modelu 7 S jsou uvedeny v tabulce 9.

Jako silná stránka se jeví přehlednost organizační struktury s jasným rozdělením pracovních povinností. Dále lze zmínit nízkou fluktuaci zaměstnanců, které napomáhá pozitivní atmosféra, loajalita a dobré vztahy mezi zaměstnanci. Podnik Elektrospoj s.r.o. má dlouhodobou historii, což přináší výhodu v získané důvěryhodnosti a respektu oproti mladším konkurentům. Svým zákazníkům se podnik věnuje s osobním přístupem a doprovází ho vysoká kvalita poskytovaných služeb. Velkou výhodou podniku představuje širší a unikátnost nabízeného sortimentu. Síla podniku je také v nabízených službách, v tomto ohledu lze vypíchnout vlastní vozový park a nabídku odkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů od zákazníků.

Rezervou podniku je absence prvků strategického řízení, a tudíž i sdílených hodnot mezi zaměstnanci. V současné době lze jako jediný náznak strategického myšlení brát pouze plánovanou instalaci fotovoltaických panelů na střechu podniku v roce 2025. Další slabinou je nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců. Slabou stránkou podniku je občas také neefektivní vedení lidí.

Tabulka 9: Shrnutí modelu 7 S

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Přehledná organizační struktura</li><li>• Nízká fluktuace zaměstnanců<ul style="list-style-type: none"><li>• Dlouhodobá historie</li><li>• Osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb</li></ul></li><li>• Šíře a unikátnost sortimentu</li><li>• Vlastní vozový park pro dopravu po ČR</li><li>• Odkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absence prvků strategického řízení</li><li>• Nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců</li><li>• Neefektivní vedení lidí</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedeného modelu 7 S

### 3.2.2. Analýza hodnotového řetězce

Tato kapitola se bude věnovat analýze hodnotového řetězce podniku, která zkoumá sled procesů nezbytných pro dodání zboží zákazníkovi. V této analýze dojde k vytyčení hlavních strategicky důležitých aktivit, které lze rozdělit na primární a podpůrné aktivity.

#### Primární aktivity

V první části analýzy hodnotového řetězce bude rozdělen proces zpracování objednávky do několika klíčových kroků. Primární aktivity lze u podniku Elektrospoj s.r.o. vytyčit jako:

1. Zpracování vstupních informací

Celý proces zpracování objednávky začíná poptávkou od zákazníka, která je doručena nejčastěji prostřednictvím e-shopu nebo přímo e-mailu na obchodní oddělení podniku. Obchodní oddělení poptávku zpracuje, zjistí dostupnost sortimentu a připraví hrubý návrh nabídky. Následně se obrátí na zákazníka s cílem dosáhnout vzájemného schválení nabídky. Jakmile jsou domluveny veškeré podmínky o způsobu dopravy, časovém harmonogramu dodání apod., lze přejít k dalšímu kroku v procesu.

2. Zajištění požadovaného zboží

Pokud podniku momentálně chybí nějaké požadované zboží, je nutné tento sortiment objednat u dodavatele. Obchodní oddělení zašle poptávku konkrétnímu dodavateli

a domluví se s ním na podmínkách dodávky. Podle dohody s dodavatelem následně obchodní oddělení informuje odběratele o situaci a případně s ním aktualizuje časový harmonogram doručení. Zároveň se provozní oddělení připravuje na příjem dodávky od dodavatele na sklad. Jakmile dorazí dodávka od dodavatele, provozní oddělení provede příjem zboží a naskladní daný sortiment.

### 3. Kompletace objednávky

Jakmile má podnik k dispozici veškerý požadovaný sortiment, provede kompletaci objednávky. Tento krok plně spadá do kompetence provozního oddělení a podílejí se na něm skladníci společně s řidičem, který přebírá naložené zboží na vozidlo. Pokud si zákazník svou objednávku vyzvedává osobně v sídle podniku Elektrospoj s.r.o., potvrdí převzetí zásilky podpisem dodacího listu.

### 4. Doprava objednávky

Velkou výhodou podniku Elektrospoj s.r.o. je v tomto případě existence vlastního vozového parku, díky němuž jsou schopni dopravit objednávku na smlouvané místo kamkoliv v ČR. V případě, že jde o distribuci objednávky zahraničnímu odběrateli, je k tomuto kroku potřeba sjednat služby externího dopravce, jelikož vozový park zkoumaného podniku není na daleké cesty do zahraničí tak dobře vybaven.

Kompletní dodávka zboží je následně dopravena na sjednané místo podle potřeb odběratele. Podnik Elektrospoj s.r.o. rovněž umožňuje svým odběratelům dodání po částech podle aktuálních potřeb a průběhu montážních prací. Na místě proběhne příjem objednávky pověřenou osobou odběratele prostřednictvím podepsání dodacího listu. Jakmile se dodací list vrátí zpět, tak podnik zasílá zákazníkovi fakturu za dodané zboží a dochází k úhradě objednávky.

### 5. Další služby

Podnik nabízí svým zákazníkům možnost výkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů. Vzniklý elektroodpad si podnik Elektrospoj s.r.o. navíc sváží vlastními vozidly. Pro zákazníky tak tato možnost představuje zajímavý benefit. V případě dodání poškozeného zboží podnik umožňuje reklamaci v souladu se zákonem a obchodními podmínkami podniku. Tyto případy se řeší individuálně na základě dohody se zákazníkem.



## Podpůrné aktivity

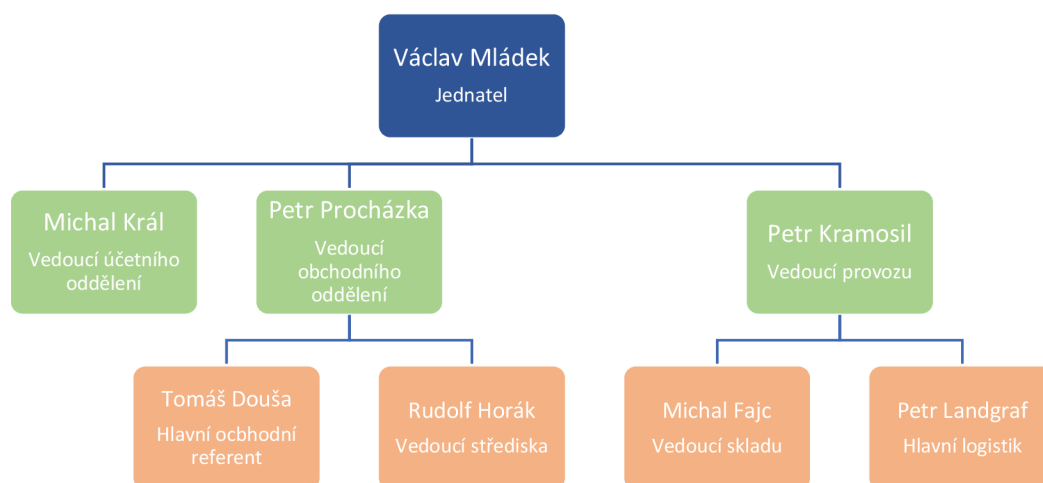
Druhá část analýzy hodnotového řetězce bude rozebírat podpůrné aktivity, které zajišťují hladký chod primárních aktivit a jsou nezbytné pro správné fungování podniku. V případě zkoumaného podniku byly podpůrné aktivity vytyčeny jako:

- Infrastruktura podniku.

Jediným statutárním orgánem podniku je jednatel Václav Mládek, ten má na starosti celkové řízení podniku. Pan Mládek je zodpovědný za důležitá dlouhodobá rozhodnutí, stanovování cílů a do jeho kompetencí patří také výběr a příjem nových zaměstnanců.

V podnikové hierarchii se pod jednatelem nacházejí 3 manažeři střední linie, z nichž každý má na starosti jedno oddělení. Účetní oddělení je v rukou pana Michala Krále a obecně je toto oddělení odpovědné za vedení účetnictví, daňové plnění, správu faktur, zpracovávání mezd apod. Dalším manažerem střední linie je pan Petr Procházka, který plní roli obchodního ředitele a je vedoucím obchodního oddělení. Oddělení pana Procházky má na starosti úkoly jako jsou: komunikace s obchodními partnery, příprava nabídek pro odběratele, zařizování dodávek od dodavatelů apod. Posledním manažerem střední linie je vedoucí provozu pan Petr Kramosil. Tento manažer je zodpovědný za celkové fungování skladů, logistiky a likvidace kabelů.

Nejnižší stupeň řízení je zastoupen čtyřmi manažery první linie. V rámci obchodního oddělení se jedná o hlavního obchodního referenta Tomáše Doušu a Rudolfa Horáka, který je vedoucím střediska. Na provozním oddělení působí také dva manažeři první linie, konkrétně jde o vedoucího skladu Michala Fajce a Petra Landgrafa, který pracuje jako hlavní logistik. Infrastrukturu podniku Elektrospoj s.r.o. ukazuje obrázek 17.



Obrázek 17: Infrastruktura podniku Elektrospoj s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od jednatele podniku Václava Mládka

- Řízení lidských zdrojů.

Personální záležitosti jsou v kompetencích jednatele podniku Václava Mládky. V případě nábory nových zaměstnanců činí pan Mládek rozhodnutí společně s obchodním ředitelem Petrem Procházkou a také s manažerem, pod kterého by nový zaměstnanec pracovních spadal. K inzerci poptávek pracovních míst jsou využívány převážně internetové pracovní portály.

Každý nový zaměstnanec je podroben legislativně povinných školením, jako je například školení o bezpečnosti práce. Mimo těchto školení podnik využívá také nabídek svých dodavatelů a posílá vybrané zaměstnance na různé akce a semináře, kde účastníci získávají lepší přehled o sortimentu a případně se učí zacházet s novými produkty.

V posledních letech se fluktuace zaměstnanců obecně drží na nízké úrovni, avšak nelze tvrdit, že by podnik disponoval dostatečným počtem lidských zdrojů. Vzhledem k nedostatku pracovníků na tuzemském trhu práce se podniku nedaří navýšit své řady o kvalifikovanou pracovní sílu.

K nízké fluktuaci zaměstnanců přispívá přátelská atmosféra na pracovišti a obecně dobré vztahy mezi zaměstnanci. Vedení podniku se snaží udržovat vysokou motivaci a loajalitu prostřednictvím prémie, které mají možnost získat klíčoví zaměstnanci dle svých pracovních výkonů.

- Technika a technologie.

Podnik disponuje vlastním vozovým parkem, který obsahuje několik vozidel různé tonáže. Tato vozidla využívá k distribuci objednávek zákazníkům po České republice. Při každé dodávce zboží má u sebe pověřená osoba tablet, prostřednictvím kterého dochází k potvrzení převzetí zásilky pomocí elektronického podpisu.

Dále podnik vlastní drtičku, která slouží k likvidaci vodičů. Ve skladech je využívána technologie čteček a čárových kódů, která přináší perfektní přehled o skladových zásobách.

Všechny informace o skladových zásobách, zaměstnancích, dodavatelích, odběratelích a další podstatné údaje jsou spravovány v informačním systému ABRA, který podnik využívá.

- Marketing.

Podnik ke své propagaci využívá své obchodní referenty. Tito zaměstnanci mají za úkol komunikaci jak se stávajícími, tak i potenciálně novými odběrateli. Jejich cílem je budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných spoluprací se zákazníky.

### Shrnutí analýzy hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec podniku Elektrospoj s.r.o., který byl podrobněji vysvětlen v předchozí části, je ukázán na obrázku 18.



*Obrázek 18: Hodnotový řetězec podniku Elektrospoj s.r.o.*

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o.

Po provedení analýzy hodnotového řetězce byly identifikovány další slabé stránky podniku. Mezi tyto slabiny lze zařadit horší optimalizaci skladových zásob, jelikož se často stává, že podnik není schopen uspokojit aktuální poptávku po určitém druhu zboží a musí situaci řešit okamžitou objednávkou u dodavatele. Ačkoliv je silnou stránkou podniku vlastní vozový park, tak je uzpůsoben pouze na dopravy po tuzemsku. Na delší cesty do zahraničí musí podnik najímat služby externích dopravců, což však zvyšuje cenu celé objednávky. Slabou stránkou podniku je tak distribuce zakázek zahraničním odběratelům. Další rezervou je oblast marketingu a propagace, kde podnik využívá pouze své obchodní referenty. V tabulce 10 je uvedeno shrnutí analýzy hodnotového řetězce.

*Tabulka 10: Shrnutí analýzy hodnotového řetězce*

Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalizace skladových zásob</li> <li>• Distribuce zakázek do zahraničí               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing a propagace</li> </ul> </li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedené analýzy hodnotového řetězce

### 3.3. Syntéza a vyhodnocení strategické analýzy

Na základě provedené analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby, které se v odvětví vyskytují nebo by se v budoucnu mohly vyskytovat. Analýza vnitřního prostředí sloužila ke zjištění, jaké má podnik Elektrospoj s.r.o. silné a slabé stránky. Syntéza strategické analýzy je provedena pomocí matice SWOT, kterou zachycuje tabulka 11.

Tabulka 11: Matice SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přehledná organizační struktura</li> <li>• Nízká fluktuace zaměstnanců               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá historie</li> <li>• Osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb</li> </ul> </li> <li>• Šíře a unikátnost sortimentu</li> <li>• Vlastní vozový park pro dopravy po ČR</li> <li>• Odkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence prvků strategického řízení</li> <li>• Nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neefektivní vedení lidí</li> </ul> </li> <li>• Optimalizace skladových zásob</li> <li>• Distribuce zakázek do zahraničí               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing a propagace</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití uprchlíků z Ukrajiny v pracovní procesu</li> <li>• Využití stavebních projektů města Prahy (metro apod.)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obnova Ukrajiny</li> <li>• Využití inovace na trhu</li> </ul> </li> <li>• Energetická soběstačnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fúze či akvizice</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskalace válečného konfliktu na Ukrajině</li> <li>• Zpřísnění ekologických požadavků</li> <li>• Ztráta významného odběratele</li> <li>• Příchod silné investiční skupiny na trh</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle provedené strategické analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy bude využita plus-minus matice. Tato metoda spočívá ve vzájemném porovnání faktorů, kde je na základě vzájemného vlivu každé kombinaci udělena hodnota z pětistupňové škály.

Výsledkem vyhodnocení je přehled nejdůležitějších faktorů pro zkoumaný podnik. Vyplnění plus-minus matice bylo provedeno ve spolupráci s jednatelem podniku Václavem Mládkem a je zachyceno v tabulce 12.

Tabulka 12: Plus-minus matice

	Přehledná organizační struktura	Nízká fluktuace zaměstnanců	Dlouhodobá historie	Osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb	Šíře a unikátnost sortimentu	Vlastní vozový park pro ČR dopravy	Odkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů	Absence prvků strategického řízení	Nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost	Neefektivní vedení lidí	Optimalizace skladových zásob	Distribuce zakázek do zahraničí	Marketing a propagace	Celkem
Využití uprchlíků z Ukrajiny v pracovním procesu	+	+	+	+	0	+	+	0	++	-	0	+	+	+9
Využití stavebních projektů města Prahy	0	0	+	++	++	++	++	0	--	-	-	0	-	+4
Obnova Ukrajiny	0	0	+	+	++	0	+	0	-	-	-	--	-	-1
Využití inovace na trhu	0	0	0	+	++	0	+	0	-	0	0	0	0	+3
Energetická soběstačnost	0	+	+	0	+	0	+	0	+	0	+	+	+	+8
Fúze či akvizice	0	0	+	+	++	0	0	-	-	0	+	+	+	+5
Eskalace válečného konfliktu na Ukrajině	0	-	0	0	0	-	-	0	-	0	0	-	0	-5
Zpřísnění ekologických požadavků	0	0	0	0	-	--	+	0	0	0	0	-	0	-3
Ztráta významného odběratele	0	0	0	+	+	+	+	-	-	0	-	0	-	0
Příchod silné investiční skupiny	0	0	+	+	+	+	+	-	--	-	-	-	-	-2
<b>Celkem</b>	+1	+1	+6	+8	+10	+2	+8	-3	-6	-4	-2	-2	-1	

Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky 11

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy se jako nejsilnější stránka podniku ukázala šíře a unikátnost nabízeného sortimentu. Dalšími významnými faktory jsou v tomto ohledu osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb a také možnost odkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů. Naopak nejvýraznější slabou stránkou je

nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců, za čímž následuje neefektivní vedení lidí.

Největší příležitostí by pro podnik mohla být možnost zaměstnat uprchlíky z Ukrajiny, kteří prchají před válkou. Tato možnost je o to více zajímavá, jelikož podnik čelí nedostatku lidských zdrojů. Další významnou příležitostí se ukázala energetická soběstačnost, která by podniku vylepšila image a umožnila ušetřit nemalé finanční prostředky, jež by mohly být využity na jiné oblasti.

Jako největší hrozba byla identifikována možná eskalace válečného konfliktu na Ukrajině. Nemusí však jít pouze o tento konkrétní konflikt. V nedávně době vypukla válka v Izraeli a do budoucna nemusí jít o ojedinělé situace. Všechny takové spory přinášejí do celého světa nejen bezpečnostního rizika, ale také možnost negativních ekonomických dopadů, jako jsou například obchodní omezení a nárůst cen energií a pohonných hmot. Výskyt takových událostí nedokáže zkoumaný podnik eliminovat, je však dobré sledovat dění ve světě a předpovídat možné dopady. Druhou největší hrozbou je pro podnik možnost zpřísnění ekologických požadavků ze strany státu nebo Evropské unie. S narůstajícím tlakem na ekologickou udržitelnost ve společnosti jsou další zpřísnění do budoucna pravděpodobná.

V tabulce 13 je uveden přehled nejdůležitějších faktorů, které byly zjištěny pomocí vyhodnocení SWOT analýzy.

*Tabulka 13: Přehled nejdůležitějších faktorů pro podnik Elektrospoj s.r.o.*

Silná stránka	Šíře a unikátnost nabízeného sortimentu
Silná stránka	Osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb
Silná stránka	Výkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů
Slabá stránka	Nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců
Slabá stránka	Neefektivní vedení lidí
Příležitost	Využití uprchlíků z Ukrajiny v pracovním procesu
Příležitost	Energetická soběstačnost
Hrozba	Eskalace války na Ukrajině
Hrozba	Zpřísnění ekologických požadavků

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky 12

Obsahem kapitoly bylo zpracování strategické analýzy. Nejprve proběhla analýza vnějšího prostředí podniku, následně vnitřního. Za využití několika nástrojů došlo k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. V závěru

kapitoly byla provedena syntéza strategické analýzy a její vyhodnocení. Získané informace budou sloužit jako vstupy pro následující kapitolu, ve které bude řešena formulace strategie.

## 4. Formulace strategie

Cílem kapitoly bude formulovat strategii podniku Elektrospoj s.r.o. Na základě informací z provedené strategické analýzy nejprve dojde k vymezení základních prvků strategického řízení, kterými jsou poslání, vize a strategické cíle. V dalším kroku se pomocí matice TOWS vygeneruje několik variant strategie a následně se dle vyhodnocení vybere nejlepší varianta. Jelikož jde pro zkoumaný podnik o strategicky důležitá rozhodnutí, tak bude ke spolupráci přizván jednatel podniku Václav Mládek.

### 4.1. Poslání, vize a strategické cíle

Prvním krokem k formulaci strategie je vymezení poslání, vize a strategických cílů. Tyto prvky mají dlouhodobý charakter a měly by svým obsahem sjednocovat úsilí všech v podniku. Vstupními informacemi budou nejdůležitější faktory zkoumaného podniku, které byly zjištěny vyhodnocením SWOT analýzy a jsou shrnuty v tabulce 13. Dalším zdrojem informací pro tuto kapitolu bude bakalářská práce autora této práce (Douša, 2021), ve které se věnoval tvorbě vize pro podnik Elektrospoj s.r.o.

#### 4.1.1. Poslání

Poslání má charakter stručného prohlášení, které svým obsahem popisuje důvody existence podniku a jeho roli ve společnosti. Jádro poslání by mělo vycházet z klíčových předností, které ukazují sílu podniku navenek. Na základě provedené strategické analýzy byly jako nejvýznamnější silné stránky zjištěny tři faktory:

- šíře a unikátnost nabízeného sortimentu,
- osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb,
- výkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů.

Díky těmto faktorům si podnik vybuodoval svou pozici na trhu a do budoucna na nich musí dále stavět. Proto by na těchto základech mělo být postaveno i podnikové poslání.

Autor práce ve své bakalářské práci uváděl jako doporučení doplnit k vytvořené vizi její krátkou podobu. Návrh zněl: „Zajistit spolehlivou komplectaci, distribuci a likvidaci elektroinstalačního materiálu“ (Douša, 2021, str. 42). Uvedený návrh má však spíše charakter poslání a jelikož vychází ze stejných silných stránek, které byly zjištěny současnou strategickou analýzou, bude využit jako inspirace pro tvorbu poslání.



Na základě konzultace s jednatelem Václavem Mládkem byla provedena drobná úprava a finální poslání podniku Elektrospoj s.r.o. zní:

*„Zajistíme spolehlivou kompletaci, distribuci a likvidaci elektroinstalačního materiálu!“*

#### **4.1.2. Vize**

Vize vyjadřuje aspirace podniku ve střednědobém, až dlouhodobém časovém horizontu. Vize je spolu s posláním základním prvkem strategického řízení a měly by být ve vzájemném souladu.

Jak bylo zmíněno, autor práce se tvorbě vize věnoval při psaní své bakalářské práce. Na základě informací zjištěných pomocí brainstormingu s vedením společnosti byl vytvořen návrh vize, který byl následně dle vyjádření jednatele podniku upraven do této podoby:

*„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“ (Douša, 2021, str. 40).*

Vize z bakalářské práce byla zaměřena na export do zahraničí. V práci byly zmíněny dvě země, na které by se měl podnik zaměřit. Bohužel šlo o Ukrajinu a Rusko, které jsou momentálně ve válečném konfliktu a vize je tím pádem těžko realizovatelná. Jelikož konflikt probíhá již dlouhou dobu a konec je v nedohlednu, bude vhodné, když se vize změní.

Pro tvorbu nové vize budou využity výsledky plus-minus matice, které jsou uvedeny v tabulce 13. Na základě zjištěných informací a konzultace s jednatelem Václavem Mládkem lze novou vizi podniku Elektrospoj s.r.o. formulovat jako:

*„Každému zákazníkovi budeme s tou nejlepší péčí zprostředkovávat naši širokou a jedinečnou nabídku zboží a služeb. Důraz klademe na ekologii! Staneme se energeticky soběstačným podnikem, čímž podpoříme udržitelné podnikání v zemi. K zajištění našich činností budeme potřebovat dostatek kvalifikovaných lidských*

*zdrojů, které půjdou jednotně a odhodlaně za společným cílem. Výsledkem našeho úsilí bude pevné postavení na trhu, pozitivní image podniku, stabilní práce pro zaměstnance a dlouhodobá obchodní spojení s našimi partnery.“*

Dle nové verze vize bude podnik směrem k zákazníkům vycházet ze svých nejsilnějších stránek, kterými jsou šíře a unikátnost sortimentu a kvalita poskytovaných služeb. Nová vize se nebude zaměřovat na export do zahraničí, ale na energetickou soběstačnost, což je pro podnik jedna z největších příležitostí. Stejně jako u minulé verze vize bude i k naplnění té nové potřeba omezit největší slabinu podniku, kterou je nedostatek lidských zdrojů.

### **4.1.3. Strategické cíle**

Strategické cíle rozpracovávají poslání a vizi do konkrétnější podoby a ukazují cestu, kterou lze tyto prvky splnit. Počet strategických cílů by měl být co nejnižší a každý cíl musí respektovat pravidlo SMART, které bylo vysvětleno v tabulce 2.

Na základě vytvořeného poslání a vize byly po konzultaci s jednatelem podniku vytyčeny 2 strategické cíle:

1. Stabilizace zaměstnanců na počtu 33 a vymezení zastupitelnosti do 31.12.2026.

Jako největší slabinou podniku se ukázaly lidské zdroje. Podnik trpí nedostatkem kvalifikované pracovní síly a špatnou zastupitelností pracovníků. Problém nastává zejména v situacích, kdy absentuje některý ze zaměstnanců. Vzhledem k situaci na trhu práce se v posledních letech nedařilo navýšit počet zaměstnanců na dostatečnou úroveň. Aktuálně by podnik potřeboval posílit řady primárně na provozním oddělení, dále pak na pozici obchodní referent a nově vytvořit pozici podnikového personalisty. V ohledu na zastupitelnost zaměstnanců by bylo na místě jasně definovat kdo a v jakém rozsahu přebírá pracovní agendu absentujícího zaměstnance.

2. Instalace fotovoltaických panelů s celkovým výkonem 50 kWp do 31.12.2025.

Jednou z příležitostí pro podnik by do budoucna mohla být možnost energetické soběstačnosti. Jednatel podniku se na úsporu nákladů na energie zaměřuje od roku 2022, kdy nechal instalovat tepelné čerpadlo. Dalším krokem má být právě instalace fotovoltaických panelů o výkonu 50 kWp na střechu podniku. Splněním tohoto cíle by podnik snížil svou energetickou závislost, vylepšil image a podpořil udržitelné podnikání v České republice.

## 4.2. Tvorba variant strategie

Dalším krokem při tvorbě vize je vygenerování variant strategie. Nástrojem pro tvorbu variant je matice TOWS, která je zachycena v tabulce 14. Vstupními informacemi jsou výsledky strategické analýzy.

Tabulka 14: Matice TOWS

	S1: Šíře a unikátnost sortimentu	S2: Osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb	S3: Odkup a ekologická likvidace kabelů a vodičů	S4: Dlouhodobá historie	S5: Vlastní vozový park pro ČR dopravy	S6: Nízká fluktuace zaměstnanců	S7: Přehledná organizační struktura	W1: Nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost	W2: Neefektivní vedení lidí	W3: Absence prvků strategického řízení	W4: Optimalizace skladových zásob	W5: Distribuce zakázek do zahraničí	W6: Marketing a propagace
O1: Využití uprchlíků z Ukrajiny v pracovním procesu	<p><b>Strategie SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S1, S2, S3, S4 + O4</li> <li>S1, S2, S3 + O6</li> <li>S1 + O5</li> </ul>							<p><b>Strategie WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>W1 + O1</li> <li>W4 + O3</li> <li>W5 + O6</li> <li>W6 + O2</li> </ul>					
O2: Energetická soběstačnost													
O3: Fúze či akvizice													
O4: Využití stavebních projektů města Prahy													
O5: Využití inovace na trhu													
O6: Obnova Ukrajiny													
T1: Eskalace válečného konfliktu na Ukrajině	<p><b>Strategie ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S3 + T2</li> <li>S1, S2, S3, S5 + T3</li> <li>S1, S2, S3, S5 + T4</li> </ul>							<p><b>Strategie WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>W4 + T4</li> <li>W5 + T3</li> <li>W6 + T3</li> </ul>					
T2: Zpřísnění ekologických požadavků													
T3: Příchod silné investiční skupiny													
T4: Ztráta významného odběratele													

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky 11

## **Strategie SO**

- S1, S2, S3, S4 + O4: Použít nejsilnější stránky pro získání a obstarání zakázek na stavební projekty v Praze. Zde by se mohlo jednat zejména o stavby nových tras metra.
- S1, S2, S3 + O6: Využít bohatý sortiment podniku při pomoci s obnovou Ukrajiny. Jako dobrý benefit by zde mohla být možnost odkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů, které by mohly svážet kamiony při zpátečních cestách.
- S1 + O5: Využití inovace na trhu s elektroinstalačním materiálem s cílem dalšího rozšíření nabízeného sortimentu.

## **Strategie WO**

- W1 + O1: Zajistit dostatečný počet lidských zdrojů pomocí ukrajinských uprchlíků, kteří v České republice hledají práci.
- W4 + O3: Optimalizovat skladové zásoby prostřednictvím akvizice či fúze s jiným podnikem, což by přineslo rozšíření skladových prostor.
- W5 + O6: Rozšířit vozový park podniku o vozidla, která by byla schopna dopravit zásilky mimo ČR. Tím bude podnik schopen využít příležitosti v podobě obnovy Ukrajiny bez nutnosti služeb externích dopravců.
- W6 + O2: Dosažení energetické soběstačnosti bude pozitivně působit na zákazníky, dodavatele, zaměstnance a další zainteresované strany. Uspořené finanční prostředky z nákladů na energie budou moci být navíc využity v boji s konkurenty.

## **Strategie ST**

- S3 + T2: Maximálně využívat ekologickou likvidaci kabelů a vodičů, a tím získat výhodu oproti konkurentům. Posílení ekologických aktivit podniku pomůže eliminovat hrozbu ztráty pozice na trhu v případě, že by podnik oproti svým konkurentům nebyl připraven na potenciální zpřísnování ekologických požadavků ze strany státu či Evropské unie.
- S1, S2, S3, S5 + T3: Zdokonalovat sortiment a nabízené služby pro zákazníky pomůže snížit hrozbu příchodu velkých investorů, případně alespoň zmenšit jeho důsledky.
- S1, S2, S3, S5 + T4: Poskytovat kvalitní služby a široký a unikátní sortiment odběratelům, čímž podnik vybuduje silná obchodní pouta a eliminujeme hrozbu ztráty zákazníků.

## Strategie WT

- W4 + T4: Optimalizovat skladové zásoby tak, aby byly vždy co nejrychleji k dispozici zákazníkům a nedošlo k jejich ztrátě.
- W5 + T3: Rozšířit vozový park a distribuovat na zahraniční trhy bude pro podnik oslabovat hrozbu příchodu silné investiční skupiny do ČR.
- W6 + T3: Vylepšení marketingu a propagace s cílem získat nové zákazníky a eliminovat či omezit dopady příchodu silné investiční skupiny na trh.

### 4.3. Volba strategie

V předchozí kapitole bylo vygenerováno několik variant strategie. Tato kapitola bude zaměřena na výběr té nejlepší pro podnik Elektrospoj s.r.o. Každá varianta bude posouzena dle její vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Detailněji jsou zmíněné vlastnosti popsány v předchozí části práce. K posouzení variant strategie byl přizván také jednatel podniku Václav Mládek a výsledné hodnocení jednotlivých variant je shrnuto v tabulce 15.

Tabulka 15: Výběr strategie

	Varianta strategie	Vhodnost	Přijatelnost	Uskutečnitelnost
SO	S1, S2, S3, S4 + O4	ANO	ANO	ANO
	S1, S2, S3 + O6	NE	ANO	NE
	S1 + O5	NE	ANO	ANO
WO	W1 + O1	ANO	ANO	ANO
	W4 + O3	NE	NE	NE
	W5 + O6	NE	NE	ANO
	W6 + O2	ANO	ANO	ANO
ST	S3 + T2	ANO	NE	ANO
	S1, S2, S3, S5 + T3	ANO	ANO	NE
	S1, S2, S3, S5 + T4	ANO	ANO	ANO
WT	W4 + T4	ANO	ANO	NE
	W5 + T3	NE	NE	ANO
	W6 + T3	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky 14

Po zhodnocení jednotlivých variant byly jako vhodné, přijatelné a uskutečnitelné shledány tyto strategie:

- SO: S1, S2, S3, S4 + O4.
- WO: W1 + O1.
- WO: W6 + O2.
- ST: S1, S2, S3, S5 + T4.
- WT: W6 + T3.

Každá z těchto pěti variant byla podrobněji konzultována s jednatelem podniku, jenž se měl k jednotlivým možnostem vyjádřit tak, aby byla vybrána jedna varianta strategie, kterou se bude podnik do budoucna řídit.

Podnik ke své propagaci využívá zejména obchodní referenty, a ačkoliv je ve strategických cílech zmíněno personální navýšení na těchto pozicích, tak jednatel podniku nevidí ve variantě W6 + T3 další smysl. Tato varianta tak nebyla přijata.

Stejný výsledek měla i varianta S1, S2, S3, S5 + T4. I přesto, že existuje hrozba vstupu silné investiční skupiny na trh, tak ji jednatel podniku momentálně nebere jako velmi pravděpodobnou. Z tohoto důvodu nebyla přijata ani tato varianta.

Seznam případných strategií pro podnik se ztenčil na varianty S1, S2, S3, S4 + O4, W1 + O1 a W6 + O2. Ve všech možnostech viděl pan jednatel smysl, ovšem aktuálním problémem podniku jsou zejména lidské zdroje, a právě využití uprchlíků z Ukrajiny představuje dobrou možnost, jak tuto slabinu omezit. Dle vyjádření jednatele tak bude pro podnik Elektrospoj s.r.o. nejlepší volbou varianta W1 + O1, což je strategie z kategorie WO.

Nelze však opomenout, že se jednatel podniku v posledních letech zaměřuje na úsporu nákladů na energie a jedním ze strategických cílů je instalace fotovoltaických panelů. Z tohoto důvodu bude vhodné, aby vedení podniku bralo v potaz také variantu W6 + O2.

Cílem kapitoly bylo definovat základní prvky strategického řízení, kterými jsou poslání, vize, strategické cíle a strategie. Nejprve došlo k vymezení poslání a vize. Jako základ pro definici těchto prvků sloužily výsledky strategické analýzy a bakalářská práce autora, ve které se věnoval tvorbě vize pro podnik Elektrospoj s.r.o. Po stanovení konečné podoby poslání a vize se na základě těchto prvků odvodily dva strategické cíle. Následně bylo prostřednictvím matice TOWS vygenerováno několik variant strategie a po zhodnocení vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti vyšla jako nejlepší možnost strategie WO.

## 5. Implementace strategie

Tato část bude zaměřena na implementaci strategie, která byla vytvořena v předchozí kapitole. Implementace strategie se provádí prostřednictvím strategických operací, kde každá taková operace musí obsahovat několik údajů:

- číslo a název,
- tým pro zhotovení a určení vedoucího,
- obsah a očekávaný výsledek,
- jednotlivé aktivity a harmonogram provedení,
- náklady na provedení,
- kritéria hodnocení výsledků,
- přínos.

Jednotlivé strategické operace musí být v souladu s nadřazenými prvky strategického řízení, zejména s vizí a strategickými cíli. Jelikož má podnik 2 strategické cíle, které se týkají lidských zdrojů a instalace fotovoltaických panelů, tak budou strategické operace zaměřeny právě na tyto oblasti.

### Lidské zdroje

Jedním ze strategických cílů podniku je stabilizace lidských zdrojů na počtu 33 a vymezení zastupitelnosti zaměstnanců, tomu se bude věnovat první strategická operace s názvem „Lidské zdroje“.

Největším nedostatek pracovníků trpí provozní oddělení, na kterém je potřeba navýšit počty o skladníka, řidiče a pracovníka na likvidaci kabelů a vodičů. Další posílení bylo žádoucí na obchodním oddělení na pozici obchodní referent.

Personální záležitosti spadají do pracovní agendy jednatele podniku Václava Mládky a částečně také obchodního ředitele Petra Procházky. Vzhledem k jejich pracovnímu vytížení ovšem nemohou této oblasti věnovat stoprocentní pozornost. V ohledu na tuto skutečnost by bylo na místě vytvořit pracovní pozici pro podnikového personalistu. Úkolem personalisty by mimo jiné bylo vymezit zastupitelnost absentujících zaměstnanců, což je jedním z cílů podniku. Dále by například mohl zajišťovat jazykové kurzy pro případné ukrajinské uprchlíky nebo jiné zahraniční zaměstnance.

Vedoucím strategické operace bude jednatel podniku Václav Mládek. Spolupracovat bude s obchodním ředitelem Petrem Procházkou, který je panu Mládkovi v personálních záležitostech nápomocen. Pan Procházka je navíc vedoucím obchodního oddělení, tak bude mít pod kontrolou nábor obchodního referenta. Posledním členem týmu bude vedoucí provozního oddělení pan Petr Kramosil.

Prvním krokem k naplnění strategické operace bude vystavení inzerátů na požadované pozice. Vhodným místem k umístění inzerátu by mohly být internetové portály jako například Jobs.cz. Jelikož se nabízí příležitost v zaměstnání ukrajinských uprchlíků, pak lze využít například facebookové skupiny a stránky, které jsou pro ně určeny. V těchto skupinách by se mohli najít uchazeči o práci v ČR. Tento krok není tak časově náročný a lze ho uskutečnit v řádu několika málo dní.

Následně bude potřeba vytipovat vhodné kandidáty a pozvat je na pracovní pohovory. Na základě vyhodnocení uchazečů budou přijati nejlepší kandidáti. Největší prioritou pro podnik je přijetí skladníka a řidiče. Pracovníky na tyto pozice by bylo žádoucí sehnat ještě v roce 2024. Časové omezení pro příjem obchodního referenta, pracovníka na likvidaci kabelů a vodičů a personalisty bude určeno na konec roku 2025. Kompletní vymezení zastupitelnosti absentujících zaměstnanců se bude vázat k datu 31.12.2026.

Náklady na provedení této strategické operace budou tvořeny zejména mzdou nových pracovníků, ke které se připočítá sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Odhadované měsíční náklady podniku na nové pracovníky jsou: skladník (33450 Kč), řidič (37464 Kč), pracovník na likvidaci kabelů a vodičů (30774 Kč), obchodní referent (46830 Kč) a personalista (46830 Kč). Dále je potřeba počítat také s náklady na zaškolení nových zaměstnanců a podání inzerátu. V případě využití internetového portálu jobs.cz se cena za třicetidenní inzerát pohybuje od 7390 Kč výše (Jobs.cz, 2024).

Kritériem pro vyhodnocení strategické operace bude počet zaměstnanců v podniku k datu 31.12.2026 a počet vymezených zastoupení zaměstnanců. Splnění cíle znamená, že bude k určenému datu stabilizován počet lidských zdrojů na počtu 33 a každý zaměstnanec bude mít jasně vymezeno, kdo a do jaké míry přebírá jeho pracovní agendu v případě absence.

Splněním strategické operace dojde k eliminaci největší slabiny podniku, kterou jsou lidské zdroje a špatná zastupitelnost zaměstnanců. Současní pracovníci nebudou tolik



pracovně vytížení, jelikož dojde k rozvolnění pracovních povinností mezi více osob. Díky vymezení zastupitelnosti bude zřejmé, kdo a v jakém rozsahu přebírá pracovní agendu při případné absenci některého zaměstnance.

Strategická operace s názvem „Lidské zdroje“ je shrnuta v tabulce 16.

*Tabulka 16: Strategická operace "Lidské zdroje"*

Číslo a název	Operace č 1: Lidské zdroje	
Tým a vedoucí	Mládek Václav (jednatel) – vedoucí týmu Procházka Petr (obchodní ředitel) Kramosil Petr (vedoucí provozu)	
Očekávaný výsledek	Navýšení počtu zaměstnanců podniku na 33 a vymezení zastupitelnosti	
Aktivity a harmonogram	Vystavení inzerátu	Vymezení zastupitelnosti
	Pracovní pohovor	
	Výběr pracovníka	
	Skladník – do 31.12.2024 Řidič – do 31.12.2024 Obchodní referent – do 31.12.2025 Pracovník na likvidaci kabelů a vodičů – do 31.12.2025 Personalista – do 31.12.2025	
	Vymezení zastupitelnosti – do 31.12.2026	
Náklady	Inzerát: 7390 Kč/inzerát na 30 dní Náklady na zaškolení Mzda (měsíční) včetně sociálního a zdravotního pojištění: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skladník (33450 Kč)</li> <li>• Řidič (37464 Kč)</li> <li>• Pracovník na likvidaci kabelů a vodičů (30774 Kč)</li> <li>• Obchodní referent (46830 Kč)</li> <li>• Personalista (46830 Kč)</li> </ul>	
Kritéria hodnocení	Počet zaměstnanců v podniku Vymezení zastupitelnosti pro každého zaměstnance	
Přínos	Uvolnění pracovních povinností zaměstnanců Vymezení zastupitelnosti absentujících zaměstnanců	

Zdroj: vlastní zpracování dle stanovených prvků strategického řízení

## **Fotovoltaické panely**

Dalším strategickým cílem je instalace fotovoltaických panelů, tomu se bude věnovat druhá strategická operace. Tento strategický cíl a operace vychází z podnikové vize, kde je zmíněna energetická soběstačnost podniku.

Jelikož se jedná o velkou investici a důležité strategické rozhodnutí, tak bude vedoucím týmu pro plnění této strategické operace zvolen jednatel podniku pan Václav Mládek. K dispozici bude mít svou pravou ruku, obchodního ředitele Petra Procházku, který s ním konzultuje všechna důležitá rozhodnutí.

Prvním krokem při realizaci strategické operace bude poptat fotovoltaické panely u dodavatele. Na trhu existuje několik specializovaných firem, které se tímto zabývají a postarají se o celý proces instalace fotovoltaických panelů. Na základě poptávky připraví návrh, dokumentaci, vyřídí dotaci a zajistí montáž. Pro samotný podnik Elektrospoj s.r.o. tak půjde zejména o vyřízení prvotních informací, o zbytek záležitostí se následně postará specializovaná firma. Jednatel podniku zmiňoval, že by realizace fotovoltaických panelů byla reálná v roce 2025, tím pádem se poptávka bude moci řešit koncem roku 2024, případně začátkem 2025. Dle specializovaných firem proběhne montáž fotovoltaických panelů do 3-7 měsíců. V takovém případě lze odhadnout, že by fotovoltaická elektrárna mohla být v provozu do konce roku 2025.

Realizace této strategické operace bude nákladnou investicí. Dle simply.cz (2024) vyjde instalace 100 panelů s celkovým výkonem 50 kilowattpeak (kWp) na 1 590 000 Kč. Jednotka kilowattpeak udává výkon fotovoltaické elektrárny za standardních podmínek (epet.cz, 2018). V případě takového projektu je možné čerpat dotaci až do výše 50 % celkové ceny. Pokud by se podařilo obdržet maximální výši dotace, tak by se celková cena fotovoltaické elektrárny snížila na 795 000 Kč.

Dle slov jednatele podniku by takto velká fotovoltaická elektrárna přinesla roční úsporu na cenách elektřiny zhruba 130 000 Kč. Dobu návratnosti investice vedení podniku vypočítalo na 7 let, tento faktor je ovšem závislý na výši poskytnuté dotace a vývoji cen elektřiny.

Kritériem pro vyhodnocení strategické operace bude celkový výkon instalovaných panelů. Splnění cíle znamená nainstalování takového počtu panelů, aby bylo dosaženo celkového výkonu 50 kWp.

Splněním této strategické operace podnik podpoří udržitelné podnikání v České republice. Benefitem bude zejména úspora nákladů na energie a vylepšená image podniku.

Strategická operace „Fotovoltaické panely“ je shrnuta v tabulce 17.

*Tabulka 17: Strategická operace "Fotovoltaické panely"*

Číslo a název	Operace č 1: Fotovoltaické panely
Tým a vedoucí	Mládek Václav (jednatel) – vedoucí týmu Procházka Petr (obchodní ředitel)
Očekávaný výsledek	Instalace fotovoltaických panelů s celkovým výkonem 50 kWp na střechu podniku
Aktivity a harmonogram	Poptávka u specializované firmy – do 31.3.2025 Kompletní montáž – 31.12.2025
Náklady	Cena bez dotace: 1 590 000 Kč Dotace až 50 % Cena s maximální dotací: 795 000 Kč
Kritéria hodnocení	Výkon instalovaných panelů v podniku
Přínos	Podpora udržitelného podnikání v ČR Úspora nákladů na energie Lepší image podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle stanovených prvků strategického řízení

Tato kapitola se zaměřila na implementaci strategie. Došlo k vytvoření dvou strategických operací, které povedou ke splnění strategických cílů podniku. První strategická operace je zaměřena na lidské zdroje a měla by vyřešit problém podniku s nedostatkem zaměstnanců a špatnou zastupitelností lidí. Druhá strategická operace se věnuje instalaci fotovoltaických panelů, což by mělo vést k podpoře udržitelného podnikání v České republice. Samotnému podniku přinese realizace popsané strategické operace úsporu v nákladech na elektřinu a lepší image.

## 6. Strategický controlling

Závěrečným krokem procesu strategické řízení je strategický controlling. Tato fáze spočívá v nastavení kontrolních standardů pro podnikové cíle, které jsou v průběhu času měřeny a na základě toho je vyhodnoceno jejich splnění, či nesplnění. Pokud je některý ze stanovených cílů shledán jako nesplněný, pak je potřeba zjistit příčinu vzniklé odchylky a navrhnout nápravnou akci.

V této diplomové práci byly pro podnik Elektrospoj s.r.o. vytyčeny dva strategické cíle:

1. Stabilizace zaměstnanců na počtu 33 a vymezení zastupitelnosti do 31.12.2026
2. Instalace fotovoltaických panelů s celkovým výkonem 50 kWp do 31.12.2025

Definované strategické cíle budou předmětem strategického controllingu. Každému strategickému cíli bude nastaveno kritérium pro hodnocení a norma, které má být k určitému datu dosaženo. Nastavená kontrolní kritéria a normy jsou k nahlédnutí v tabulce 18.

*Tabulka 18: Strategický controlling*

Strategický cíl	Kritérium hodnocení	Cíl	K datu
Stabilizace zaměstnanců a vymezení zastupitelnosti	Celkový počet zaměstnanců na HPP	33	31.12.2026
	Počet vymezených zastoupení zaměstnanců		
Instalace fotovoltaických panelů	Celkový výkon instalovaných fotovoltaických panelů (v kWp)	50	31.12.2025

Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky 16 a tabulky 17

Vedení podniku musí průběžně monitorovat plnění cílů dle stanovených kritérií. Pokud dojde k odchylce, pak je potřeba zjistit její příčinu a učinit nápravnou akci tak, aby byl cíl úspěšně splněn.

V této kapitole byly nastaveny normy a kritéria pro strategický controlling, čímž byl pro tuto chvíli dokončen proces strategického řízení podniku Elektrospoj s.r.o.

## 7. Shrnutí výsledků a závěrečná doporučení

V této kapitole budou shrnuty výsledky práce a zmíněna doporučení pro vedení podniku. Vstupní informace pro diplomovou práci byly získány prostřednictvím strategické analýzy, díky které došlo k identifikaci nejvýznamnějších silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Nejsilnější stránkou podniku je šíře a unikátnost sortimentu. Zde je potřeba zmínit zejména nabídku speciálních lakovaných vodičů, díky kterým se podnik odlišuje od většiny svých konkurentů. Dalšími významnými silnými stránkami jsou osobní přístup a kvalita poskytovaných služeb a také možnost odkupu a ekologické likvidace kabelů a vodičů, kterou podnik nabízí. Zejména na těchto faktorech musí podnik do budoucna stavět a využívat je v konkurenčním boji.

Jako největší slabou stránkou se ukázal nedostatek lidských zdrojů a špatná zastupitelnost zaměstnanců. Jelikož je v poslední době tuzemský trh práce charakteristický nedostatkem pracovníků, tak se podniku nedaří navýšit své řady na dostatečnou úroveň. Posílit je potřeba zejména pozice na provozním oddělení. Podniku by v tomto ohledu mohla pomoci jedna z identifikovaných příležitostí. Ta spočívá v možnosti zaměstnat ukrajinské uprchlíky, kteří přicházejí do ČR v důsledku války. Tito lidé v ČR shánějí práci, která je u mužů většinou manuálního typu a podnik Elektrospoj s.r.o. by tak mohl navýšit své řady na požadovaných pozicích.

Další posílení by bylo žádoucí na pozici obchodní referent. Vzhledem k pracovnímu vytížení jednatele podniku a obchodního ředitele, kteří mají aktuálně na starost personální záležitosti podniku, by bylo na místě také vytvořit pracovní pozici pro podnikového personalistu. Jedním z úkolů personalisty by mohlo být jasné vymezení zastupitelnosti za absentující zaměstnance.

Navýšení počtu lidských zdrojů by mohlo omezit také druhou největší slabinu podniku, kterou je neefektivní vedení lidí. Pokud by se povedlo navýšit počet zaměstnanců na dostatečný počet, pak by mohla být některým zkušenějším pracovníkům svěřena část manažerské práce. To by rozvolnilo manažerské povinnosti mezi více osob a výsledkem by bylo zefektivnění práce manažerů.

Další významnou příležitostí je energetická soběstačnost podniku. Využití této příležitosti by podniku ušetřilo finanční prostředky a zlepšilo image. V současné době navíc narůstá tlak na ekologickou odpovědnost jak ve společnosti, tak i v podnikání.

Větší zaměření na ekologii by tak mohlo pomoci předejít dopadům identifikovaných hrozeb, zejména možnosti zpříšňování ekologických požadavků na podnikání ze strany státu či Evropské unie.

Druhou významnou hrozbu představuje případná eskalace války na Ukrajině. Kvůli tomuto konfliktu musela být přepracována původní podniková vize, která byla zaměřena právě na export do Ruska a na Ukrajinu. Napadení Ukrajiny v únoru 2022 mělo obrovský ekonomický dopad, který se projevil například ve výrazném růstu cen energií. Pokud by došlo k eskalaci tohoto konfliktu či dokonce vzniku dalších válečných sporů, pak je zde hrozba další vlny zdražování komodit spotřebního koše, růstu úrokových sazeb, a tím pádem cen úvěrů, zpomalení ekonomického růstu apod. Tuto hrozbu podnik nemůže nijak eliminovat, je však potřeba, aby vedení podniku sledovalo dění ve světě a předpovídalo možné dopady těchto událostí. Například případnému nárůstu cen energií se dá bránit dosažením energetické soběstačnosti.

Identifikované nejdůležitější faktory sloužily jako stavební kámen pro formulaci prvků strategického řízení a určení strategie podniku. Výsledky práce jsou shrnuty v tabulce 19.

*Tabulka 19: Strategie podniku Elektrospoj s.r.o.*

<b>Poslání:</b> <i>„Zajistíme spolehlivou kompletaci, distribuci a likvidaci elektroinstalačního materiálu!“</i>
<b>Vize:</b> <i>„Každému zákazníkovi budeme s tou nejlepší péčí zprostředkovávat naši širokou a jedinečnou nabídku zboží a služeb. Důraz klademe na ekologii! Staneme se energeticky soběstačným podnikem, čímž podpoříme udržitelné podnikání v zemi. K zajištění našich činností budeme potřebovat dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů, které půjdou jednotně a odhodlaně za společným cílem. Výsledkem našeho úsilí bude pevné postavení na trhu, pozitivní image podniku, stabilní práce pro zaměstnance a dlouhodobá obchodní spojení s našimi partnery.“</i>
<b>Strategické cíle:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>„Stabilizace zaměstnanců na počtu 33 a vymezení zastupitelnosti do 31.12.2026.“</i></li><li>2. <i>„Instalace fotovoltaických panelů s celkovým výkonem 50 kWp do 31.12.2025.“</i></li></ol>

Strategie:

*„WO: Zajistit dostatečný počet lidských zdrojů pomocí ukrajinských uprchlíků, kteří v České republice hledají práci.“*

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků práce

Vedení podniku je doporučeno, aby bralo v potaz ještě druhou variantu strategie, která kombinuje dosažení energetické soběstačnosti spolu s posílením marketingu a propagace. Dosažení energetické soběstačnosti by pozitivně působilo na zákazníky, dodavatele, zaměstnance a další zainteresované strany. Uspořené finanční prostředky z nákladů na energie by pak mohly být využity v boji s konkurenty.

Pro úspěšnou implementaci vytvořené strategie byly navrženy dvě strategické operace. Každá z nich vede k naplnění jednoho strategického cíle, které vycházejí z podnikové vize.

První strategická operace je zaměřena na lidské zdroje a jejím obsahem je stabilizace počtu pracovníků podniku na 33 a vymezení zastupitelnosti zaměstnanců. Vedoucím týmu pro realizaci operace byl určen jednatel podniku pan Václav Mládek, který na tomto úkolu bude spolupracovat s obchodním ředitelem a vedoucím provozu. Největším personálním nedostatkem trpí provozní oddělení a od toho se odvíjí také časový horizont plnění operace. Pracovníky na pozice skladník a řidič je žádoucí sehnat do konce roku 2024. Pro získání obchodního referenta, pracovníka na likvidaci kabelů a vodičů a personalisty je vytyčen časový horizont na konec roku 2025. Kompletní vymezení zastupitelnosti zaměstnanců představuje poslední fázi strategické operace a má časové omezení k 31.12.2026. K tomuto datu by měl mít podnik stabilizován počet zaměstnanců na hodnotě 33. Splnění této strategické operace uvolní pracovní vytížení lidských zdrojů a přinese jasné určení, kdo a v jaké míře bude přebírat pracovní povinnosti absentujících zaměstnanců.

Druhá strategická operace se věnuje instalaci fotovoltaických panelů s celkovým výkonem 50 kWp. Jednatel podniku se úspoře nákladů na energie věnuje od roku 2022, kdy v podniku nechal zavést tepelné čerpadlo a naplánoval také instalaci fotovoltaických panelů. S přihlédnutím na plány pana jednatele byl stanoven časový horizont pro splnění tohoto úkolu na 31.12.2025 a vedoucím operace bude sám pan Mládek. Spolupracovat bude se svou pravou rukou, obchodním ředitelem Petrem Procházkou. Vhodným místem pro umístění panelů by měla být střecha podniku.

Splněním této operace podnik podpoří udržitelné podnikání v České republice, ušetří náklady na energie a vylepší svou image.

Závěrečná část práce byla zaměřena na strategický controlling. Zde došlo k vymezení kontrolních kritérií a norem pro vyhodnocení plnění strategických cílů.



## Závěr

Tato diplomová práce se věnovala strategickému řízení podniku Elektrospoj s.r.o., který funguje jako velkoobchod a maloobchod s elektroinstalačním materiálem. Autor práce se stejné problematice věnoval již při psaní bakalářské práce, ve které pro tento podnik tvořil vizi. Motivací autora bylo na předchozí práci navázat a rozšířit ji o další prvky strategického řízení. Cílem práce bylo vytvořit pro podnik Elektrospoj s.r.o. strategii.

První část práce se věnovala teoretickým východiskům. Zde se pozornost nejprve zaměřila na obecnou charakteristiku strategického řízení. Následně byl vysvětlen pojem strategie a jednotlivé prvky, které ji tvoří. Poté byl detailně rozebrán kompletní proces strategického řízení, ze kterého vycházela další část diplomové práce.

V úvodu druhé části práce byla uvedena stručná charakteristika zkoumaného podniku. Po představení podniku se pozornost zaměřila na proces strategického řízení, který sestával ze čtyř kroků. V prvním kroku došlo k provedení strategické analýzy, která sloužila k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. K analýze vnějšího prostředí se využila PESTEL analýza a Porterův model pěti sil. Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku model 7 S a analýza hodnotového řetězce. Získané informace byly vyhodnoceny pomocí plus-minus matice, čímž došlo k identifikaci nejdůležitějších faktorů pro podnik.

Ve druhém kroku došlo k formulaci strategie. Jako vstupní informace pro tuto část sloužily výsledky strategické analýzy. Úvod kapitoly se zaměřil na tvorbu poslání, vize a strategických cílů podniku. Následně bylo prostřednictvím matice TOWS vygenerováno několik variant strategie, z nichž se každá hodnotila dle těchto kritérií: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Po zhodnocení variant vyšla jako nejlepší strategie WO.

Třetí krok spočíval v navržení strategických operací, pomocí kterých bude formulovaná strategie implementována. Celkově byly navrženy dvě strategické operace, první je zaměřena na stabilizaci počtu lidských zdrojů a vymezení zastupitelnosti zaměstnanců, druhá na instalaci fotovoltaických panelů v podniku. Čtvrtý a zároveň poslední krok procesu spočíval v navržení kritérií a norem pro strategický controlling. V závěrečné části diplomové práce je uvedeno shrnutí výsledků, ve kterém jsou zmíněna další doporučení pro podnik Elektrospoj s.r.o.

## Zdroje

BLANENSKY.DENIK.CZ, 2024. *Pracujících uprchlíků z Ukrajiny v Česku přibývá: Kdo jsou, jak žijí, co plánují* [online]. Blanenský deník.cz [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://blanensky.denik.cz/cesi-v-cislech/uprchlici-cesko-ukrajina-prace-cestina-jazyk-bydleni-plany.html>

CNB.CZ, 2023. *Prognóza ČNB – podzim 2023* [online]. Česká národní banka [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

CNB.CZ, 2024. *ČNB snižuje úrokové sazby* [online]. Česká národní banka [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-snizuje-urokove-sazby-00004/>

CNB.CZ, 2024. *Nástroje měnové politiky* [online]. Česká národní banka [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>

CORPORATEFINANCEINSTITUTE.COM, 2023. *Strategic Analysis* [online]. Corporate Finance Institute [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-analysis/>

CZECHINVEST.ORG, 2024. *Taxation system* [online]. Czech Invest [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/en/For-Investors/Doing-business-in-the-Czech-Republic/Taxation-system>

CZSO.CZ, 2023. *Statistika výzkumu a vývoje* [online]. Český statistický úřad [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

DESS, Gregory, Tom LUMPKIN, Alan B. EISNER a Gerry MCNAMARA, 2014. *Strategic management: Creating competitive advantages*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-763608-1.

DEWANTO, Dedy, 2022. *TOWS matrix as business strategy of BP. Tapera*. Jakarta, Indonesia: Pertamina University. ISSN: 2147-4478.

DOUŠA, Tomáš, 2021. *Tvorba vize podniku*. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

EKONOM.CZ, 2024. *Většina uprchlíků z Ukrajiny pracuje. Stát ale neumí využít jejich potenciál* [online]. Ekonom [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67299110-vetsina-uprchliku-z-ukrajiny-pracuje-stat-ale-neumi-vyuzit-jejich-potencial>

ELEKTROSP.OJ.CZ, 2024. *eshop.elektrospoj.cz* [online]. Elektrospoj [cit. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://eshop.elektrospoj.cz/>

EPET.CZ, 2018. *Jednotky kWp a kWh – co označují a jaký je mezi nimi rozdíl?* [online]. Epet [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.epet.cz/jednotky-kwp-a-kwh-co-oznacuji-a-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, Emil VACÍK Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FXSTREET.CZ, 2023. *ČNB snížila sazby o 25bb, rozhodnutí bylo jednomyslné* [online]. FXstreet.cz [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/zpravodajstvi-153938.html>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HARAPPA.EDUCATION, 2021. *Strategic Control: Meaning, Process, Importance And Examples* [online]. Harappa [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: [https://harappa.education/harappa-diaries/strategic-control-process/#heading\\_2](https://harappa.education/harappa-diaries/strategic-control-process/#heading_2)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOBS.CZ, 2024. *Inzerujte na Jobs.cz* [online]. Jobs.cz [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

KAPLAN, Robert S. a David NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.

KENNEDY, Reed, Eli JAMISON, Joseph SIMPSON, Pankaj KUMAR, Ayenda KEMP, Kiran AWATE a Kathleen MANNING, 2020. *Strategic management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing. ISBN 978-1-949373-96-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-730-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KURZY.CZ, 2024. *HDP 2024, vývoj hdp v ČR* [online]. kurzy.cz [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2019>

LYNCH, Richard, 2015. *Strategic Management*. 7. vyd. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-06468-0.

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

MFCR.CZ, 2023. *Makroekonomická predikce – listopad 2023* [online]. Ministerstvo financí České republiky [cit. 2024-01-14]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-listopad-2023-53576>

MLÁDEK, Václav, 2024. Interview s jednatelem podniku Elektrospoj s.r.o. Praha. 5.2.2024.

MYTIMI.CZ, 2021. *Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni* [online]. MyTimi [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>

NEUMANN, Jakub a Ivan MILLER, 2018. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi* [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/197937206-Jak-provest-analyzu-swot-a-napsat-uzitecnou-vizi.html>

- PAQRESEARCH.CZ, 2024. *Dva roky války na Ukrajině. V Česku zůstává přes 300 tisíc uprchlíků. Integrace musí pokračovat* [online]. PAQ Research [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.paqresearch.cz/post/dva-roky-pote/>
- PEARCE, John. A. a Richard B. ROBINSON, 2013. *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. 13. vyd. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-132639-1.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PORTER, Michael E., 2008. *The Five Competitive That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86, 79-93.
- PRK PARTNERS, 2021. *Doing Business in the Czech Republic: Overview* [online]. Thompson Reuters [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/4-500-5788?transitionType=Default&firstPage=true&contextData=\(sc.Default\)#co\\_anchor\\_a257692](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/4-500-5788?transitionType=Default&firstPage=true&contextData=(sc.Default)#co_anchor_a257692)
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. BECK. ISBN 80-7179-367-1.
- SIMPLY.CZ, 2024. *Ceník fotovoltaické elektrárny* [online]. Simply [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.simply.cz/cenik-fotovoltaiicke-elektrarny/>
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- SPCR.CZ, 2023. *Výzkum a vývoj v Česku táhnou firmy* [online]. Svaz průmyslu a dopravy České republiky [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/16386-vyzkum-a-vyvoj-v-cesku-tahnou-firmy>
- THEGLOBALECONOMY.COM, 2024. *Czechia: Political stability* [online]. TheGlobalEconomy.com [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb_political_stability/)

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, Vladimír KRAJČÍK, Galina OSTAPENKO, Lenka ŠVECOVÁ a Jan ŽUFAN, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VOXCO.COM, 2022. *Strategic Analysis: Definition, Types, and Benefits* [online]. Voxco [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://www.voxco.com/blog/strategic-analysis-definition-types-and-benefits/>

ZAKONYPROLIDI.CZ, 2024. *Obchod a podnikání* [online]. Zákony pro lidi [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/obchod-podnikani>