



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGICKÉHO RÁMCE ROZVOJE SPOLEČNOSTI V OBLASTI PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA

COMPANY DEVELOPMENT STRATEGIC FRAMEWORK PROPOSAL WITH EMPHASIS ON PRODUCT PORTFOLIO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Denis Coufal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Denis Coufal
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Návrh strategického rámce rozvoje společnosti v oblasti produktového portfolia

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy navrhnout rámec strategického rozvoje podniku s důrazem na rozvoj produktového portfolia.

Základní literární prameny:

DESS, Gregory, Gerry MCNAMARA, Alan EISNER a Seung-Hyun LEE, 2019. Strategic Management: Text and Cases. 9th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 427 s. ISBN 978-1259813955.

GRANT, Robert M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016, xvi, 776 s. ISBN 978-1-119-12084-1.

JONES, Gareth R. a Charles W. L. HILL. Theory of strategic management: with cases. 9th ed. S.I.J: South-Western Cengage Learning, 2010, 454 s., 323 s. různé stránkování. ISBN 978-0-538-75250-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2018. Principles of Marketing. 17th Edition. London: Pearson, 705 s. ISBN 978-0134492513.

THOMPSON, Arthur A. a Alonzo J. STRICKLAND. Strategic management: concepts and cases. 4th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987, 1054 s. ISBN 0-256-03717-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje návrhu rámce strategického rozvoje české elektrotechnické firmy s důrazem na její produktové portfolio. Teoretická východiska z oblasti strategického řízení slouží jakožto struktura pro vypracování analytické a návrhové části práce. Výstupy analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou základem k návrhu strategického rámce rozvoje produktového portfolio společnosti na firemní i obchodní úrovni. Návrh poskytuje společnosti strategický rámec chování zaměřený na vyšší konkurenceschopnost, rozšíření produktového portfolio a poskytování vyšší hodnoty pro zákazníky energetického strojírenství.

Abstract

The purpose of this diploma thesis is a strategic development proposal for a Czech electrotechnical company with an emphasis on a product portfolio. The theoretical basis of this thesis serves as a structure for the analytical and the proposal part. Outputs of the external and internal analysis are the bedrock for formulation of strategic product portfolio development framework at the corporate and business level. The proposal provides a company with a framework for strategic behavior focused on better competitive ability, product portfolio expansion, and delivering higher value for customers of energetic engineering.

Klíčová slova

strategické řízení, firemní strategie, obchodní strategie, produktové portfolio, strategické zdroje, strategické cíle, hodnotová nabídka, bateriový systém

Keywords

strategic management, corporate strategy, business strategy, product portfolio, strategic resources, strategic goals, value proposition, battery storage system

Bibliografická citace

COUFAL, Denis. Návrh strategického rámce rozvoje společnosti v oblasti produktového portfolia [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143321>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu. doc. Ing. Robert Zichovi, Ph.D. za jeho čas a cenné rady věnované vedení této diplomové práce. Dále děkuji obchodnímu řediteli analyzované společnosti za zprostředkování potřebných informací a taktéž vedoucímu oddělení bateriových systémů partnerské společnosti za zodpovězení potřebných otázek.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 Vymezení problému, cíle a metodiky práce	12
1.1. Vymezení problému	12
1.2. Cíle práce.....	12
1.3. Metodika.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1. Strategické řízení společnosti	16
2.2. Strategie	16
2.3. Strategický rámec	17
2.4. Mise a vize.....	17
2.5. Strategické cíle	18
2.6. Strategické úrovně	20
2.7. Firemní strategie	21
2.8. Trojúhelník firemní strategie.....	24
2.9. Strategická analýza	26
2.10. Strategický výběr	27
2.10.1. Výběr firemní strategie.....	28
2.11. Strategická implementace	29
2.12. Strategická kontrola	31
2.13. Portfolio management.....	32
2.13.1. Strategická obchodní jednotka (SBU).....	33
2.13.2. Strategie obchodních jednotek	33
2.13.3. BCG matice	34
2.14. Zhodnocení a formulace strategie diverzifikace.....	36
2.15. Tvorba hodnoty pro zákazníka	39

2.15.1.	Hodnotová nabídka.....	40
2.15.2.	Hodnotový řetězec.....	42
2.16.	Marketingový mix.....	44
2.16.1.	Produkt	44
2.16.2.	Cena.....	45
2.16.3.	Místo.....	45
2.16.4.	Propagace	46
2.17.	Souhrn teoretického rámce	47
3	Analytická část.....	49
3.1.	Charakteristika společnosti.....	49
3.1.1.	Organizační struktura	49
3.1.2.	Výrobní program společnosti.....	51
3.1.3.	Ekonomická výkonnost společnosti.....	59
3.1.4.	Stav strategického řízení společnosti	60
3.1.5.	Shrnutí charakteristiky společnosti	65
3.2.	Analýza zdrojů společnosti.....	69
3.2.1.	VRIO analýza.....	69
3.2.2.	Shrnutí analýzy zdrojů	72
3.3.	Analýza hodnototvorných aktivit společnosti	75
3.3.1.	Zhodnocení hodnotového řetězce	75
3.3.2.	Shrnutí hodnototvorných aktivit společnosti	76
3.4.	Analýza stakeholderů	78
3.4.1.	Shrnutí analýzy stakeholderů	78
3.5.	Analýza portfolia.....	79
3.5.1.	Koncept portfolia a vzájemné vazby.....	80
3.5.2.	Znázornění portfolia BCG maticí.....	82

3.5.3.	Ekonomická výkonnost portfolia	84
3.5.4.	Potenciály rozvoje portfolia	85
3.6.	Analýza vlivů vnějšího prostředí na potenciální SBU	86
3.6.1.	Analýza PESTLE	86
3.6.2.	Porterův model pěti konkurenčních sil	96
3.6.3.	Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí na potenciální SBU	99
3.7.	Shrnutí analytické části metodou SWOT	101
3.7.1.	Východiska pro návrhovou část	106
4	Vlastní návrhy řešení	108
4.1.	Rámec firemní strategie.....	109
4.1.1.	Formulace návrhu rámce firemní strategie	109
4.1.2.	Rámcový odhad nákladů	129
4.1.3.	Časové vyjádření implementační etapy rámce firemní strategie	131
4.1.4.	Analýza rizik	135
4.1.5.	Strategická kontrola	138
4.1.6.	Shrnutí návrhu rámce firemní strategie.....	142
4.2.	Rámec obchodní strategie SBU bateriových systémů.....	145
4.2.1.	Segmentace trhu	145
4.2.2.	Zákazníci	150
4.2.3.	Popis bateriového systému.....	154
4.2.4.	Hodnotová nabídka	156
4.2.5.	Konkurenční chování	158
4.2.6.	Dodavatelské vztahy	160
4.2.7.	Doručení hodnoty 4P.....	162
4.2.8.	Shrnutí návrhu rámce obchodní strategie.....	168
4.3.	Strategické dopady války na Ukrajině.....	172

ZÁVĚR	174
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	178
SEZNAM GRAFŮ	190
SEZNAM OBRÁZKŮ	191
SEZNAM TABULEK	192
SEZNAM PŘÍLOH.....	194

ÚVOD

Tématem diplomové práce je návrh strategického rámce rozvoje společnosti v oblasti produktového portfolia. Sledovaným subjektem je diverzifikovaná brněnská elektrotechnická společnost, která v současnosti podniká ve třech oblastech, jejichž rozlišujícím parametrem jsou produkty a zákazníci. Portfolio management diverzifikované společnosti je nedílnou součástí strategického řízení, jelikož se věnuje ústřední otázce firemní strategie: Kde podnikat? Rozhodování, v kterých oblastech by společnost měla podnikat, jak by měl být alokován kapitál, zda by mělo dojít k další diverzifikaci či přerušení jednotlivých činností a stanovování směru jednotlivých obchodních jednotek je náplní této disciplíny. Rozvoj portfolia by měl být navrhován za účelem zvýšení celkové ekonomické výkonnosti společnosti a snížení rizika podnikání. Musí vycházet z důkladné analýzy vnějšího prostředí formujícího příležitosti a hrozby za současné znalosti vnitřního prostředí společnosti představujícího omezující podmínky.

Vybraná společnost se potýká s nedosahováním plánované ziskovosti jednotlivých obchodních jednotek a celkového podnikání. Vlivy způsobující tyto problémy pochází především z vnějšku. Výrazný nárůst cen výrobních vstupů společnosti snižuje prostor pro ziskovou marži. Tlak zákazníků a konkurence na neustále snižování ceny dále stlačuje ziskovost jednotlivých produktů a realizaci níže. Vyjednávací síla společnosti je vzhledem k vysoké závislosti na jednom z klíčových zákazníků poměrně nízká. Pro řešení těchto problémů musí dojít k přehodnocení aktuální podoby produktového portfolia společnosti a navržení nového směru jeho rozvoje vstříc výrobkům s vyšší hodnotou pro zákazníka umožňující dosahovat požadované ziskovosti za současné diverzifikace příjmů, čímž dojde k snížení přílišné závislosti na klíčovém zákazníkovi.

Významný nárůst cen elektrické energie podstatně zvyšující náklady na energetické zabezpečení výrobních firem a ostatních komerčních subjektů. Rostoucí zájem o zvyšování energetické soběstačnosti. Politické iniciativy EU za účelem akcelerace přesunu k obnovitelným zdrojům vyžadující rozsáhlé investice do infrastruktury. Všechny tyto vlivy výrazně posilují poptávku na relativně mladém trhu bateriových systémů a předpovídají růst jeho významu v následujících letech. Bateriový systém jakožto elektrotechnický produkt se jeví jako vhodný kandidát pro rozvoj produktového portfolia formou příbuzné diverzifikace za účelem vyřešení současných problémů firmy.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY PRÁCE

1.1. Vymezení problému

Dlouhodobě podnikající brněnská elektrotechnická společnost zaměřující se na dodávky nízkonapěťových rozvaděčů, zakázkovou zámečnickou výrobu a výrobu technologií pro čističky odpadních vod má problémy s dosahováním plánovaných hodnot zisku a nízkou rentabilitou tržeb. Ty jsou způsobeny především silicím tlakem na snižování cen ze strany zákazníků a konkurence, taktéž značným nárůstem cen veškerých vstupů.

Dalším z problémů je závislost na klíčovém zákazníkovi, která jednak zvyšuje jeho vyjednávací sílu vůči společnosti, a také představuje riziko ztráty podstatného objemu tržeb v případě omezení spolupráce, tento jev již negativně ovlivnil ekonomickou výkonnost společnosti v roce 2020. Záměrem společnosti je diverzifikovat zdroje příjmů rozšiřováním svého výrobního portfolia o vlastní výrobky s vyšší hodnotou pro zákazníka. Účelem je prostřednictvím nabídky produktů s vyšší hodnotou pro zákazníka zajistit požadovanou úroveň zisku a zároveň snížit závislost získáním nového zdroje tržeb.

Tyto záměry jsou v souladu s vizí společnosti stát se technologicky vyspělou, konkurenceschopnou elektrotechnickou firmou nabízející široký sortiment kvalitních produktů s vysokou hodnotou pro zákazníky v oblasti energetického strojírenství. Pro řešení problému musí být nejprve provedena strategická analýza současné situace z vnitřního i vnějšího pohledu, ta definuje možnosti a omezující podmínky spojené se zvažovanou diverzifikací výrobního portfolia. V jejich mezích bude vytvořen návrh rámce pro formulaci strategie rozvoje společnosti na úrovni firmy i nově zavedené obchodní jednotky, tak aby došlo k naplnění vize společnosti s ohledem na faktory vnitřního a vnějšího prostředí.

1.2. Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy navrhnout rámec strategického rozvoje podniku s důrazem na rozvoj produktového portfolia.

Dílčím cílem je vytvoření odpovídajících teoretických východisek práce, kde budou vysvětleny pojmy použité v pozdější analytické a návrhové části.

Následným dílčím cílem je zpracování analytické části, ve které bude zjištěno, jaké má společnost možnosti rozvoje svého portfolia s ohledem na svoje slabé i silné stránky a naskytující se příležitosti či hrozby externího prostředí.

Cílem návrhové části je navržení rámce firemní strategie se zaměřením na rozvoj produktového portfolia s důrazem na zvýšení hodnoty pro zákazníka, ziskovosti podnikání a diverzifikaci příjmů. Dále vytvoření podkladů pro formulaci obchodní strategie nové obchodní jednotky s důrazem na hodnotovou nabídku pro zákazníka a její doručení společností.

1.3. Metodika

Vybraná společnost, která je subjektem diplomové práce, bude pro účely ochrany jejího obchodního tajemství a důvěrných interních informací anonymizována. Nebude uváděno její jméno, sídlo a další informace, které by umožnily její snadnou identifikaci. Anonymizováni jsou i její současní či potenciální konkurenti a obchodní partneři.

Informace pro zpracování diplomové práce byly získány metodou desk research veřejně dostupných dat, nestrukturovanými rozhovory s obchodním ředitelem společnosti, který poskytoval vhled do vnitřního prostředí společnosti a odvětví jejího podnikání, taktéž částečně strukturovaným rozhovorem s vedoucím oddělení bateriových systémů partnerské společnosti.

V analytické části práce budou zkoumány vlivy působící na společnost z vnitřního i vnějšího pohledu. Využité informace pocházejí od zaměstnanců společnosti, jejich obchodních partnerů či veřejně dostupných zdrojů v podobě finančních výkazů, statistik a odborného textu. Analytická část se bude věnovat oblastem:

- Charakteristika společnosti – základní informace o firmě včetně organizační struktury, výrobní program (portfolio), ekonomická výkonnost společnosti vyjádřena finančními ukazateli a současný stav strategického řízení.
- Zdroje – popis finančních, technologických, lidských a znalostních zdrojů, posouzení jejich schopnosti poskytovat konkurenční výhodu VRIO analýzou.

- Hodnototvorné aktivity – popis jakým způsobem společnost vykonává primární a podpůrné aktivity modelu hodnotového řetězce, nákladnost těchto aktivit a jejich podíl na tvorbě hodnoty ve firmě.
- Stakeholdeři – definování zájmů vlastníků, vedení, zákazníků zaměstnanců a dodavatelů a jejich vlivy na činnosti společnosti.
- Portfolio – popis současného konceptu portfolia, plánovaných cílů, vzájemných vazeb mezi SBU, znázornění stavu portfolia BCG maticí, jeho ekonomická výkonnost a potenciály jeho rozvoje.
- Vnější prostředí – výčet důležitých politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů ovlivňující stávající portfolio společnosti i oblast zvažovaného rozšíření aktivit metodou PESTLE, zhodnocení úrovně stávající konkurence, vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, hrozby substitutů a vstupu nových konkurentů, tedy atraktivitu odvětví nové SBU.
- Shrnutí – poznatky získané z uvedených oblastí budou shrnuty v podobě slabých, silných stránek společnosti společně s hrozbami a příležitostmi externího prostředí prostřednictvím analýzy SWOT, interní a externí pozice bude ohodnocena IFE a EFE maticemi na jejichž základě bude zvolen typ strategie a východiska pro návrhovou část.

Návrhová část bude odpovídat na otázky z oblastí:

1. Na úrovni firemní strategie – trojúhelník firemní strategie
 - Vize, cíle a úkoly – stanovení nových strategických cílů pomocí 3D pojetí úspěchu firmy a principu SMART.
 - Zdroje – popis potřebných personálních, finančních, technologických a znalostních zdrojů, způsob jejich získání.
 - Podnikání – popis začlenění SBU do portfolia, způsob dělení zdrojů a schopností, návrh nové podoby portfolia prostřednictvím The Portfolio Map.
 - Struktura, systémy a procesy – návrh nové organizační struktury, popis potřebných změn z pohledu řízení.
 - Firemní výhoda – přínosnost a nákladovost jednotlivých SBU, vazby portfolia jakožto zdroje firemní výhody.

- Rámcový odhad nákladů – vyjádření nákladů na obstarání zdrojů a nutné změny, odhad očekávaných výnosů.
 - Časové vyjádření – stanovení termínů, časového fondu a personálního zajištění aktivit implementační etapy pomocí Ganttova diagramu a RACI matice.
 - Rizika – popis rizik spojených se vznikem SBU, jejich ohodnocení a navržení protipatření prostřednictvím skórovací metody.
 - Strategická kontrola – definování sledovaných metrik a periodicity kontroly dosahování strategických cílů.
2. Na úrovni obchodní strategie
- Segmentace trhu – popis jednotlivých segmentů na základě dělicích faktorů a následný výběr.
 - Zákazníci – popis typů zákazníků z vybraného segmentu a následný výběr.
 - Bateriový systém – popis využití a konstrukce bateriového systému.
 - Hodnotová nabídka - stanovení hodnotové nabídky pro zákazníka pomocí modelu Value Proposition Canvas na základě výzkumu potřeb, obav a očekávaných přínosů.
 - Konkurenční chování – popis konkurence a zvolení generické konkurenční strategie dle Portera.
 - Dodavatelské vztahy – popis potřebných dodavatelských vztahů v návaznosti na zaopatření nutných zdrojů.
 - Doručení hodnoty – popis návrhu doručení hodnoty zákazníkovi pomocí marketingového mixu 4P.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část se věnuje definici pojmů strategického managementu, jejichž znalost je potřebná pro navržení strategie rozvoje společnosti.

2.1. Strategické řízení společnosti

Strategické řízení se dá chápat jako proces, ve kterém je managementem společnosti stanoven dlouhodobý směr rozvoje, strategické měřitelné cíle a jsou vybudovány strategie, pomocí kterých těchto cílů bude dosaženo s ohledem na okolnosti externího a interního prostředí společnosti. Tento proces se dělí do tří základních částí, a to na strategickou analýzu, jejímž úkolem je porozumění strategické poloze společnosti, dále strategický výběr, kde dochází k tvorbě variant zamýšlených činností, následnému vyhodnocení a jejich výběru a v neposlední řadě část implementace strategie, která představuje zavedení vybraných strategií do firemní praxe. Všechny tyto prvky strategického řízení v praxi zpravidla neprobíhají lineárně, ale jsou vzájemně propojené. Napříč strategickým procesem by měla být vyhodnocována strategická výkonnost, zdali dochází k naplňování cílů strategie a jestli by nebylo vhodné ji pozměnit v reakci na možné změny podmínek (Johnson, Scholes, 2000; s. 15-16; Thompson, Strickland, 1987, s. 4-6).

2.2.Strategie

Strategie definuje způsob, jakým chce jednotlivec či organizace dosáhnout svých cílů, zlepšuje kvalitu rozhodování, umožňuje lepší koordinaci úsilí a zaměřuje se na dlouhodobý časový horizont. Čím více je prostředí podnikání turbulentní, tím více je nutné, aby byla strategie společnosti flexibilní a byla schopna reagovat na změny. V těchto případech je vhodnější pojetí pojmu strategie jakožto směru, ne plánu. Záměrem strategie jednotlivců či společností je dosahovat úspěchu. Strategie představuje jednotný rámec chování, pomocí něhož společnost dosahuje soudržnosti ve směru jejího rozvoje a rozhodování. Charakteristika úspěšné strategie se dá popsat následujícími vlastnostmi:

- Klade konzistentní a dlouhodobé cíle.
- Má silné porozumění konkurenčního prostředí.
- Objektivně zhodnocuje svoje zdroje.

- Je efektivně implementována (Grant, 2016, s. 4-15).

2.3. Strategický rámec

Strategický rámec popisuje základní podnikatelská rozhodnutí, dle nichž se následně organizace jako celek řídí. Stanovuje, v jakých odvětvích bude společnost podnikat, na jakých trzích, jak bude přerozdělovat kapitál mezi jednotlivými podnikatelskými záměry a jak hodlá konkurovat na zvolených trzích. Firemní strategii vymezuje strategický rámec, který má podobu východisek pro formulaci strategie jednotlivých obchodních jednotek. Obsah strategického rámce je poměrně obecný a zaměřuje se převážně na vymezení oblastí podnikání, trhů a celkových firemních cílů (Hanzelková, 2009, s. 37).

2.4. Mise a vize

Mise a vize patří již mezi téměř závazné vstupní metodické nástroje strategického řízení společnosti. Společně působí jako nástroje názorového a akčního sjednocení společnosti. Přímo s těmito pojmy jsou spjaté také firemní filozofie a kultura, které přímo ovlivňují styl řízení společnosti a udávají zvyky a způsob chování (Jirásek, 2003, s. 85-86).

Mise neboli poslání představuje deklaraci hodnot společnosti, sjednocuje názory i činy uvnitř i navenek. Umožňuje zaměstnancům lépe se orientovat v nestandardních situacích, které nepodléhají předpisu či normě, mohou tak konat v souladu s firemním posláním. Mise by měla být komunikována napříč celou společností v podobě přijatého poslání (mission statement) a být viditelná všem pracovníkům, aby si při své práci mohli společně přispívat k dosažení firemního poslání. Mise by neměla být účelově sestavena k získání pozitivních aspirací v podobě nástroje propagace. Obsah mise není definován žádným předpisem, avšak často se věnuje minimálně těmto oblastem:

- Přijmutí odpovědnosti za kvalitu produkce svých výrobků a služeb.
- Definování chování k zákazníkům.
- Popis přístupu ke svým zaměstnancům.
- Vymezení chování k veřejnosti a místní správě.
- Sdílení firemních hodnot a pravidel chování (Jirásek, 2003, s. 89-90).

Vize představuje definování představy o budoucí podobě společnosti, vzniká důsledkem neustálého přemýšlení vedení firmy o možnostech, limitech, okolním prostředí, trzích a výkonu společnosti. V určitý čas dojde ke shrnutí těchto představ do podoby, ve které je

možné je sdílet se svými stakeholdery, například vlastníky, managementem, investory, zákazníky a dodavateli. Jejich názory umožňují nadále kultivovat představu společnosti do jasné podoby, tedy vize (Jirásek, 2003, s. 88-89).

Oproti misi společnosti se jedná o mnohem více důvěrnou informaci, jelikož se přímo dotýká budoucnosti společnosti a plánovaných kroků. Proto je správné načasování představení oficiální vize složité, je nutné definovat kdo všechno nutně musí vědět o vizi společnosti, aby byl například maximalizován efekt tržního překvapení a na druhou stranu všichni zaměstnanci a partneři věděli proč, a co mají dělat. Tvorba vize a její sdělování je jednou z nejdůležitějších a nejsložitějších úloh vedení společnosti, je třeba přijít s odlišující, originální představou budoucnosti oproti konkurenci (Jirásek, 2003, s. 88-89).

2.5. Strategické cíle

Strategické cíle povětšinou vycházejí ze stanovené vize a mise společnosti, jelikož musí být navrženy tak, aby přispívaly k naplňování představy o rozvoji firmy. Nesmí být stanoveny příliš obecně, musí zde být jasný soulad mezi cíli napříč strategickými úrovněmi. Jedná se o cíle kvantitativní, které lze snadno vyjádřit pomocí ekonomických jednotek a kvalitativní, kde je měřitelnost cíle, a tedy i možnost ověření jeho dosažení komplikovaná (Zich, 2012, str. 24-26).

Strategie se zaměřuje na dlouhý časový horizont, nejdůležitějším aspektem je tedy stanovení správného směru rozvoje společnosti. Případné nedosahování stanovených cílů v plném rozsahu nutně nemusí znamenat špatně stanovenou strategii, jelikož mohlo dojít k nečekaným událostem, které zamezili jejich splnění. Plně dosažený cíl v nesprávném směru je pro firmu mnohem nebezpečnější než částečně splněný cíl ve správném směru rozvoje, pokud jsou důvody nesplnění relevantní (Zich, 2012, str. 26-28).

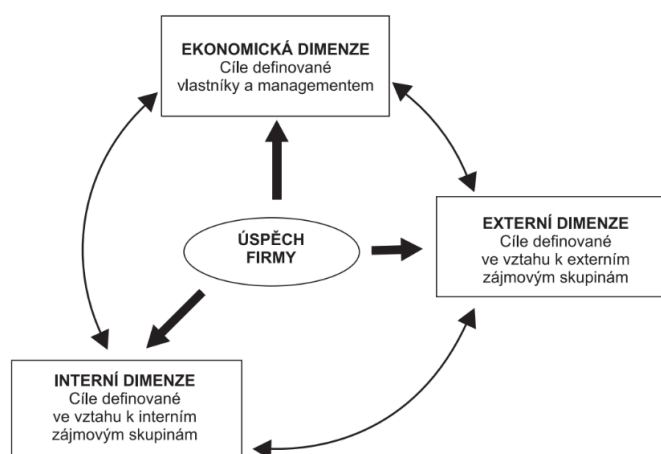
Je nutné jasně formulovat cíle a určit jejich návaznost a provázanost z hlediska hierarchie. Správně definovat cíle umožňuje princip SMART, jedná se o akronym složený z počátečních písmen anglických výrazů. Princip nesmí být využíván příliš striktně, jinak vede až k moc složitě vymezeným cílům, jeho použití je poměrně snadné u ekonomických oblastí, kde lze jednodušeji kvantifikovat. Cíl by měl tedy být:

- S – specifický a jednoznačně vymezený - Rozumí všichni, co je cílem?
- M – měřitelný – Poznám, že bylo cíle dosaženo?

- A – dosažitelný – Je firma schopna dosáhnout cíle?
- R – relevantní a zaznamenaný – Jsou cíle napříč úrovněmi v souladu?
- T – časově ohraničený – Je stanoveno, do kdy musí být cíl naplněn (Zich, 2012, str. 25-26)?

Hlavním cílem většiny společností je maximalizace návratnosti investice vlastníků, dosažení tohoto cíle vyžaduje vysokou ziskovost a konstantní růst zisku. Management společnosti by se neměl zaměřovat pouze na cíle v oblasti ziskovosti, jelikož to může vést k rozhodnutím snižovat náklady na krátkodobě neziskové činnosti, jako jsou výzkum a vývoj, marketing a nové kapitálové investice, jejichž přínosy se projevují až v dlouhém časovém období. Proto by se měli manažeři zaměřovat na dlouhodobé cíle, které jsou zpravidla v oblastech produktů a zákaznické spokojenosti (Jones, Hill, 2010 s. 17).

Všechny cíle, kterých chce společnost dosáhnout, je možné definovat z pohledu tří dimenzí. Jedná se o rovinu ekonomickou, kde je cíl vyjádřen ukazateli, jako jsou zisk,



Obrázek č. 1 Třídimenzionální hodnocení úspěchu firmy - 3D hodnocení

Zdroj: (Zich, 2012, str. 29).

tržní podíl a tempo růstu hodnoty firmy. Takto definovaný cíl nejlépe odpovídá vnímání firmy z pohledu vlastníků a managementu. Následuje externí rozměr, jelikož společnost podniká v rámci konkurenčního prostředí, měla by definovat významné externí stakeholdery jako jsou zákazníci či konkurence a stanovit si ve vztahu k nim konkrétní cíle. Poslední z dimenzí se zaměřuje na zajištění potřebného rozvoje interních zdrojů a schopností nutných pro splnění ostatních cílů (Zich, 2012, str. 28).

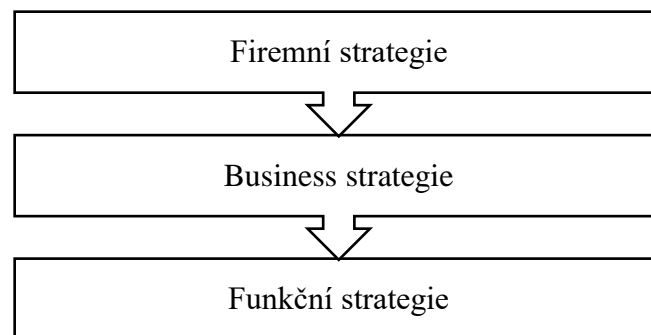
Důležitá je rovnováha v 3D pojetí úspěchu firmy, jednotlivé dimenze musí být ve vzájemné rovnováze. Společnost by se neměla snažit kompletně naplnit všechny dimenze

cílů, jelikož je nereálné uspokojit veškeré stakeholdery na 100 %. Konkrétně v případě externí dimenze úspěchu je snaha dosáhnout úplného uspokojení zákazníka velmi nákladná, proto je žádoucí naleznout určitý přijatelný poměr mezi zákaznickovou spokojeností a nespokojeností. Stejně maximální naplnění cílů ekonomické dimenze bude probíhat pravděpodobně na úkor kvality produktů, a tedy ve finále povede ke snížení úspěchu v externí oblasti 3D pojetí (Zich, 2012, str. 30-31).

Při stanovování cílů musí firma brát v potaz standardy definované externím prostředím, jako jsou zákony, normy, obvyklá kvalita či způsob konkurenčního chování. Zvládnout všechny tři dimenze úspěchu je žádoucí, avšak jim nemusí být přikládána stejná váha, při stanovení důležitosti těchto rozměrů je nutné vycházet ze základních zájmů a cílů společnosti a přizpůsobit tomu své chování (Zich, 2012, str. 30-31).

2.6. Strategické úrovně

Strategie společnosti prostupuje mnoha úrovněmi, které se rozlišují dle organizační struktury a kladených otázek. Strategické úrovně nejsou izolovány, avšak navzájem propojeny. Jednotlivé úrovně se mezi sebou ovlivňují po i proti směru organizační struktury, což zvyšuje nároky na soudržnost strategie a jednotného směru napříč celou společností (Grant, 2016, s. 18-19; Huff, 2009, s. 14-16).



Obrázek č. 2 Strategické úrovně

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Huff, 2009, s. 14)

Prvním stupněm je korporátní neboli firemní strategie, ta odpovídá na otázku: „Kde konkurovat?“. Firemní strategie se zaměřuje na volbu trhů, řízení jednotlivých podnikatelských činností a přiřazování zdrojů v rámci portfolia. Zahrnuje také rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích a nových oblastech podnikání (Huff, 2009, s. 14-15; Grant, 2016, s. 18-19).

Druhou úrovní je business strategie, ta odpovídá na otázku: „Jak konkurovat?“. Soustředí se na sestavení úspěšného business modelu, který bude generovat konkurenční výhodu. Stanovuje potřeby vybraných zákaznických segmentů a kompetence, jak je uspokojit. Sestavuje se pro konkrétní obchodní jednotku, v případě společnosti podnikající pouze v jedné oblasti je business strategie a firemní strategie jednotná (Thompson, Strickland, 1987, s. 39; Grant, 2016, s. 18-20; Jones, Hill, 2010 s. 145).

Třetí strategickou úrovní je funkční strategie, ta je tvořena pro jednotlivé oblasti společnosti podle jejich aktivit, jedná se tedy například o výrobní, marketingové, finanční a ostatní strategie. Plní zde podpůrnou úlohu, upřesňují strategie vyšších úrovní tak, aby bylo možno jejich naplnění prostřednictvím jednotlivých činností. Poukazují tak na důležitost strategického řízení jednotlivých oblastí firmy pro naplnění celkové firemní strategie (Thompson, Strickland, 1987, s. 40).

2.7. Firemní strategie

Nejvyšší úroveň strategie v rámci organizační struktury je firemní strategie, hlavní z oblastí, kterou se zabývá, je rozsah činností společnosti. Rozsah z hlediska produktů, což znamená, jak široký sortiment by měla společnost nabízet, dále geografický rozsah, který řeší optimální geografické rozložení firemních aktivit a v neposlední řadě vertikální rozsah, ten určuje, které vertikálně propojené aktivity by měla společnost vykonávat (Grant, 2016, s. 292).

Firemní strategie reaguje na aktuální příležitosti trhu a sílu dosahované konkurenční výhody, na základě toho se může rozhodnout pro optimální strategický přístup tak, aby maximalizovala svoji šanci na úspěch. Mezi generické přístupy firemní strategie patří následující příklady:

- Zaměření na jednu podnikatelskou činnost s nízkou či žádnou diverzifikací.
- Strategie částečné či úplné vertikální integrace.
- Strategie příbuzné diverzifikace.
- Strategie nepříbuzné diverzifikace.
- Zanechání, zbavení a likvidace.
- Firemní, portfoliová restrukturalizace a omezení.
- Kombinované strategie (Thompson, Strickland, 1987, s. 161).

Zaměření na jednu podnikatelskou činnost, umožňuje společnosti čerpat jistých výhod, jednou z nich je absolutní zaměření veškerých firemních zdrojů, sil a kompetencí pro úspěšné soutěžení v jednom odvětví, obzvláště důležitou se stává v dynamicky se měnících odvětvích, kde lze čerpat výnosy z dlouhodobého upevnování konkurenční výhody. Další z výhod je čerpání svého dlouhodobého know-how a menší expozice rizikům neúspěchu při vstupu na nové neznámé trhy s novými zákazníky, konkurenty a dodavateli. Možností rozvoje této strategie je horizontální integrace, která spočívá v nákupu aktiv konkurentů pro zvýšení ziskovosti, což snižuje nákladovou strukturu, zvyšuje produktovou diferenciaci, snižuje konkurenci v odvětví a zvyšuje vyjednávací sílu společnosti oproti dodavatelům a zákazníkům. Nevýhodami jsou časté obtíže spojené při akvizicích a fúzích společností, a taktéž hrozba porušení pravidel hospodářské soutěže (Jones, Hill, 2010 s. 285-292).

Vertikální integrace odpovídá na otázku, zda je pro firmu lepší být vertikálně integrovaný či specializovaný, zjednodušeně řeší rozhodnutí mezi nákupem či vlastní výrobou. Znamená tedy firemní vlastnictví a kontrolu nad několika vertikálními úrovněmi v oblasti nabídky produktu. Rozsah vertikální integrace společnosti se dá určit prostřednictvím počtu úrovní, které přebírá z hodnotového řetězce odvětví. Vertikální integrace dělí na zpětnou, kde se jedná o přejímání aktivit svých dodavatelů či dopřednou, kde firma usiluje o aktivity svých zákazníků v hodnotovém řetězci odvětví (Grant, 2016, s. 292-300).

Mezi výhody vertikální integrace patří technologické úspory při koncentraci dvou činností na stejné místo a šetření transakčních nákladů mezi odběratelem a dodavatelem. Nevýhodou je například rozdílný optimální rozsah produkce mezi výrobními fázemi dvou integrovaných stupňů hodnotového řetězce, dále nutnost vytvoření nových schopností, problémy spojené s vedením dvou strategicky odlišných podnikání, možnost vzniku horší kvality v rámci interních dodavatelských vztahů a v neposlední řadě dělá společnost méně atraktivním a flexibilním business partnerem (Grant, 2016, s. 292-300).

Strategie **diverzifikace** je často zvolena managementem v případě dostupnosti volných peněžních prostředků, které nepotřebují pro upevnění konkurenční výhody na jejich současných trzích působení, využijí je tedy k investici do nových oblastí podnikání. Společnost s více podnikatelskými činnostmi se dělí dle jednotlivých oblastí na strategické obchodní jednotky (SBU – Strategic Business Unit), které se chovají jakožto

samostatné jednotky s vlastními zákazníky, produkty, dodavateli a konkurencí. Výhodou diverzifikace je možnost tvoření hodnoty přesunem kompetencí mezi jednotlivými SBU, využití existujících kompetencí k vytvoření nové SBU, úspory z rozsahu sdílením zdrojů a schopnost nabízet produktové balíky. Nevýhodou je náchylnost ke změnám v rámci interního i externího prostředí a vyšší administrativní náklady na řízení diverzifikované společnosti (Jones, Hill, 2010 s. 311-341).

Diverzifikace se dělí na příbuznou a nepříbuznou. Příbuznou diverzifikaci je vhodné zvolit v případě, že kompetence společnosti lze využít napříč větším počtem odvětví a má strategické schopnosti, které umožňují udržet administrativní náklady pod kontrolou. Nepříbuzná diverzifikace se používá, když operativní kompetence jednotlivých obchodních jednotek mají úzké využití a firma má strategické schopnosti, umožňující utváření konkurenční výhody v rozdílných odvětvích (Jones, Hill, 2010 s. 327-328).

V případě, že podnikatelská činnost ztrácí schopnost přinášet zisk a hodnotu, stává se řešením **zanechání** této obchodní jednotky. Vzhledem k tomu, že toto neefektivní podnikání stojí firmu její zdroje, je vhodné se obchodní jednotky co nejrychleji zbavit. Možností je vyčlenění obchodní jednotky z portfolia a přetvoření v samostatné podnikání s majetkovou účastí společnosti, nebo prodej. Posledním z těchto strategických přístupů je likvidace obchodní jednotky, kde dojde ke kompletnímu zrušení činnosti často spojené s uzavíráním výroby a propouštěním, toto rozhodnutí je však důležité pro finanční zdraví celé společnosti, jelikož investování zdrojů do beznadějně obchodní jednotky ohrožuje existenci celé firmy (Thompson, Strickland, 1987, s. 173).

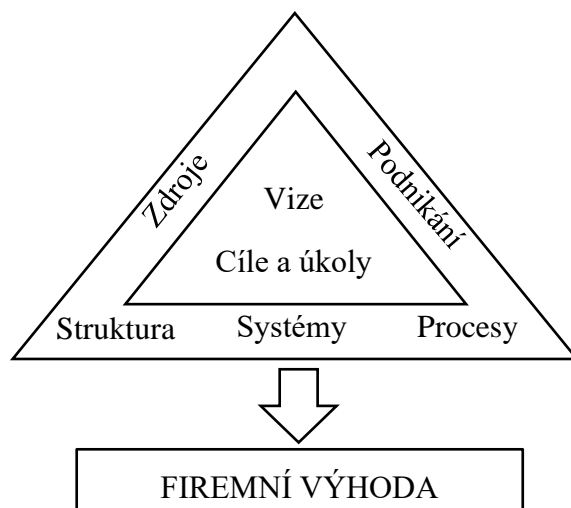
Firemní **restrukturalizace** bývá zvolena jako strategický přístup v případě dlouhodobě špatného ekonomického výkonu společnosti, reaguje tak na krizi ve firmě a její příčiny. Postojem k restrukturalizaci je zaměření se na znovuoobnovení ziskovosti u ekonomicky nevykonných obchodních jednotek, přehodnocení toho, jakým způsobem jsou investovány zdroje napříč portfoliem za účelem podpory ziskovějších SBU, uplatňování úspory nákladů napříč firmou, změnu klíčových zaměstnanců managementu a zavedení iniciativ na zvyšování ziskovosti napříč portfoliem (Thompson, Strickland, 1987, s. 174).

V krajních případech, kdy je nutné provést změnu celkového směru společnosti, dochází k modifikaci produktového portfolia prodejem nedostatečně výkonných obchodních jednotek a jejich náhradou novými perspektivními oblastmi podnikání. Krátkodobá defenzivní strategie omezení představuje dočasné zúžení podnikatelských činností za

účelem přečkání současné nepříznivé situace, vyhledáváním možností ke zvyšování efektivity snížením plýtvání a revize produktového portfolia za účelem předělání či ořezání nejméně výkonných obchodních jednotek (Thompson, Strickland, 1987, s. 175).

2.8. Trojúhelník firemní strategie

Firemní strategie je způsob, kterým společnost vytváří hodnotu prostřednictvím konfigurace a koordinace svých aktivit na více trzích. Tvorba hodnoty je hlavním účelem firemní strategie. Po ní následuje důraz na konfiguraci působení společnosti na více trzích z pohledu omezujících podmínek produktů, geografie a hodnotového řetězce odvětví. Koordinace se zabývá tím, jak společnost řídí jednotlivé obchodní činnosti v rámci firemní hierarchie, velkou roli zde hraje formulace a implementace strategie. Firemní strategie se zaměřuje na vztahy mezi celkem a částmi společnosti (Collis, Montgomery, 1997, s. 5-6)



Obrázek č. 3 Trojúhelník firemní strategie

(Zdroj: Upraveno dle Collis, Montgomery, 1997, s. 7)

Trojúhelník firemní strategie jakožto teoretický přístup k firemní strategii vychází z tvrzení neexistence jedné správné firemní strategie, která by zaručila úspěch. Na rozdíl vysvětluje efektivní firemní strategii, jakožto konzistentní soustavu pěti prvků, které společně systematicky vedou k firemní výhodě tvořící ekonomickou hodnotu. Tři strany trojúhelníku – zdroje, podnikání a trojice systémů, struktury a procesů jsou základy firemní strategie. Tyto základny za podmínky souladu s vizí a motivací příslušnými cíli a úkoly vytváří firemní výhodu, která zdůvodňuje diverzifikaci firmy (Collis, Montgomery, 1997, s. 7).

Centrální úlohu v trojúhelníku firemní strategie má vize, zejména při formulaci a implementaci strategie. Pokud je společnost schopna vytvořit koherentní vizi, je to znakem toho, že vůbec má firemní strategii. Důležité je, aby vize tvořila smysl činnosti firmy, který bude motivovat zaměstnance, taktéž by měla neustále rozšiřovat schopnosti. V jejím rámci by měly být volně stanoveny hranice, ve kterých bude společnost působit. Společně s misí tak představují první krok při tvorbě firemní strategie. Cíle a úkoly plní roli milníků na cestě k dosažení vzdálené vize. Cíle mají kvalitativní podobu, kdežto úkoly jsou kvantitativní a mají krátko až střednědobý časový rámec. Oba slouží k motivaci zaměstnanců k postupnému naplňování proveditelné vize (Collis, Montgomery, 1997, s. 8).

Zdroje jsou aktiva, znalosti a schopnosti firmy tvořící hodnotu. Představují klíčovou základnu strategie, jelikož určují, co společnost dokáže. Jsou rozlišovacím faktorem mezi firmami v odvětví a oblastí pro vznik firemní i konkurenční výhody. Nejhodnotnější zdroje jsou ty, které umožňují společnosti úspěšně konkurovat na více jak jednom trhu. Strana podnikání definuje odvětví, ve kterých společnost působí a taktéž zvolenou konkurenční strategii. Volba správného odvětví je kritická pro dlouhodobý úspěch firemní strategie, nejlepším prediktorem firemní výkonnosti je ziskovost jednotlivých odvětví, ve kterých působí. Rozsah oblastí podnikání taktéž přímo ovlivňuje, jakým stylem budou sdíleny zdroje napříč společností. Zde záleží na příbuznosti jednotlivých obchodních jednotek, to určuje potenciál synergie v portfoliu. Důležité je, aby společnost usilovala o stejné generické konkurenční strategie v rámci jejich obchodních jednotek pro minimalizaci kontraproduktivního chování (Collis, Montgomery, 1997, s. 9-10).

Struktura definuje, jak je společnost rozdělena do jednotlivých jednotek a popisuje přiřazení autority v rámci firemní hierarchie. Systémy jsou souborem směrnic a rutinních činností, které ovládají chování společnosti, konkrétně pravidla, které definují, jak mají být veškeré úkoly v rámci firmy prováděny. Procesy popisují neformální prvky činností společnosti. Jelikož se každá firemní strategie liší, neexistuje optimální soubor struktur, systémů ani procesů. Interní design společnosti by měl vycházet z její strategie a být upraven ve shodě se zdroji a podnikáním konkrétní firmy (Collis, Montgomery, 1997, s. 10-11).

Efektivní a správná firemní strategie vychází z harmonické kombinace zmíněných pěti prvků trojúhelníku. Společně fungují jako systém k tvorbě hodnoty prostřednictvím

aktivity na několika trzích, čímž dosahují firemní výhody. Ta může být realizována na firemní úrovni, avšak primárně na úrovni obchodní jednotky, kde jednotlivé činnosti těží z přínosů jejich existence v portfoliu. Firemní výhoda je tvořena v případě, že vlastnění obchodní jednotky generuje přínos v rámci společnosti. Dále když jsou přínosy vyšší než náklady spojené s jejím vlastněním a pokud vytváří větší hodnotu, než kdyby byla samostatně operující mimo hierarchii společnosti, zde záleží především na předpokladu maximalizace hodnoty portfolia. Předpoklady pro zajištění úspěchu firemní strategie a realizaci firemní výhody jsou síla jednotlivých prvků trojúhelníků, jejich vzájemné uspořádání, tak aby tvořily koherentní celek a v neposlední řadě musí být v souladu s neustále se měnícím externím prostředím (Collis, Montgomery, 1997, s. 11-13).

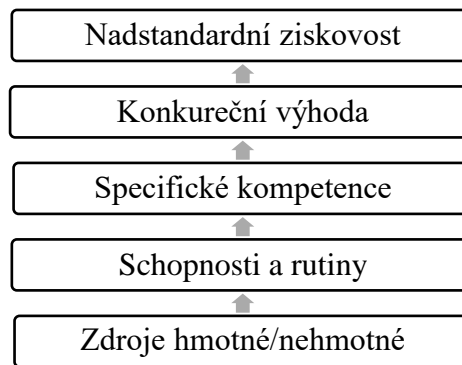
2.9. Strategická analýza

Strategická analýza je jednou z činností procesu strategického řízení, jejím cílem je stanovit strategickou pozici, která působí jako východisko pro stanovení strategie společnosti. Nejdříve je nutné identifikovat současnou strategii společnosti, dalším krokem je zhodnocení výkonu současné strategie často prostřednictvím finančních ukazatelů, následuje diagnostika výsledků výkonnosti současné strategie, dále jsou provedeny analýzy vlivů externího a interního prostředí, které by měly posuzovat současnou a budoucí situaci. Tyto složky fungují v rámci kulturního a etického prostředí, které taktéž působí na činnosti společnosti a ovlivňuje výběr strategie. Na fázi strategické analýzy dále navazuje formulace a implementace strategie (Johnson, Scholes, 2000; s. 81-82; Grant, 2016, str. 25).

Analýza externího prostředí zkoumá vlivy okolí na činnost společnosti, konkrétně makroprostředí, odvětví, ve kterém firma působí a konkurenčního postavení včetně posouzení podstaty vnějšího prostředí, zda je statické, či jaké změny a trendy jsou očekávány. Měla by splňovat tyto následující úkoly:

- Identifikovat základní ekonomické podmínky odvětví a jeho hnací síly ziskovosti.
- Porozumět hodnotovému řetězci odvětví.
- Zhodnotit atraktivitu odvětví pro budoucí investici.
- Identifikovat klíčové faktory úspěchu, které umožňují uspět v odvětví.
- Stanovit předběžné závěry o tom, jak analýza okolí ovlivní strategické možnosti (Johnson, Scholes, 2000; s. 83-85; Crossan a kolektiv, 2011, s. 74, 95)

Analýza interního prostředí se zaměřuje na zdroje a schopnosti společnosti. Umožňuje zjistit jaké zdroje a schopnosti vytvářejí hodnotu pro shareholders i stakeholders. Pojetí „The Resource Based Theory of the Firm“ (RBV), přístup stanovený na zdrojích, staví zdroje a schopnosti, jakožto předpoklady k využití příležitostí a zamezení hrozeb plynoucích z externího prostředí, prostřednictvím čehož lze dosáhnout vytvoření konkurenční výhody a nadstandardní úrovně ziskovosti podnikání (Huff, 2009, s. 29).



Obrázek č. 4 Model výkonnosti založený na zdrojích

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Huff, 2009, s. 29).

2.10. Strategický výběr

Proces formulace a výběru strategie vychází z poznatků získaných strategickou analýzou, bere v potaz velké množství faktorů a jeho hlavním úkolem je naleznout optimální strategickou shodu interních zdrojů, kompetencí a schopností s faktory externího prostředí. Strategický výběr bývá prováděn na základě těchto determinantů:

- Tržní příležitosti, atraktivita odvětví a konkurenční síly.
- Firemní zdroje a schopnosti umožňující dosahovat nejlepších výsledků.
- Hrozby ovlivňující výkon a existenci společnosti.
- Osobní hodnoty a vize pracovníků vrcholového managementu.
- Všeobecné aspekty vnějšího prostředí.
- Organizační kultura, hodnoty a filozofie (Thompson, Strickland, 1987, s. 44).

Výběr nejvhodnější varianty strategie je posuzován z hlediska tří kritérií, vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti. Vhodnost strategie vyplývá z průniku mezi navrhovanou strategií a výsledky strategické analýzy, používá se jako počáteční srovnání uvažovaných variant ještě před provedením detailnějších analýz. Přijatelnost hodnotí strategii z více úhlů, a to z hlediska pravděpodobné finanční návratnosti, rizikovosti návrhu a očekávané

reakce investorů. Proveditelnost je navázána na možnost implementace strategie, jejím determinantem je převážně dostupnost potřebných zdrojů a kompetencí pro realizaci zamýšlené strategie (Johnson, Scholes, 2000, s. 291, 327).

2.10.1. Výběr firemní strategie

Strategie na firemní úrovni by měla být vybrána za účelem co největší situační shody se strategickou pozicí společnosti. Na základě úrovně růstu trhu a síle konkurenčního postavení lze navrhnout vhodný druh generické firemní strategie, jak lze vidět níže. První kvadrant v pravém horním rohu, se týká firem v ideální pozici s rapidním růstem trhu a silnou konkurenční pozicí, logickým přístupem je soustředění se na současnou podnikatelskou činnost pro zvýšení tržního podílu, kompetencí a upevnění silné konkurenční pozice (Thompson, Strickland, 1987, s. 177).

Druhý kvadrant v levém horním rohu, představuje výčet možností pro společnosti, které i přes vysoký růst trhu nedosahují silné konkurenční pozice, nejdříve by měly zanalyzovat, proč se jim nedaří upevnit lepší pozici a zjistit co je potřeba pro to, aby byly konkurenceschopné, v případě že jim chybí zdroje, bylo by vhodné se spojit fúzí s další firmou v odvětví. V nejhorší výchozí situaci se ocitnou společnosti v třetím kvadrantu v levém dolním rohu, nejdříve by se měli pokusit o modifikaci současné konkurenční strategie, dále mají možnost fúze a vertikální integrace, likvidace společnosti by měla být poslední možností. Poslední kvadrant v pravém dolním rohu je pozicí, ve které se nacházejí společnosti s přebytečným cash flow, se silnou konkurenční pozicí, avšak na

trhu s pomalým růstem, doporučuje se tedy diverzifikace na nové perspektivní trhy (Thompson, Strickland, 1987, s. 178-179).

2.11. Strategická implementace

Strategická implementace představuje jednu z fází procesu strategického řízení, vzniká na základě strategické analýzy a výběru, tyto prvky jsou propojeny zpětnou vazbou a navzájem se ovlivňují v průběhu celého procesu. Současné konkurenční prostředí většiny společností je značně dynamické, což nutí společnosti reagovat v poměrně krátkém čase.

Rapidní růst trhu

<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifikace strategie jednotného záměru 2. Fúze s firmou z odvětví 3. Vertikální integrace 4. Diverzifikace 5. Zanechání 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncentrace na strategii jednotného zaměření 2. Vertikální integrace 3. Příbuzná diverzifikace
Slabá konkurenční pozice	Silná konkurenční pozice
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifikace strategie jednotného záměru 2. Fúze s rivalem 3. Vertikální integrace 4. Diverzifikace 5. Sklizeň/zbavení 6. Likvidace 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Příbuzná diverzifikace 2. Nepříbuzná diverzifikace 3. Joint venture 4. Vertikální integrace 5. Koncentrace na strategii jednotného zaměření

Pomalý růst trhu

Obrázek č. 5 Průnik firemní situace a firemní strategie

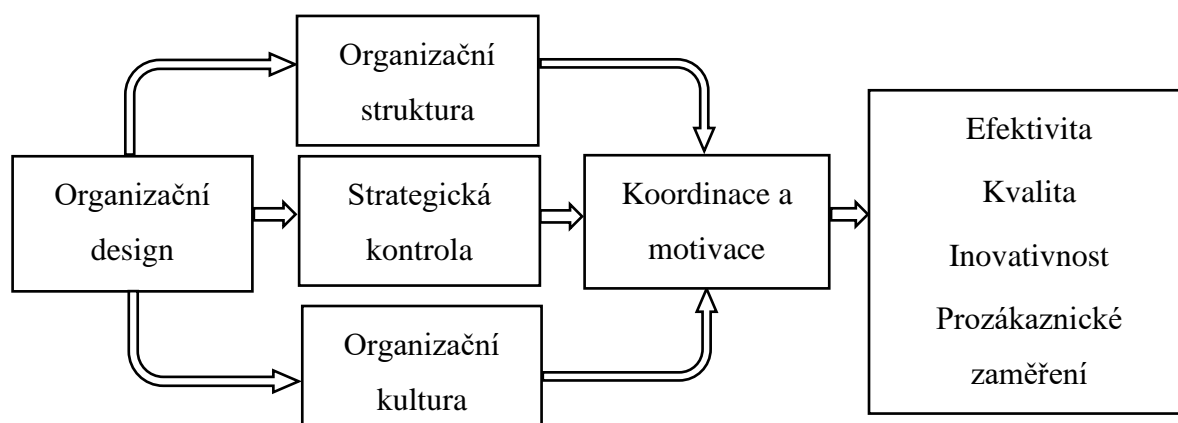
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Thompson, Strickland, 1987, s. 178).

Z těchto důvodů je často velmi málo času na definování formálního plánu, natož implementaci. Revize toho, jak zaměstnanci rozumí vztahu mezi strategií a operativou je obzvláště důležité v případě zamýšlené inovace. V případě zavádění nového business modelu, je vzhledem ke krátkému času k reakci, i přes kvalitně provedenou strategickou analýzu implementace strategie zastřena nejistota. Doporučeno je, aby společnost experimentovala, učila se a adaptovala se za procesu implementace nové strategie. Tento přístup je definován jako provedení strategie (Strategy Execution) a představuje oproti původní lineární představě o implementaci více interaktivní proces experimentování

s organizačními strukturami a činnostmi za účelem vylepšení strategického řízení směru rozvoje společnosti. Pro implementaci strategie je velmi důležité sjednotit organizační strukturu se strategickým záměrem, aby mohla být strategie úspěšně implementována. Tato organizační struktura by však neměla být příliš úzce přizpůsobena, to by mohlo narušit schopnost společnosti reagovat na neočekávané změny. Firemní kultura vycházející z vize a mise, by měla taktéž korespondovat s nově implementovanou strategií (Huff, 2009, s. 299-301).

Důležitá je tedy především strategická flexibilita, což je schopnost reagovat na neočekávané v rámci vize společnosti, tento pojem nepředstavuje pouze reaktivnost, nutné je především být proaktivní. Konkurenční výhoda musí být neustále obnovována a udržována v dynamickém prostředí představuje strategie podobu neustálého rozvoje. Pro zajištění strategické flexibility je vhodné zakládání strategických iniciativ napříč organizační strukturou společnosti, jedná se o týmy či jednotlivce zodpovědné za rozvoj nových trhů, vývoj produktů a inovací (Huff, 2009, s. 301).

Klíčovým faktorem pro implementaci strategie je organizační design, což je proces, který rozhoduje o tom, jak by měla společnost vytvářet, používat a kombinovat organizační strukturu, kontrolní systémy a firemní kulturu pro úspěšnou implementaci nového business modelu. Efektivní organizační design může zvyšovat ziskovost společnosti dvěma způsoby, nejdříve snižuje administrativní náklady a umožňuje společnosti snižovat nákladovou strukturu. Dále zlepšuje schopnosti společnosti vytvářející hodnotu, zvyšuje jejich efektivitu, kvalitu a inovativnost (Jones, Hill, 2010 s. 380-416).



Obrázek č. 6 Implementace strategie organizačním designem

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jones, Hill, 2010 s. 381).

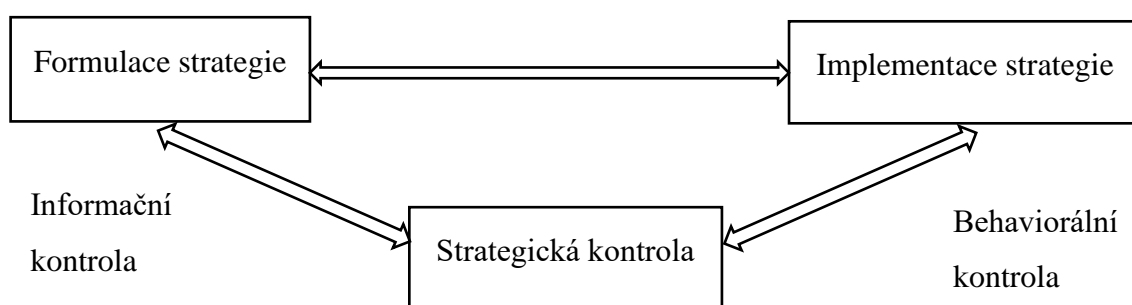
2.12. Strategická kontrola

Strategická kontrola se skládá z informační a behaviorální části. Informační kontrola se týká sběru, analýzy a vyhodnocování informací z externího i interního prostředí společnosti za účelem nalezení shody mezi strategickým chováním a strategickým okolím. V současném pojetí strategické kontroly je informační kontrola součástí nepřetržitého procesu poznání, kde dochází neustále k revizi strategie a jejich cílů. Přínosem tohoto přístupu ke strategické kontrole je snížení časových prodlev reakcí na změny, a to především v oblasti konkurenčního prostředí, což činí společnost flexibilnější. Důvodem pro aplikaci tohoto současného kontinuálního přístupu ke strategické kontrole je komplexní, rychle se měnící obecné a konkurenční prostředí společnosti (Dess a kolektiv, 2019, s. 269).

Behaviorální kontrola se zaměřuje na správnou implementaci strategie zaměstnanci z hlediska tří klíčových oblastí, a to kultury, odměňování a bariér. Organizační kultura je systém sdílených hodnot, který utváří organizační strukturu a kontrolní systémy pro definici norem chování. Systém odměňování ve společnosti, by měl být nastaven, tak aby motivoval zaměstnance k vykonávání individuálních a týmových úkolů, které jsou přímo v souladu se strategií společnosti, jejími dlouhodobými cíli, misí a vizí. Bariéry mají podobu pravidel akceptovatelného chování, které vedou k zaměření zaměstnanců na strategické priority, pomáhají zlepšovat efektivitu a minimalizují dopady neetického a nevhodného chování. (Dess a kolektiv, 2019, s. 270-272).

Současné kontrolní systémy musí mít následující vlastnosti, aby byly efektivní:

- Zaměřuje se na konstantně se měnící informace nesoucí strategický potenciál.
- Tyto informace jsou dostatečně důležité na to, aby vyžadovali regulérní a častou pozornost od všech organizačních úrovní.
- Vygenerované informace a data jsou nejlépe interpretovány a diskutovány na osobních schůzkách managementu.
- Kontrolní systém je klíčem k uskutečnění debaty ohledně současných zásadních dat, předpokladů a akčních plánů, což často vede k tvorbě nových strategií a inovací (Dess a kolektiv, 2019, s. 269).



Obrázek č. 7 Současný přístup k strategické kontrole

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Dess a kolektiv, 2019, s. 269).

2.13. Portfolio management

Portfolio management je metodou posuzování konkurenční pozice portfolia činností v rámci společnosti, slouží k určování strategických alternativ pro jednotlivé obchodní jednotky a pomáhá identifikovat priority pro alokaci zdrojů napříč podnikatelskými činnostmi. Strategické přiřazování zdrojů k nejvíce perspektivním obchodním jednotkám vede k firemní konkurenční výhodě. Alokační zdrojů by měla probíhat na základě posouzení atraktivity jednotlivých trhů, na kterých společnost podniká a schopnostech jednotlivých obchodních jednotek. Rozhodování na základě těchto informací vede k lepším výkonům jednotlivých obchodních jednotek a k celkovému výkonu společnosti, efektivní alokace finančního kapitálu je klíčovou kompetencí úspěšných firem realizující firemní strategii diverzifikace. Hlavním účelem modelů portfolia je pomoci firmě dosáhnout rovnováhy v rámci složení obchodních jednotek v portfoliu, vzájemným doplňováním obchodních jednotek z hlediska ziskovosti, růstu a cash flow, což přispívá k uspokojivému celkovému firemnímu výkonu (Dess a kolektiv, 2019, s. 183-184).

2.13.1. Strategická obchodní jednotka (SBU)

Strategická obchodní jednotka zkráceně SBU (Strategic business unit) je subjektem SBU organizační struktury, která seskupuje divize společnosti na základě homogenity ve vlastnostech produktů, trhů a technologií za účelem dosažení synergie. Synergie se projevuje pákovým efektem klíčových kompetencí, sdílením infrastruktury a zvyšováním tržní síly. Tato organizační struktura se objevuje u společností sledujících firemní strategii diverzifikace, čím více je diverzifikace v portfoliu příbuzná, tím méně SBU je potřeba. Jednotlivé SBU fungují v rámci společnosti jako samostatné ziskové středisko (Dess a kolektiv, 2019, s. 308).

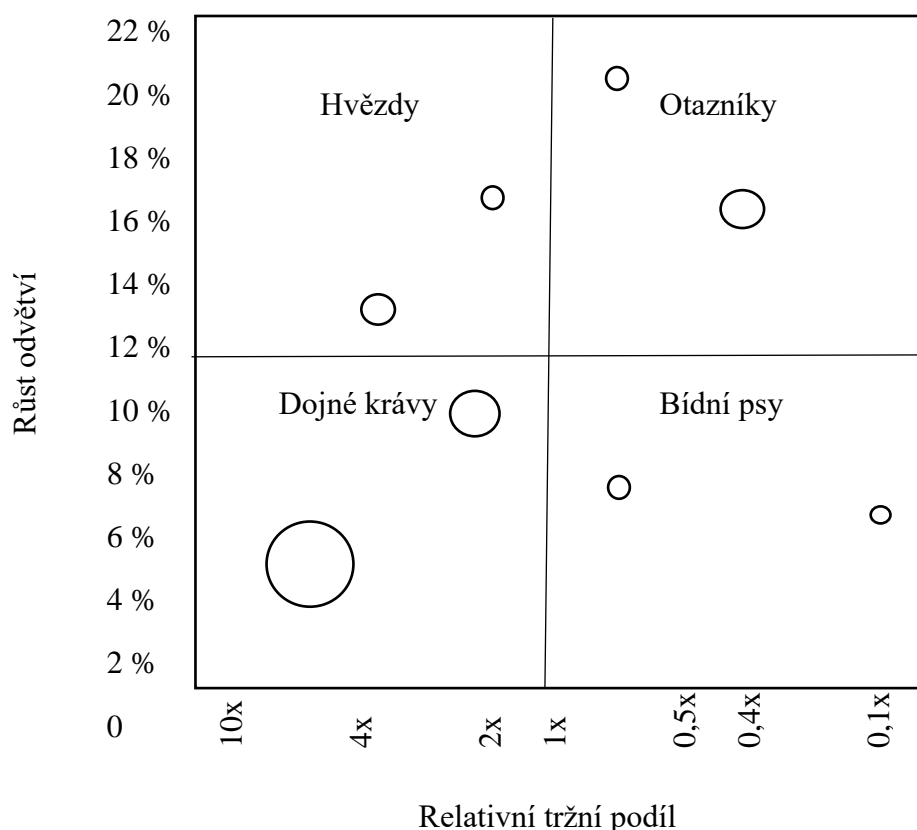
Výhodou SBU organizační struktury je to, že ulehčuje úkoly spojené s plánováním a kontrolou, taktéž s vyšší mírou decentralizace rozhodování dokážou jednotlivé obchodní jednotky lépe a rychleji reagovat na změny v okolí. Nevýhodou je obtížnější dosahování synergií mezi jednotlivými SBU, růst mzdových nákladů spojených s dodatečnou vrstvou managementu a riziko nedostatečné informovanosti vrcholového vedení firmy. (Dess a kolektiv, 2019, s. 308).

2.13.2. Strategie obchodních jednotek

Hlavním zájmem strategií na úrovni jednotlivých SBU neboli business strategií je úspěch na konkrétním trhu s důrazem na dosažení konkurenční výhody. Věnují se novým možnostem v oblasti trhu, produktů, zákaznických potřeb a jak tyto možnosti korespondují s cíli a záměry společnosti. Pro rozhodování na této organizační úrovni je především klíčové porozumění a vyhovění požadavkům zákazníka i znalost svých konkurentů, aby společnost mohla vytvářet konkurenční výhodu. Business strategie se zabývá především definováním toho, jak hodlá společnost konkurovat na specifickém trhu, jakou roli budou mít jednotlivé funkční oblasti firmy v budování konkurenční výhody, navrhováním reakcí na změnu v odvětví a konkurenčním prostředí a alokací zdrojů v rámci obchodní jednotky. Hlavním cílem obchodní strategie je činit společnost vždy konkurenceschopnou a podnikatelsky efektivní na trhu. Business strategie musí určit, jakým způsobem budou funkční strategie (výroby, marketingu, financí, vývoje) vzájemně sladěny, tak aby byly schopny reagovat na tržní faktory (Johnson, Scholes, 2000; s. 10; Thompson, Strickland, 1987, s. 37-38).

2.13.3. BCG matice

Jedním z nejnámějších modelů portfolia je The Boston Consulting Group's (BCG) matice růstu a podílu. Tento přístup zařazuje každou z obchodních jednotek (SBU) do dvou dimenzionální mřížky, kde horizontální osa představuje relativní podíl na trhu a vertikální osa popisuje úroveň růstu odvětví (Dess a kolektiv, 2019, s. 184).



Obrázek č. 8 BCG matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dess a kolektiv, 2019, s. 184).

Každý kruh znázorněný v matici představuje jednu SBU, velikost kruhu reprezentuje relativní velikost SBU z hlediska obratu v rámci celé společnosti. Relativní podíl na trhu, je vyjádřen poměrem velikosti SBU s největším konkurentem. Podíl na trhu je centrální myšlenkou BCG matice, protože vysoký relativní tržní podíl vede ke snížení jednicových nákladů prostřednictvím vlivu křivky učení a k lepší konkurenční pozici. Každý z kvadrantů má jiné implikace pro jednotlivé SBU, které se dělí do těchto kategorií:

- **Hvězdy**, jedná se o SBU soutěžící v odvětví s vysokým růstem, na kterých dosahují vysokého relativního podílu. Tyto obchodní jednotky mají dlouhodobý růstový potenciál a měly by dostávat podstatnou část z alokovaného kapitálu.

- **Otazníky**, představují SBU podnikající v odvětví s vysokým růstem, ale mají dosud relativně nízký tržní podíl. Vyžadují investici zdrojů za účelem zlepšení jejich konkurenční pozice.
- **Dojné krávy**, jsou SBU s vysokým tržním podílem v nízkorůstových odvětvích. Tyto obchodní jednotky nemají dlouhodobý potenciál, avšak slouží jako zdroje cash flow pro investice do hvězd a otazníků.
- **Bídni psy**, tak jsou nazývány SBU s nízkými tržními podíly v odvětvích s nízkým růstem, protože mají slabou pozici a nízký potenciál, je doporučováno se jich zbavit (Dess a kolektiv, 2019, s. 184).

Analýza portfolia poskytuje základní představu o obchodních jednotkách firemního portfolia, tím pádem je společnost schopna lépe alokovat zdroje mezi jednotlivými SBU na základě předem daných kritérií. Druhým přínosem je, že informace získané analýzou slouží vrcholovému managementu jako podpora pro rozhodování při zvažování nových atraktivních akvizic společnosti. Dále umožňuje poskytovat vysoce kvalitní podporu jednotlivým SBU ze strany top managementu a poskytuje základ pro tvorbu strategických cílů ve vazbě na systém hodnocení a odměňování. Pracovníci jednotlivých SBU budou mít odlišně nastavené cíle a požadované úrovně plnění na základě rozdílností ve strategických cílech jednotlivých obchodních jednotek (Dess a kolektiv, 2019, s. 185).

Limitace modelu portfolia BCG leží primárně v tom, že k porovnávání výkonu SBU dochází pouze na základě dvou parametrů, avšak některé SBU dle nich nelze efektivně porovnávat a obecně jsou nedostačující pro celkové zhodnocení výkonu. Další z limitací je fakt, že model vnímá SBU jako samostatnou entitu, což ignoruje existenci společných aktivit jádra firmy a způsob tvorby hodnoty napříč společnostmi, který poskytuje potenciál vzniku synergie v portfoliu. Z tohoto důvodu musí být analýza portfolia doplněna o zkušenosti managementu a doplňující informace k jednotlivým SBU, jinak dochází k příliš zjednodušenému rozhodování o alokaci zdrojů, což může vést ke špatným výsledkům. Důležité je především odhadnout budoucí vývoj SBU z hlediska relativního podílu na trhu a zjistit, proč bude daná pozice oslabovat či posilovat. Tento náhled se dá zahrnout do BCG matice zakreslením současných i očekávaných pozic jednotlivých SBU v kvadrantech (Dess a kolektiv, 2019, s. 185; Thompson, Strickland, 1987, s. 189).

2.14. Zhodnocení a formulace strategie diverzifikace

Modely obchodního portfolia společnosti představují počáteční krok v ohodnocení současné firemní strategie diverzifikace, pro formulaci celkové firemní strategie je nutné analyzovat jednotlivé obchodní jednotky více do hloubky. Dodatečné úkoly potřebné pro zhodnocení současné firemní strategie jsou následující:

1. Shrnutí informací o konkurenčním prostředí a odvětví jednotlivých SBU.
2. Zhodnocení síly a konkurenční pozice v odvětví pro každou SBU.
3. Identifikace a porovnání specifických externích příležitostí, hrozeb a strategických problémů každé z SBU, pro celkové pochopení situace.
4. Určení potřebného množství finanční podpory pro financování business strategií jednotlivých SBU a firemních schopností a zdrojů, které mohou být použity pro zlepšení konkurenční pozice.
5. Porovnání relativní atraktivity obchodních jednotek ve firemním portfoliu zhodnocením atraktivity odvětví, konkurenční síly a historických i očekávaných metrik výkonu (růst obrátu, ziskovost, rentabilita investovaného kapitálu).
6. Kontrola rovnováhy ve firemním portfoliu na základě výsledků BCG matice (Thompson, Strickland, 1987, s. 194-195).

Určení požadavků firemní strategie na zdroje a schopnosti je klíčovým úkolem v rámci formulace strategie. Nejdříve je nutné zhodnotit, zda a jak je možné zvýšit konkurenční pozici jednotlivých SBU alokací firemních zdrojů a schopností. Obzvláště důležité je to v případě obchodních jednotek s nedostatečně silnou konkurenční pozicí. Dále, když je firemní strategie predikována na základě strategické shody a záměrem je transfer firemních schopností a silných stránek do jednotlivých obchodních jednotek za účelem získání konkurenční výhody a upevnění pozice na trhu (Thompson, Strickland, 1987, s. 195).

Klíčem k realizaci strategické shody, je párování firemních zdrojů a schopností s klíčovými faktory úspěchu v odvětvích jednotlivých obchodních jednotek portfolia, čím bude shoda těsnější, tím silnější bude přístup příbuzné diverzifikace. Dalším z cílů je dosažení koordinace hodnotových a nákladových řetězců u obchodních jednotek, kde je sdílení nákladů a obohacení diferenciací atraktivními možnostmi na úrovni celé firmy (Thompson, Strickland, 1987, s. 195).

Porovnání atraktivity jednotlivých SBU je další z oblastí, které musejí být zhodnoceny před formulací nové lepší strategie. Následně potom, co byly jednotlivé obchodní jednotky ohodnoceny zvlášť, je nutné provést jejich seřazení z hlediska relativní atraktivnosti. Hodnotícími faktory zde jsou historické a očekávané výsledky uvedené v měřitelných ekonomických ukazatelích výkonu, prioritě SBU v oblasti získávání firemních investičních zdrojů na základě porovnání atraktivity v odvětví a dosahované konkurenční síly, a které SBU jsou kandidáty pro ukončení. Při zhodnocení je nutné brát v potaz, zda neexistují rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým potenciálem jednotlivých SBU, taktéž váha, kterou management přisuzuje roli strategické shody při tvorbě portfolia a jak to v budoucnosti ovlivní rozhodnutí o klíčových obchodních jednotkách firmy (Thompson, Strickland, 1987, s. 198).

Posouzení celkové rovnováhy firemního portfolia je finální částí zhodnocení současné strategie. Otázky, které si management klade, jsou: Zahrnuje portfolio dostatek SBU ve velmi atraktivních odvětvích? Obsahuje příliš bídých psů a otazníků? Je podíl SBU ve fázi zralosti tak velký, že povede k pomalému růstu společnosti? Má společnost dostatečně dojných krav na financování hvězd? Je portfolio odolné vůči vlivům negativních fází ekonomického cyklu? Nevlastní společnost až moc SBU? Má společnost velký podíl SBU s silnou konkurenční pozicí, nebo je zahlcena příliš mnoha SBU se slabým konkurenčním postavením? Je mix v portfoliu vhodný pro budoucí záměry společnosti (Thompson, Strickland, 1987, s. 198)?

Celý proces zhodnocení současné strategie společnosti na firemní úrovni vede ke zjištění, zda dokáže portfolio obchodních jednotek naplnit firemní strategické cíle a v případě, že ne, zjistit jaké změny musí být provedeny za účelem vyplnění strategické mezery. V případě nalezení strategické mezery jsou doporučovány následující postupy:

1. Změna strategických plánů pro některé či všechny SBU v portfoliu, za účelem získání krátkodobě vyšší výkonnosti k vyplnění mezery, to však může mít dlouhodobé dopady.
2. Přidání nových SBU do firemního portfolia akvizicí či interním vývojem za účelem zvýšení jeho celkové výkonnosti. Zde je nutné brát v potaz velikost nového SBU, míru strategické shody, začlenění do organizační struktury a zda je možné jej financovat bez snižování investic do současných obchodních jednotek.
3. Zanechat činnost výkonově slabých a ztrátových SBU.

4. Spojení sil se stakeholdery za účelem ovlivnění externích podmínek snižujících výkonový potenciál portfolia.
5. Snížení požadavků na firemní výkonost v případě, nutnost sladění strategických cílů s realitou, tento přístup by měl být zvažován až jako poslední možnost (Thompson, Strickland, 1987, s. 198-199).

V případě společností uplatňujících strategii diverzifikace je klíčovou snahou managementu zkoordinovat strategie jednotlivých obchodních jednotek tak, aby vytvářely konkurenční výhodu na business i firemní úrovni. Vytváření firemní konkurenční výhody závisí na koordinaci a řízení nákladových a hodnototvorných vztahů mezi jednotlivými SBU. Prvním krokem je analýza nákladových a hodnotových řetězců jednotlivých SBU pro identifikaci příležitostí ke sdílení nákladů či obohacení diverzifikací. Oblasti, ve kterých dochází k propojení obchodních jednotek jsou: dodavatelé, komponenty, technologie, výroba, nároky na know-how a konkurence (Thompson, Strickland, 1987, s. 200).

Druhým krokem je hledání vzájemných vztahů mezi obchodními jednotkami v portfoliu a mimo něj, například porovnáním s portfoliem konkurence, což může vést k novým podmětům k jeho rozšíření. Třetím krokem je analýza zjištěných vazeb, a to z hlediska sdílených přínosů, nákladů s nimi spojených a obtížností jejich párování a koordinace. Výstupem této analýzy jsou potenciální vazby mezi SBU, které mají dostatečnou strategickou důležitost pro tvorbu firemní konkurenční výhody (Thompson, Strickland, 1987, s. 200).

Čtvrtým krokem je vyvinout firemní akční plán pro koordinaci vybraných vazeb SBU, které jsou schopné tvořit firemní konkurenční výhodu. Firemní koordinace těchto vazeb může mít následující podoby:

1. Sdílení příbuzných aktivit v nákladovém řetězci (centralizace aktivit).
2. Koordinace jednotlivých strategií SBU v oblastech přístupu k zákazníkům.
3. Formulace plánu útoku či obrany proti konkurentům na firemní úrovni.
4. Zakládání operačních skupin pro transfer know-how mezi SBU.
5. Diverzifikace do nových SBU v rámci hodnotového a nákladového řetězce.
6. Zbavení se SBU, které nemají vzájemné vazby na zbytek portfolia.
7. Zakládání iniciativ manažerů SBU pro spolupráci v hledání strategické shody (Thompson, Strickland, 1987, s. 201).

2.15. Tvorba hodnoty pro zákazníka

Zákazníkem vnímaná hodnota je utvářena na základě zhodnocení veškerých rozdílů přínosů a nákladů spojených s tržní nabídkou společnosti v porovnání s konkurenční nabídkou. Důležité je poukázat na to, že zákazníci často nevnímají hodnotu objektivně či přesně, rozhodují se na základě vnímané hodnoty, která je pro každého zákazníka specifická a subjektivní (Kotler, Armstrong, 2018. s. 38).

Proces tvorby hodnoty pro zákazníka a její zpětné získávání je jednou z možných definic marketingu, v tomto případě tedy ztotožňujeme tyto pojmy. Prvním krokem marketingového procesu je úplné porozumění tržního prostředí na základě zjišťování zákaznických potřeb a řízení marketingových informací (dat o zákaznících). Další fází je tvorba zákaznický zaměřené strategie založené na odpovědích na otázky: Jaké zákazníky obsluhovat (marketingová segmentace a zacílení)? Jak nejlépe dokážeme obsloužit tyto zákazníky (diferenciace a positioning)? První z otázek pojednává o tom, že úspěšná firma ví, že nemůže uspokojit všechny zákazníky, místo toho by se měla soustředit své zdroje na ty, které může obsloužit co nejlépe a nejziskověji. Druhá z otázek se věnuje hodnotové nabídce, která definuje firmou nabízené hodnoty za účelem získání zákazníků (Kotler, Armstrong, 2018. s. 54).

Následně po definování marketingové strategie v předešlých krocích, firma utváří integrovaný marketingový program skládající se ze čtyř elementů marketingového mixu 4P, což transformuje zvolenou marketingovou strategii do reálné hodnoty pro zákazníky. Společnost vypracuje produktovou nabídku a k ní příslušné silné identity značky, následně tyto nabídky nacení pro vytvoření reálné hodnoty pro zákazníka a distribuuje k cílovým zákazníkům. Dále společnost sestaví propagační programy pro komunikaci s cílovými zákazníky a předá informace o své hodnotové nabídce tak, aby ji zákazníci poptávali (Kotler, Armstrong, 2018. s. 54).

Jedním z nejdůležitějších kroků marketingového procesu je vybudování ziskových vztahů s cílovými zákazníky. V průběhu celého procesu by měli marketéři využívat praktik řízení vztahu se zákazníky pro maximalizaci spokojenosti zákazníků s důrazem na jejich angažovanost a vzájemnou komunikaci. Důležitou součástí je taktéž dobrá úroveň řízení vztahů s obchodními partnery. Tyto první čtyři kroky marketingového procesu se zaměřují na tvorbu hodnoty pro zákazníka, poslední krok se věnuje sklizení

odměn plynoucích ze silných zákaznických vztahů získáváním hodnoty od zákazníků. Doručení hodnoty pro zákazníka na vysoké úrovni plodí velmi spokojené zákazníky, kteří nakoupí více a znovu. To pomáhá společnosti zachytit a prodloužit hodnotu zákazníka a zvýšit jeho podíl na obratu a podíl firmy na trhu, což se projevuje dlouhodobým růstem zákaznického kapitálu pro firmu. V současné dynamické době musí společnost brát v potaz tři dodatečné faktory. Pro budování obchodních a zákaznických vztahů musí společnosti využívat nové digitální technologie, využívat globálních příležitostí, chovat se sociálně a environmentálně zodpovědně (Kotler, Armstrong, 2018. s. 55).

2.15.1. Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka je soubor výhod a hodnot, které společnost či značka slibuje, že doručí svým zákazníkům a uspokojí tak jejich potřeby. Pomáhá diferenciovat nabídku společnosti od konkurence, odpovídá na otázku: Proč by měli zákazníci nakoupit od nás namísto od konkurence? Nástrojem pro vytvoření hodnotové nabídky je Value Proposition Canvas, skládá se ze dvou částí. Profilu zákazníka, který je zaměřen na porozumění zákazníkovi a hodnotovou mapu, kde je popsáno, jakým způsobem firma hodlá vytvořit hodnotu pro zákazníka, v případě, že jsou obě části v souladu, dosahuje společnost shody, nejdříve je však nutné určit cílový zákaznický segment, pro který je nabídka tvořena (Kotler, Armstrong, 2018. s. 35; Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 8).

Profil zákazníka se skládá ze tří částí, první jsou jeho potřeby, ty popisují úkoly a problémy, které potřebuje zákazník vyřešit. Dělí se na funkční potřeby, ty se přímo vztahují k úkolům, které zákazník potřebuje provést, sociální potřeby vztahované k sociálnímu statusu, emoční potřeby navázané na požadovaný emoční stav a pomocné potřeby v kontextu úloh při nakupování a spotřebě. Pro správné stanovení zákaznických potřeb je nutné brát v potaz jejich kontext a důležitost, protože všechny potřeby nejsou stejně důležité a mohou být různě limitované na základě kontextu (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 13).

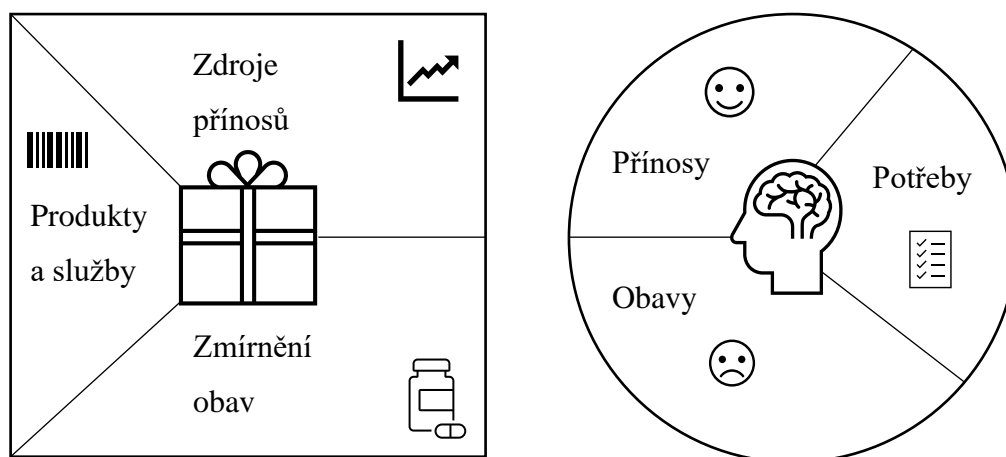
Obavy zákazníka představují cokoli, co obtěžuje zákazníka před, během a potom co se snaží uspokojit svoje potřeby a taktéž riziko, že nedojde k uspokojení. Dělí se na nevyžádané výsledky, problémy, charakteristiky, překážky v uspokojení a rizika nevyžádaných výsledků. Důležité je opět sledovat závažnost zákaznických obav pro rozlišení důležitosti, vhodné je popsat obavy, pokud možno co nejkonkrétněji.

Poslední částí profilu zákazníka jsou přínosy, výhody a výsledky, které zákazník chce. Některé jsou přímo vyžadovány a jiné by zákazníky překvapily. Přínosy jsou v podobě funkčního užítku, sociálních přínosů, pozitivních emocí a nákladových úspor. Dělí se na vyžadované, bez jejich splnění by řešení nefungovalo, očekávané, bez kterých by řešení bylo dosaženo, avšak jsou běžně uspokojovány. Dále přínosy, po kterých zákazníci touží a neočekávané přínosy, ty mohou zákazníka jen překvapit. Opět je důležité rozlišovat relevanci jednotlivých přínosů na škále od základních až po zbytné (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 13).

Druhou oblastí nástroje je hodnotová mapa, dělí se na tři části. První jsou produkty a služby, které představují seznam všech produktů a služeb, na základě kterých společnost staví svoji hodnotovou nabídku. Produkty a služby nevytvářejí sami o sobě hodnotu pro zákazníka, pouze pokud jsou ve vztahu se specifickým zákaznickým segmentem, potřebami, obavami a přínosy. Seznam by měl také obsahovat podpůrné produkty, které pomáhají zákazníkům v roli nákupčího, spolutvořitele a při likvidaci produktu, všechny produkty a služby, by měly být opět seřazeny dle jejich relevance pro hodnotovou nabídku (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 28).

Další částí jsou zmírnění obav, zde je popsáno jak přesně produkty a služby ulehčují obavy zákazníka a to před, v průběhu a po snaze uspokojit svoje potřeby. Hodnotová nabídka by se měla zaměřovat na několik nejrelevantnějších obav zákazníka a ty se pokusit zmírnit co nejlépe. Poslední částí jsou zdroje přínosů, ty popisují jak produkty a služby generují zákazníkovi přínosy. Přesně určují, jak společnost hodlá produkovat výsledky a přínosy, které zákazník očekává, chce nebo by byl jimi překvapen. Hodnotová nabídka by se měla zaměřovat na ty přínosy, které jsou zákazníkům relevantní a tam kde se mohou produkty a služby prosadit (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 30-32).

Shody je dosaženo v případě, kdy zákazník pozitivně reaguje na hodnotovou nabídku společnosti, což se stává, když jsou uspokojeny důležité potřeby, ulehčeny extrémní obavy a vytvořeny podstatné přínosy, na kterým zákazníkům záleží. Cílem tvorby hodnotové nabídky společnosti je dosažení shody, to však není zdaleka jednoduché a poměrně složitě se tento stav udržuje. Shoda se dělí na tři fáze první je shoda problému a řešení (shoda na papíře), shoda produktu a trhu (shoda na trhu) a shoda business modelu, kde hodnotová nabídka doplňuje business model (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 38, 48).



Obrázek č. 9 Value proposition Canvas

Zdroj: Upraveno dle: (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 46).

2.15.2. Hodnotový řetězec

Společnost lze chápat jako seskupení aktivit, které jsou prováděny za účelem návrhu, výroby, prodeje, doručení a podpory svého produktu. Všechny tyto aktivity mohou být znázorněny pomocí hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec a způsob jakým společnost provádí jednotlivé aktivity, v něm odráží historii, strategii a základní principy jejich ekonomiky. Hodnotový řetězec může být sestavován na několika úrovních, avšak pro znázornění konkurenční výhody je nutné jej vytvořit na úrovni obchodní jednotky (Porter, 1998, s. 36).

Hodnotový řetězec zobrazuje celkovou hodnotu, která se skládá z hodnototvorných aktivit a marže. Hodnototvorné aktivity jsou fyzicky a technologicky rozlišitelné aktivity, které firma provádí, prostřednictvím nichž poskytuje hodnotu svým zákazníkům. Marže je rozdíl mezi totální hodnotou a kolektivními náklady hodnototvorných aktivit. Každá z aktivit vyžaduje materiální, lidské a technologické zdroje. Hodnototvorné aktivity se rozdělují do dvou druhů na primární a podpůrné (Porter, 1998, s. 36).

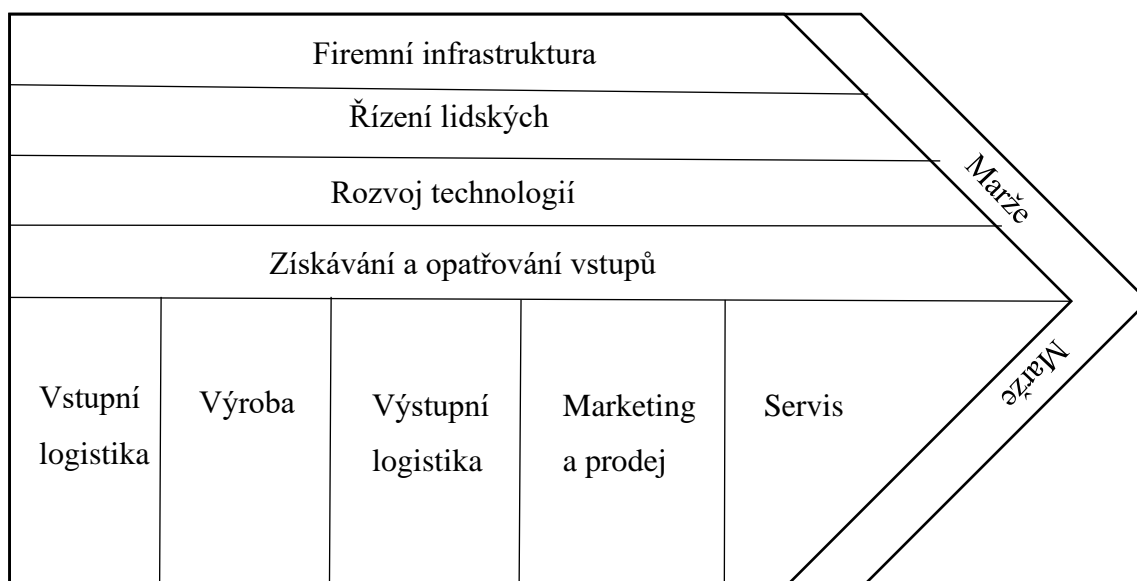
Primární aktivity jsou spojeny přímo s fyzickou tvorbou, prodejem a distribucí zákaznickovy taktéž s poprodejní asistencí. Dělí si na pět základních aktivit. První je řízení vstupních operací, což znamená aktivity spojené s přijímáním, skladováním a rozšíření vstupů do produktů, jako jsou manipulace s materiálem, řízení skladu, inventura, doprava a vrácení k dodavateli. Další z aktivit je výroba, zde jsou aktivity spojené s přeměnou vstupů na výrobek, konkrétně montáž, balení, údržba a testování (Porter, 1998, s. 39-40).

Následuje výstupní logistika, ta zahrnuje aktivity v oblasti sběru, skladování a fyzické distribuce produktu k zákazníkům jako jsou manipulace s materiálem, doprava, proces objednávek a plánování. Marketing a prodej je další částí, jsou zde uvedeny aktivity v návaznosti na způsoby, kterými mohou zákazníci nakoupit produkt a jak je k tomu přimět, konkrétně se jedná o reklamu, propagaci, prodej, kalkulace, výběr kanálu, vztahy mezi kanály a cenotvorba. Poslední z oblastí aktivit je servis, ten sdružuje aktivity sloužící ke zlepšování nebo udržování hodnoty produktu jako jsou instalace, opravy, školení, náhradní díly a projektová řešení. Všechny primární aktivity hrají různě důležité role v dosahování konkurenční výhody, jelikož záleží na odvětví (Porter, 1998, s. 40).

Podpůrné aktivity zapojené do podnikání v jakémkoliv odvětví se dají rozdělit do čtyř generických kategorií. První kategorií je získávání a opatřování vstupů, ta je definována jako funkce nákupu vstupů do hodnotového řetězce, avšak ne pro jejich bezprostřední přeměnu do produktů. Nakupované vstupy zde mají podobu materiálu, zásob, strojů, kancelářského vybavení a budov. Aktivita této kategorie může být spojena se specifickými aktivitami, které konkrétně podporuje, její náklady představují malou část celkových nákladů, mají však velký dopad na diferenciaci (Porter, 1998, s. 41).

Další kategorií je rozvoj technologií, každá z firemních aktivit zahrnuje technologii, ať už je to know-how, procesy nebo stroje. Rozvoj technologií se podílí na mnoha aktivitách napříč hodnotovým řetězcem, které mohou být děleny na aktivity zlepšující procesy nebo produkty, neomezuje se tedy pouze na technologie využívané pro produkci finálního výrobku. Může nabírat několika podob od základního výzkumu, designu produktu až po procesové řízení, je velmi důležitý v každém odvětví pro dosahování konkurenční výhody (Porter, 1998, s. 42).

Řízení lidských zdrojů se skládá z aktivit zahrnujících nábor, přijímání, školení, rozvoj a odměňování všech typů zaměstnanců. Vstupuje do primárních i podpůrných aktivit v rámci celého hodnotového řetězce. Řízení lidských zdrojů ovlivňuje dosahování konkurenční výhody svou rolí v zjišťování schopností a motivací zaměstnanců a náklady spojených s jejich nábořem a školením. Poslední z podpůrných aktivit je firemní infrastruktura, ta zahrnuje aktivity, jako jsou řízení, plánování, financování, účetnictví, řízení kvality, vztahy s okolím a právní činnosti. Infrastruktura na rozdíl od ostatních činností podporuje hodnotový řetězec v celém rozsahu, v případě diverzifikovaných firem je řešena na úrovni obchodní jednotky (Porter, 1998, s. 43).



Obrázek č. 10 Hodnotový řetězec

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1998, s. 37).

Hodnotový řetězec není jen sestavou samostatných aktivit, důležitá jsou také vzájemná propojení mezi jednotlivými aktivitami. Tyto vztahy mají podobu vazeb mezi způsobem, jakým je aktivita prováděna a s náklady či výkonem aktivity jiné. Konkurenční výhoda spíše vychází z těchto vazeb a ne aktivit samotných. Může být dosahována dvěma způsoby, a to optimalizací či koordinací. Společnost musí optimalizovat vazby tak, aby byly v souladu s její strategií a mohla tak dosáhnout konkurenční výhody. Koordinace aktivit často vede k snížení nákladů a zlepšuje diferenciaci. Nejběžnějšími vzájemnými vazbami jsou ty mezi podpůrnými a primárními aktivitami, jemnější vazby lze najít mezi jednotlivými primárními aktivitami (Porter, 1998, s. 48-49).

2.16. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost sestavuje tak, aby dosáhla požadované reakce na cílovém trhu. Skládá se ze všeho, co může společnost udělat pro doručení hodnoty zákazníkovi. Všechny tyto možnosti se dají shrnout do čtyř skupin proměnných, takzvaných čtyřech P.

2.16.1. Produkt

Produkt představuje kombinaci výrobků a služeb, které společnost nabízí na cílovém trhu. Je to cokoliv, co může být nabízeno na trhu pro pozornost, nabytí, použití nebo spotřebu

pro uspokojení potřeby či tužby. Produkty nejsou pouze hmatatelné objekty, ale zahrnují taktéž služby, události, osoby, místa, organizace a nápady. Produkt se skládá ze tří úrovní, každá další přidává dodatečnou hodnotu zákazníkovi. Základní úroveň je jádro produktu, které představuje požadované přínosy řešící problémy zákazníka. Druhým stupněm je vlastní výrobek, zde jsou zahrnuty vlastnosti jako parametry, design, kvalita, značka a balení. Poslední úroveň je rozšířený produkt ten přidává dodatečné služby pro zákazníky a benefity. Zákazníci vnímají produkty jako komplexní balíky přínosů, které uspokojují jejich potřeby. Produkt na trhu B2B je zakoupen za účelem dalšího zpracování či použití v podnikání zákazníka. Dělí se na materiály a komponenty, kapitálové statky, zásoby a služby. Nejvýznamnějšími marketingovými faktory na B2B trhu jsou cena a poskytované služby, značka a propagace jsou zde méně důležité (Kotler, Armstrong, 2018. s. 244-247).

2.16.2. Cena

Cena je souhrnem všech hodnot, kterých se zákazníci vzdávají za účelem získání přínosů plynoucích z vlastnění či užívání produktu či služby. Zároveň je jedním z nejdůležitějších faktorů při volbě zákazníka a má velký dopad na tržní podíl společnosti a její ziskovost. Cena je jediným elementem marketingového mixu, který vytváří obrát, všechny ostatní části generují pouze náklady. Taktéž je jedním z nejflexibilnějších, na rozdíl od parametrů produktu a distribučních kanálů mohou být ceny měněny rychle. Cenotvorba je však jedním z největších problémů společnosti, avšak také strategickým nástrojem tvorby hodnoty pro zákazníka a jejího získávání. Ceny přímo ovlivňují existenci podnikání, malé zlepšení v oblasti cenotvorby má velké dopady na celkovou ziskovost.(Kotler, Armstrong, 2018. s. 244-247).

2.16.3. Místo

Místo zahrnuje aktivity společnosti v oblasti dostupnosti produktu cílovým zákazníkům. Kanály distribuce mohou být rozděleny na přímé a nepřímé. Přímý kanál distribuce je nejkratší cesta mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, v případě nepřímého vstupují do procesu ostatní organizace, které zákazníkovi zpřístupňují produkt. Rozdíly lze najít na trzích B2B kde na rozdíl od trhů B2C převažuje přímý prodej. Hlavními důvody přímého prodeje u B2B jsou:

- Zákazníkovo očekávání, častokrát na trhu B2B zákazník vyžaduje diskusi a vzájemnou komunikaci o jeho potřebách a vlastnostech produktu.
- Budování zákaznických vztahů, přímé jednání se zákazníkem hraje velkou roli při procesu budování dlouhodobých blízkých vztahů se zákazníky, obzvlášť v případě, že se jedná o opakované objednávky, kdy se jedná o kvalitě, dodávkách a nabízených službách.
- Cílená specializace, společnost, která prodává napřímo může předvést své produkty v koncentrovaném a soustředěném stylu bez narušení konkurenčními produkty. Přínosy produktu mohou být přiřazeny k zákaznickým potřebám, díky odborným znalostem a zkušenostem vlastních obchodních zástupců.
- Kontrola, při přímém prodeji má společnost kompletní kontrolu nad kvalitou veškerých částí marketingového mixu.
- Databáze zákazníků, výhodou zde je možnost shromažďování informací o koncových zákaznících v marketingovém informačním systému.
- Náklady, záleží na specifikách marketingového mixu a trhu působením, avšak přímý prodej umožňuje šetřit náklady vzniklé z provizí distributorů za poskytovaný outsourcing částí marketingového mixu (Wright, 2004, s. 253-262).

Častými metodami v případě přímého prodeje jsou: prodej přes obchodní zástupce, tento přístup je využíván při prodeji vysoce komplexních produktů s mnohostrannými přínosy pro zákazníka. Dalším z významných kanálů jsou veletrhy, které jsou místem setkávání zákazníků s prodejci a jsou zde často uzavírány obchody. Prodej po internetu vytvořením online poptávky, po které většinou následuje telefonní hovor či schůzka s obchodním zástupcem je taktéž častým způsobem. Mezi nepřímé způsoby prodeje na B2B patří agenti, brokeri, distributoři a velkoobchody (Wright, 2004, s. 253-262).

2.16.4. Propagace

Všechny společnosti musí komunikovat se svými zákazníky minimálně za účelem prodeje jejich hodnotových nabídek. Zákazníci musí být informováni o tom proč nakoupit zrovna produkt konkrétní společnosti na rozdíl od konkurence. Společnost musí komunikovat i s ostatními stakeholdery ve formální i neformální podobě, a to na firemní i produktové úrovni. Stupně marketingové komunikace se dělí od krátkodobých taktik až po dlouhodobé strategické vize. Komunikace na firemní úrovni má za cíl informovat

stakeholdery o firemních hodnotách, vyjasňovat nedorozumění a minimalizovat cokoliv, co by mohlo způsobit špatné nahlížení na společnost. Komunikace na produktové úrovni se zabývá nasloucháním a sdělováním informací zákazníkům o tom, jak hodnotová nabídka společnosti řeší jejich problémy dnes i v budoucnu. Jde tedy o získávání nových zákazníků, tvoření očekávání a vysvětlení toho, jak produkty a služby společnosti poskytují vyšší hodnotu než nabídky konkurentů, za účelem přesvědčení zákazníka ke koupi produktu (Wright, 2004, s. 363-364).

Komunikace na B2B trzích je spojena s relativně malým množstvím zákazníků k oslovení a osobní setkání jsou častým způsobem komunikace. Jedná se o komplexní rozhodovací jednotky, oproti B2C se snaží přesvědčit zákazníka v ten samý čas mnohem méně konkurentů a obsah komunikace je vysoce racionální. Zpětná vazba je téměř okamžitá a hlavním účelem komunikace na B2B trzích je vytvoření dlouhodobých vztahů s jednotlivými společnostmi jakožto zákazníky (Wright, 2004, s. 365-366).

Metody komunikace se zákazníkem záleží na stanovených cílech, finančních zdrojích, obsahu sdělení, aktivitách konkurence a dalších faktorech cílené skupiny zákazníků. Mezi hlavní nástroje propagace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý a digitální marketing (Wright, 2004, s. 378; Kotler, Armstrong, 2018. s. 425).

Nejvýznamnější metodou komunikace se zákazníkem je v případě trhu B2B osobní prodej, ten zahrnuje hledání a oslovování nových zákazníků, neustálou komunikaci se současnými zákazníky, navrhování řešení pro zákaznické problémy a poskytování zákaznické podpory. Osobní prodej musí být doplněn o další metody propagace, aby se zajistil postup v rozhodovacím procesu zákazníků od neznalosti až po touhu k nákupu nabízeného produktu. Nejčastěji je doplňován o reklamu v odborném tisku, účast na veletrzích a sponzoring pro zvýšení povědomí o značce (Wright, 2004, s. 404,411-412).

2.17. Souhrn teoretického rámce

Společnost zvažuje své možnosti diverzifikace příjmů, od kterých se očekává, že povedou k řešení problémů společnosti s jejími současnými strategickými problémy. Před návrhem podkladů pro modifikaci strategie společnosti, je nutné provést strategickou analýzu současné situace, její struktura bude odpovídat teoretickým poznatkům uvedených ve stejnojmenné kapitole. Bude se tedy zaměřovat na interní prostředí společnosti s důrazem na RBV přístup, a taktéž vlivy externího prostředí.

Pro analýzu hodnototvorných aktivit společnosti bude použit model hodnotového řetězce Michaela Portera, který zkoumá, jakým způsobem se jednotlivé činnosti společnosti podílejí na hodnotě, nákladech a posuzuje úroveň tvorby konkurenční výhody. Prostřednictvím BCG matice bude v analytické části práce znázorněn současný stav portfolia společnosti. V rámci tohoto teoretického přístupu budou následně stanoveny potenciály rozvoje diverzifikace příjmů. Pro formulaci návrhů změn firemní úrovně strategie bude použit přístup trojúhelníku firemní strategie, kde dochází k definování firemní strategie jakožto soustavy pěti prvků, jejichž správně koordinovaná konfigurace vede k tvorbě firemní výhody a ekonomické hodnoty. Centrálním prvkem je vize společně s cíli a úkoly, jejich pojetí bude vycházet ze zde popsaného teoretického základu, zejména v případě cílů, které budou definovány na základě metody SMART a 3D pojetí úspěchu firmy, návrh kontroly jejich plnění bude vycházet ze současného teoretického přístupu ke strategické kontrole. Dále se bude věnovat popisu potřebných zdrojů pro diverzifikaci podnikání a jejich vzájemných vazeb. Podnikání je další ze stran trojúhelníku firemní strategie, začlenění nového SBU do portfolia společnosti bude popsáno na základě teorie uvedené v kapitole zhodnocení a formulace strategie diverzifikace. Poslední z definovaných základů trojúhelníku firemní strategie bude struktura, systémy a procesy.

Druhá oblast návrhové části práce se bude zabývat vypracováním podkladů pro formulaci strategie na úrovni SBU, zde bude postupováno na základě teorie uvedené v kapitole strategie obchodních jednotek. Celou práci provází důraz na zvýšení hodnoty pro zákazníka, v rámci návrhové části bude stanovena hodnotová nabídka společnosti využitím teoretického rámce Value Proposition Canvas. Doručení této hodnoty bude popsáno marketingovým mixem 4P.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce se zabývá rozbořem vlivů vnějšího a vnitřního prostředí společnosti na její podnikání. Je zde popsána vybraná společnost, zdroje, kterými disponuje, hodnototvorné aktivity, zájmy stakeholderů, výrobní portfolio, obecné vnější prostředí a odvětví, ve kterém společnost zvažuje podnikat. Výstupy jednotlivých analýz budou shrnuty pomocí SWOT analýzy na konci této kapitoly, která poslouží jako východisko pro zpracování návrhové části práce.

3.1. Charakteristika společnosti

Analyzovaná společnost má dlouholetou historii působení v oboru energetického strojírenství. Její současná podoba ve formě akciové společnosti vznikla odkoupení a rozdělením v roce 2007. Společnost sídlí v Brně a zaměstnává okolo 180 zaměstnanců. Velikostně se dle kritérií EU jedná o středně velkou společnost (Společnost, 2021).

Tabulka č. 1 Základní informace o společnosti

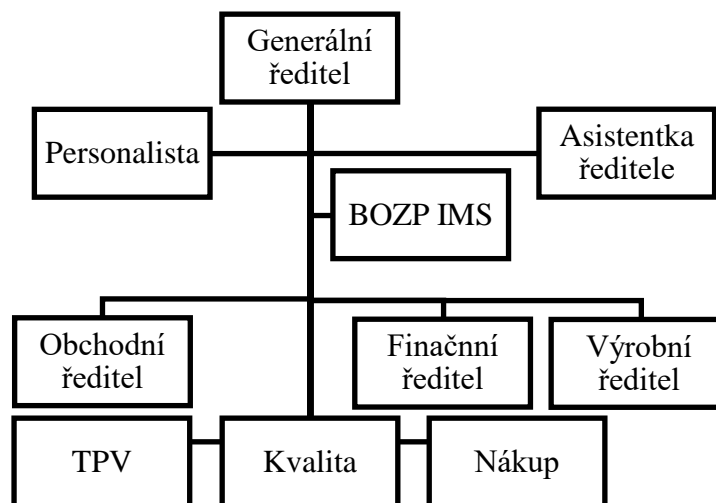
Datum vzniku a zápisu:	2007
Sídlo:	Brno
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obráběčství zámečnictví, nástrojářství
Počet členů představenstva:	4
Počet členů dozorčí rady:	3
Jediný akcionář:	Mateřská společnost, a.s.
Akcie:	28 000 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
Základní kapitál:	28 000 000,- Kč
Splaceno	28 000 000,- Kč

(Zdroj: Upraveno dle Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022)

3.1.1. Organizační struktura

Společnost je vlastněna 100 % podílem mateřskou společností, která byla založena v roce 2007 za účelem odkupu části původní organizace. Akcionáři jsou čtyři členové vrcholového managementu společnosti a další tři investoři (Ministerstvo spravedlnosti, 2022).

Společnost využívá funkcionální organizační struktury, kde jsou pracovníci řazeni do jednotlivých oddělení dle podobnosti jejich pracovních úkolů. Strategické řízení společnosti je centralizováno a provádí jej top management společnosti, ten se skládá z ředitelů jednotlivých oddělení, a to obchodu, výroby, financí a generálního ředitele. Na druhém stupni řízení jsou vedoucí oddělení nákupu, technologické přípravy výroby a kvality. Nejnižší stupeň řízení představují mistrové a liniový vedoucí, níže v organizační struktuře jsou výkonní pracovníci dělnických profesí a administrativy (Společnost, 2021). Funkcionální uspořádání umožňuje lepší specializaci jednotlivých pracovníků se stejnými úkoly, jejich sdružování v týmech tak pomáhá utvářet lepší odborné znalosti. Centralizovaný styl řízení usnadňuje jednotnost rozhodnutí a stanovování směru rozvoje celé organizace. Cíle stanovené vrcholným managementem jsou posléze v jednotlivých organizačních úrovních specifikovány pro jasné určení aktivit potřebných k jejich naplnění.



Obrázek č. 11 Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Společnost, 2021)

Problémy, s kterými se společnost ve vazbě s touto organizační strukturou setkává, jsou spojeny s její snižující se efektivitou vzhledem k rostoucí velikosti společnosti a jejího produktového portfolia. To se projevuje především v problémech meziútvárové komunikace, pomalým procesem rozhodování a přiřazováním odpovědností (Obchodní ředitel, 2022).

3.1.2. Výrobní program společnosti

Podnikatelská činnost společnosti se dá rozdělit do tří samostatných strategických jednotek. SBU jsou prakticky odděleny uvnitř společnosti dle příslušících produktů a zákazníků, k formálnímu odlišení dochází pouze v rámci obchodního oddělení. Jedná se o výrobu nízkonapěťových rozvaděčů, zámečnickou výrobu a výrobu technologií pro čističky odpadních vod. První dvě zmíněné SBU hrají hlavní roli z hlediska generování tržeb pro společnost, výroba nízkonapěťových rozvaděčů se v roce 2020 podílela 45 % na celkových tržbách, zámečnická výroba 40 % a technologie pro čističky odpadních vod pouze 5 %. Podíl na vytížení celkové výrobní kapacity v normohodinách byl u nízkonapěťových rozvaděčů 30 %, zámečnické výroby 60 % a technologií pro čističky odpadních vod 5 % (Společnost, 2021).

Následně budou popsány jednotlivé SBU a to z hlediska sortimentu, postavení na trhu, konkurence, dodavatelů, vývoje, specifických příležitostí a hrozeb.

Nízkonapěťové rozvaděče

Společnost nabízí široký sortiment nízkonapěťových rozvaděčů pro všechny možné druhy využití s napětím do rozsahu 1000 V. Jedná se o distribuční, řídicí a ovládací rozvaděče pro energetiku. Dále hlavní rozvaděče pro administrativní centra, kompenzační rozvaděče, napájecí rozvaděče pro průmyslové rozvodny, rozvaděče pro napájení a řízení technologických celků, pro stroje a zařízení, měřicí skříně a další druhy pro různá použití dle požadavků zákazníka. V roce 2020 bylo nejvíce prodejů realizováno v podskupině řídicích skříní, distribučních rozvaděčů a rozvaděčů pro průmysl a stavebnictví (Společnost 2021).

Společnost za rok 2020 dodala svoje rozvaděče 141 zákazníkům, z toho 61 % tržeb bylo obdrženo od zahraničních subjektů, převažoval tedy export. Většina exportu probíhá prostřednictvím vztahů s odštěpnými závody zahraničních společností sídlících v České republice, které zprostředkovávají obchod. Deset největších zákazníků SBU nízkonapěťových rozvaděčů tvořilo přibližně 80 % celkových tržeb, což poukazuje na závislost společnosti na relativně malé skupině klíčových zákazníků. Nejvýznamnějším zákazníkem je nadnárodní energetická společnost, která se podílí 41 % na celkových tržbách SBU. Po ní následuje jeden z největších distributorů energií v České republice a

dále výrobce trafostanic. Hlavními geografickými trhy jsou převážně Německo a Česká republika, dále pak ostatní členské státy EU (Společnost, 2021).

Postavení společnosti na trhu nízkonapěťových rozvaděčů je silné a stabilní. Důvodem je dlouholetá praxe a dobré jméno společnosti v tomto oboru. Absolutní tržní podíl analyzované společnosti, který je vyjádřen jakožto podíl jejich tržeb na celkovém objemu všech tržeb z prodaných rozvaděčů na českém trhu za rok, se již dlouhodobě pohybuje v rozmezí 8 až 10 %. Relativní tržní podíl byl vypočítán vydělením tržeb z prodeje nízkonapěťových rozvaděčů analyzované společnosti sumou tržeb tří nejbližších konkurentů, se kterými se nejčastěji setkává ve výběrových řízeních. Jeho hodnota činí 34 %, společnost má tedy relativně silný podíl na trhu. Tento relativní podíl bude v realitě o něco vyšší, jelikož u konkurentů nelze odlišit přesnou část tržeb za nízkonapěťové rozvaděče. Rozdíl však nebude výrazný, neboť výrobní program vybrané konkurence se z naprosté většiny specializuje pouze na rozvaděče. Konkurence na trhu nízkonapěťových rozvaděčů je poměrně vysoká. Působí na něm velké množství firem, které se uchází o zakázky na výběrových řízeních. Dost často stojí výhra zakázky na nabídce nejnižší ceny, to podněcuje výrobce si konkurovat na její bázi, což v konečném důsledku vede ke snižování ziskové marže. Pro úspěšné udržení silné pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů je potřeba neustále hledat možnosti k minimalizaci svých nákladů za účelem zvýšení ziskové marže. Dále budování dlouhodobých vztahů se zákazníky pro zajištění potřebného objemu zakázek, aby mohla být maximálně využita výrobní kapacita a uplatněny úspory z rozsahu. V následující tabulce je znázorněno srovnání analyzované společnosti s jejími třemi nejbližšími konkurenty na trhu nízkonapěťových rozvaděčů dle nejaktuálnějších veřejně přístupných dat za rok 2020 (Obchodní ředitel, 2022).

Tabulka č. 2 Porovnání s konkurencí SBU nízkonapěťových rozvaděčů

Firma	Společnost	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Aktiva v tis. Kč	158 356	313 912	66 468	28 583
Počet zaměstnanců	187	74	61	36
Tržby (SBU) v tis. Kč	221 150	216 970	128 913	90 141
EBIT v tis. Kč	8 767	2 664	5 328	-
Relativní tržní podíl	34%	33%	20%	13%

(Zdroj: Upraveno dle Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022)

Konkurent 1 je jedním ze tří největších projektantů a výrobců nízkonapěťových rozvaděčů v České republice. Má šestnácti letou historii působení na trhu a sídlí v Kroměříži. Dále nabízí renovaci rozvodů nízkého napětí, termovizní měření infrakamerou, analýzu sítí, návrhy kompenzace, gravírování laserem a frézování. Mezi jeho zákazníky patří světové průmyslové koncerny, někteří z nich jsou zároveň významnými zákazníky analyzované společnosti (Konkurent 1, 2022).

Konkurent 2 podniká ve výrobě nízkonapěťových rozvaděčů od roku 1998 a sídlí ve Zdounkách. Dále provozuje velkoobchod se skříněmi pro rozvaděče, obrábění na zakázku a servisní práce. Jeho zákazníci pocházejí převážně z energetiky, teplárenství, chemického a zpracovatelského průmyslu. Konkurent 3 byl založen roku 1994 v Pardubicích, od té doby se specializuje na výrobu nízkonapěťových rozvaděčů, dielektrických ochranných pomůcek. Jeho zákazníci jsou z energetiky a zpracovatelského průmyslu (Konkurent 2, 2022; Konkurent 3, 2022).

Z tabulky je patrné že analyzovaná společnost dosahuje největšího relativního tržního podílu. Jasná korelace je taktéž mezi ekonomickými výsledky v podobě tržeb a provozního výsledku hospodaření s úrovní aktiv. Zde platí logika větší společnost, vyšší tržby, vyšší podíl a vyšší zisk. Z hlediska tržeb je Konkurent 1 na srovnatelné úrovni s analyzovanou společností, avšak rozdíl lze vidět převážně v provozním výsledku hospodaření, který má analyzovaná společnost třikrát větší. V případě Konkurenta 3 nebylo možné zjistit provozní výsledek hospodaření, protože nezveřejňuje výkaz zisku a ztrát. Přehled vypovídá o relativně vysoké úrovni konkurence pro SBU nízkonapěťových rozvaděčů, společnost tak musí hledat cesty k získání konkurenční výhody či alespoň zachování své ne příliš markantní vedoucí pozice na trhu.

Dodavatelská struktura celé společnosti je poměrně rozsáhlá, jelikož odebírá vstupy pro výrobu od 303 dodavatelů. V roce 2020 byla hodnota nakupovaného materiálu 186 miliónů Kč. Deset největších dodavatelů zaujímá 46 % podíl na celkovém objemu dodaného materiálu. V případě SBU nízkonapěťových rozvaděčů se jedná převážně o dodavatele jističů, spínačů, odpínačů, pojistek, kabeláže, vodičů a dalšího elektromateriálu. Tento materiál nabízí až na speciální výrobní řady poměrně velké množství dodavatelů na trhu. V roce 2020 vlivem koronaviru vznikl nedostatek materiálu a následný nárůst jeho cen, který plošně zvýšil celkové náklady na výrobky společnosti

v rozmezí 15 až 20 % a ohrozil včasné termíny dodání. Růst cen materiálu stále přetrvává (Obchodní ředitel, 2022).

Hlavní roli při výběru vnitřního vybavení rozvaděčů často hraje i značka jejich dodavatele a dlouhodobé obchodní vztahy. Z hlediska odebíraného objemu čtvrtý a desátý největší dodavatel je zároveň sesterskou společností největšího zákazníka. Dochází tak k situaci, kde dodavatel a zákazník jsou téměř jeden a ten samý, což vzhledem k jeho vlivu na úroveň tržeb společnosti představuje určité riziko, ale usnadňuje a prohlubuje spolupráci. Mimo materiál společnost taktéž outsourcuje montáž rozvaděčů v případech přeplnění vlastní kapacity. V roce 2020 to byly náklady v hodnotě 6 miliónu Kč (Společnost, 2021). Obchodní ředitel společnosti očekává v roce 2022 meziroční reálný růst trhu nízkonapěťových rozvaděčů v rozmezí 7 až 10 %. Celkový vývoj trhu záleží na úrovni investic firem, které jsou zakomponovány v ukazateli hrubého domácího produktu. Očekávaný meziroční růst HDP v roce 2022 je pro Českou republiku na úrovni 4,4 % a v případě Německa činí 4,6 %. Poptávka po rozvaděčích určených pro výrobce strojů a firem ze stavebnictví je tímto faktorem značně ovlivněna. Podstatná část zákazníků této SBU je také z oblasti energetiky a distribuce, kde se investice provádí na základě dlouhodobých plánů a příliš nepodléhají výkyvům v ekonomické situaci. Tato část trhu je v relativně stabilním růstu. Specifickými příležitostmi pro společnost v SBU nízkonapěťových rozvaděčů je poptávka po výrobě protipožárních rozvaděčů ze strany současných zákazníků, začlenění služby rekonstrukce zastaralých rozvaděčů a servisu do nabídky z důvodu vyšší poptávky po komplexních řešeních. Specifickou hrozbou je zesilování tlaku na snižování cen ze strany zákazníků (European Commission, 2021; Obchodní ředitel, 2022).

Zámečnická výroba

Společnost poskytuje komplexní nabídku zakázkové zámečnické výroby od zpracování dílčích komponentů až po celkové sestavy výrobků. Konkrétně se jedná o technologie pro výrobu dílů z plechu laserovým vyřezáváním, tvarovým vysekáváním, stříháním na CNC nůžkách, lisováním, ohýbáním na CNC ohraňovacích lisech a dalšími běžnými způsoby jako jsou vrtání a řezání. Dále pak přijímá zakázky na montáž celků, svařování a povrchové úpravy. Součástí SBU zámečnické výroby je taktéž nejmodernější prášková lakovací linka pro dílce různých tvarů a složitosti. Dělení sortimentu zámečnické dílny je

na rozdíl od předešlé SBU složitější, jelikož se jedná o netypizované unikátní výrobky zpracované dle zadání jednotlivých zákazníků. Co se týče podílů jednotlivých výrobků na celkových tržbách, jsou analogické s podíly jednotlivých zákazníků. Jediným možným rozlišením je, že lakovna se podílí na celkových tržbách SBU zámečnické výroby za rok 2020 přibližně 5 %. Zakázková zámečnická výroba byla v roce 2020 realizována pro 68 zákazníků (Společnost, 2021).

Pro SBU zámečnické výroby je závislost na klíčových zákaznících velmi vysoká, jelikož 70 % celkových tržeb zde generuje jeden zákazník. Jde o stejnou nadnárodní společnost podnikající v energetice jak v případě nízkonapěťových rozvaděčů. Druhým nejvýznamnějším zákazníkem je dceřiná společnost výše zmíněného koncernu a tím posledním, který se objemem tržeb liší od běžných zákazníků, je česká dceřiná společnost švýcarského koncernu vyrábějícího CNC stroje pro povrchové úpravy. Z geografického hlediska platí stejné tvrzení jak u předchozí SBU, tedy Česká republika a Německo (Společnost, 2021).

V případě SBU zámečnické výroby je určení absolutního podílu poměrně složité, jelikož tyto služby jsou hodně široké a zákazníkem může být téměř jakákoliv výrobní firma či prodejce kovovýroby. Stejně jako v případě předešlé SBU lze určit relativní tržní podíl společnosti v porovnání se třemi nejbližšími konkurenty. Tímto způsobem bylo zjištěno, že společnost má 16 % relativní podíl na trhu. Úroveň konkurence na trhu zámečnické výroby je velmi silná. Důvodem je vysoké množství firem nabízejících tyto služby, jelikož často se jedná i o společnosti, které pomocí zakázkové zámečnické výroby vyplňují momentálně volnou výrobní kapacitu svých pracovišť v případě poklesu poptávky po jejich hlavních produktech. Tito výrobci jsou často schopni akceptovat nižší cenu za účelem naplnění kapacity. Snadná dostupnost alternativních dodavatelů umožňuje zákazníkům vyvíjet efektivně tlak na snižování cen, což v konečném důsledku obdobně jako u předešlé SBU tlačí ziskovou marži výrobců dolů. Jedním z mála přístupů, jak vylepšit svoji konkurenceschopnost na trhu k zajištění stabilního příjmu tržeb a přijatelné úrovně zisku je nabízet komplexní služby v oblasti zámečnické výroby, tak aby zákazník ušetřil jinak vzniklé náklady při nákupu od několika dodavatelů disponujících jen některými technologiemi nutnými k výrobě zakázky. U Konkurenta 4 byly doplněny data za rok 2019 z důvodu nezveřejnění účetní závěrky za rok 2020. Jeho výsledky budou

nejspíš nadhodnoceny, jelikož nejsou poznamenány ekonomickým poklesem (Obchodní ředitel, 2022).

Tabulka č. 3 Porovnání s konkurencí SBU zámečnické výroby

Firma	Společnost	Konkurent 4	Konkurent 5	Konkurent 6
Aktiva v tis. Kč	158 356	547 926	146 542	158 365
Počet zaměstnanců	187	343	135	63
Tržby (SBU) v tis. Kč	162 091	409 878	319 418	144 166
EBIT v tis. Kč	1 327	-14 454	1 589	-3 211
Relativní tržní podíl	16%	39%	31%	14%

(Zdroj: Upraveno dle Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022)

Konkurent 4 je společnost sídlící ve Vyškově, nabízející služby zakázkového strojírenství se specializací na zpracování plechů, teleskopické kryty a kapotáž strojů od roku 1995. Jeho zákazníci jsou firmy z elektrotechnického, energetického a zábavního průmyslu, dále také společnosti podnikající v odpadovém hospodářství (Konkurent 4, 2020).

Konkurent číslo 5 byl založen roku 2001 v Brně a zabývá se zakázkovou strojírenskou výrobou dílců a komponentů. Společnost byla původně založena za účelem výroby kovových komponent pro rozvaděče. Její zákazníci jsou z oblasti elektrotechniky a strojírenství. Konkurent číslo 6 sídlí v Brně, a od roku 1995 se specializuje na zakázkové zpracování plechu, zejména řezání laserem. Mezi jeho další služby patří ohýbání, svařování a dokončovací práce. Jeho zákazníky jsou zejména elektrotechnické, strojírenské a energetické firmy. Přehled položek v tabulce poukazuje na poměrně nízký relativní tržní podíl společnosti. Důvody lze především hledat v tom, že v případě analyzované společnosti se jedná pouze o jednu SBU zaujímající 40 % podíl na celkových tržbách, kdežto všichni uvedení konkurenti se zabývají výhradně zámečnickou výrobou. Přesto, že společnost nedosahuje tak vysokých tržeb v porovnání s ostatními vyjma Konkurenta 6, generovala druhý nejvyšší provozní výsledek hospodaření. Z hlediska aktiv se výrazně liší pouze Konkurent 4 (Konkurent 5, 2021; Konkurent 6, 2021).

Potřebný materiál pro zámečnickou výrobu poskytují dodavatelské firmy zabývající se výrobou hutního materiálu. Jelikož se jedná o standardizovaný materiál, jako jsou ocelové plechy, profily či měděná pásovina, množství alternativních dodavatelů na trhu je relativně velké. V roce 2020 i v průběhu roku 2021 byly problémy s nedostatkem materiálu a mezinárodní dopravou, tudíž vzrostly ceny materiálu pro zámečnickou výrobu. Společnost ročně spotřebuje až 1 773 tun plechů, většinu nakupuje od německých

dodavatelů. Nákup provádí v eurech jako jedno z opatření proti kurzovému riziku. Cena plechů se od roku 2019 zvýšila téměř pětinasobně z původních 11 Kč na 53 Kč. Měděná pásovina zdražila o 50 %. Tento nárůst ceny vstupů donutil v případech, kdy to bylo možné společnost ke zvýšení cen jejich výrobků. Byly však i situace, ve kterých měla již dlouhodobě sjednanou cenu, a za tu musela výrobky dodat i s finanční ztrátou. Růst cen materiálu tedy představuje vážný problém pro společnost a její ekonomickou výkonnost. Mimo nákupu materiálu společnost využívá výroby v kooperaci s dodavateli zakázkového obrábění, svařování či povrchových úprav. Jejich objem představoval v roce 2020 zhruba 36 milionů korun. Některé výrobní operace se totiž společnosti nevyplatí provádět nebo nemá potřebné technologie a jejich pořízení by bylo finančně náročné (Obchodní ředitel, 2022).

Obchodní ředitel očekává reálný meziroční růst trhu se zámečnickou výrobou v roce 2022 v rozmezí 5 až 7 %. Závislost růstu trhu na investicích firem je zde vyšší oproti předešlé SBU, důkazem byl velký propad tržeb v roce 2020. Kde došlo ke zrušení či přesunutí zakázek z důvodu ekonomické situace spojené s pandemií koronaviru. Specifickou příležitostí SBU je poskytování výrobních aktivit pro společnosti zabývající se pouze vývojem a montáží rozvaděčů. Hlavními hrozbami jsou zvyšující se tlak na snížení ziskové marže ze strany růstu cen výrobních vstupů a tvrdé konkurence na trhu, ohrožení naplnění výrobních kapacit v případě výpadku objemu zakázek od klíčového zákazníka, jak tomu bylo v roce 2020 a riziko ztráty dodavatele kataforézního lakování, které by ohrozilo 25 % produkce (Obchodní ředitel, 2022).

Technologie čističek odpadních vod

Společnost je výrobcem komponent na zakázku pro komunální, průmyslové a zemědělské čističky odpadních vod i úpravný pitné vody včetně vývoje a jejich montáže. Konkrétně se jedná o zařízení kalových hospodářství, flokulační stanice, šnekové dopravníky, rozvaděče a ostatní komponenty včetně jejich servisu a modernizace. Sortiment zde lze vzhledem k individualizované nabídce dělit pouze na dodávky komponent a servis. Dodávky jednotlivých komponent se k roku 2020 podílely na celkových tržbách SBU 68 %, zbytek náležel servisu (Společnost, 2021).

Své výrobky společnost dodala 76 zákazníkům. Prvních deset zákazníků dle podílu na tržbách vygenerovalo 70 % zisku. Zákazník s nejvyšším podílem na celkových tržbách

na úrovni 24 % indikuje, že zde na rozdíl od předešlých dvou SBU nedochází k až tak vysoké závislosti. V případě všech zákazníků se zde jedná o společnosti dodávající stavební a technologické celky pro vodohospodářství. Z důvodu povahy činností této SBU, která v sobě zahrnuje i časté servisní práce je geografické zaměření soustředěné pouze na Českou republiku. Odhad absolutního tržního podílu není možné vzhledem k multioborové povaze činností této SBU určit. Stejná situace nastává i v případě odhadu relativního tržního podílu, jelikož na trhu neexistuje další konkurenční firma, která by byla schopna dodat komplexní technologie k čističkám odpadních vod. Jednotliví konkurenti se zaměřují jen na určité komponenty či služby. Z toho vyplývá i poněkud specifický typ spolupracující konkurence, která je na tomto trhu přítomna. Jednotliví konkurenti jsou sami sobě navzájem dodavateli i zákazníky v subdodavatelském řetězci. Úroveň konkurence je i přesto středně silná, protože firmám schopným nabídnou jednotlivé části celkového produktu je poměrně dost. Jasnou konkurenční výhodou na tomto trhu se však stává schopnost nabídnout komplexní řešení zákazníkovi, a to je jednou z kompetencí analyzované společnosti. Dodavatelé jsou v tomto případě stejní jak u SBU zámečnické výroby až na specifickou kooperující firmu, jejíž služby stály společnost v roce 2020 921 tis. Kč (Společnost, 2021).

Jednoznačně odhadnout reálný růst trhu s technologiemi pro čističky odpadních vod nelze. Růst zakázek z této oblasti závisí na investicích územních samosprávních celků, které jsou často koncovými zákazníky těchto zařízení. Většinou jde o rozšiřování či modernizace stanic pro čištění odpadních vod, které jsou financovány z obecních finančních prostředků. Vývoj trhu tedy nelze stabilně popsat, jelikož kolísá na základě těchto plánovaných projektů. Obecně lze ale říct, že vzhledem k aktuálním iniciativám na zlepšování přístupu k životnímu prostředí se dá očekávat růst poptávky na trhu. Technologie pro čističky odpadních vod totiž umožňují přeměnit vodu zpět do použitelné podoby a snížit tak její plýtvání. Specifickou příležitostí této SBU je dostupnost menších konkurenčních firem, které se nabízejí k odkupu včetně svých zaměstnanců a zákazníků. Hrozbou je, že společnost nenajde dostatečně kvalifikovaného nástupce současného vedoucího pracovníka, který je nositelem veškerého know-how projekční činnosti této SBU (Obchodní ředitel, 2022).

3.1.3. Ekonomická výkonnost společnosti

Pro stanovení strategického rozvoje společnosti je vhodné zjistit její současnou ekonomickou výkonnost, jelikož jeden z hlavních cílů podnikání společnosti je tvoření zisku pro svoje vlastníky. Jsou s ní taktéž spojené možnosti financování rozvoje společnosti. Pro její vyjádření byly zvoleny některé z poměrových ukazatelů rentability doplněné o hodnoty výsledku hospodaření po zdanění a provozního cash flow.

Tabulka č. 4 Ekonomická výkonnost společnosti

Ukazatel	Období		
	2018	2019	2020
ROE v %	13,57	24,26	10,77
ROA v %	6,09	12,99	5,22
ROS v %	3,53	5,71	2,95
VH po zdanění v tis. Kč	8 989	18 809	8 272
Čistý provozní cash flow v tis. Kč	4 978	36 490	35 390

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Společnost, 2019 – 2021)

Rentabilita vlastního kapitálu, reflektující návratnost vloženého kapitálu vlastníky společnosti dosahovala během posledních tří let postačujících hodnot. Při porovnání s nejnovějšími průřezovými daty pro odvětví CZ NACE 27 za rok 2019, v kterém společnost působí, dosahovala hodnot vyšších než oborového průměru 10,80 %. V roce 2018 byl oborový průměr 11,01 %. Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA v roce 2019 převyšovala oborový průměr 6,66 % a v roce 2018 dosahovala lehce nižší hodnoty oproti 7,01 %. Oborový průměr rentability tržeb pro roky 2018 a 2019 se pohyboval v obou případech okolo 4,4 %, společnost tak v roce 2018 dosahovala lehce podprůměrných hodnot. Z tabulky je patrné, že firma ve všech letech dosahovala čistého zisku, tento zisk byl zadržen za účelem investic do rozvoje společnosti. Relativně vysoké kladné hodnoty čistého provozního cash flow společnosti zejména v letech 2019 a 2020 poukazují na schopnost společnost generovat peněžní prostředky nutné pro financování rozvoje společnosti (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019-2020).

Pokles hodnot finanční výkonnosti v roce 2020 byl zapříčiněn především nesplněním plánu tržeb SBU zámečnické výroby, skutečné tržby dosahovaly nejnižších hodnot za posledních sedm let. Důvodem bylo zastavení velkého projektu ze strany klíčového zákazníka, který v předešlých letech svou zvýšenou poptávkou přiměl firmu ke snížení dodávek ostatním zákazníkům, což se projevilo závislostí na jeho zakázkách. Když došlo k zastavení jejich přísunu, společnost měla problém v době spojené s pandemií koronaviru úspěšně nalézt adekvátní náhradu za chybějící objemy zakázek, tudíž došlo k nenaplnění výrobních kapacit. Tímto vzrostla průměrná reálná hodinová sazba, což mělo záporný vliv na zisk v podobě nepokrytých fixních nákladů o hodnotě – 9 615 tis. Kč (Společnost, 2021).

3.1.4. Stav strategického řízení společnosti

Pro stanovení nové strategie rozvoje společnosti je nutné nejprve definovat jakým způsobem je společnost strategicky řízena, co je její vizí, misí a jaké strategické cíle si klade. Potřeba je taktéž zohlednit strategické problémy, s kterými se společnost potýká, aby nová strategie reflektovala jejich řešení.

Strategické záměry cíle a vize společnosti jsou utvářeny jejich vlastníky na valných hromadách, kde dochází ke stanovování směru rozvoje společnosti a prezentaci výsledků a výhledů vrcholovým managementem, jehož představitelé jsou taktéž jedni z vlastníků. Samotné strategické řízení je pak prováděno vrcholovým managementem, tedy řídicími pracovníky obchodního, finančního a výrobního útvaru včetně generálního ředitele. Generální ředitel přímo zodpovídá za sestavování střednědobého strategického plánu. Obchodní strategii zpracovává obchodní ředitel, oba plány jsou v časovém rozsahu tří let, a to z důvodu, že se jedná o délku dodávky vysoutěžených zakázek v oblasti rozvaděčů. K aktualizaci strategie a strategického plánu dochází každý rok, kde se na základě výsledků předešlého roku a očekávaného vývoje budoucího roku upravují strategické záměry společnosti. Dochází tak i k zpřesňování původních odhadovaných hodnot strategického plánu pro nadcházející rok, převážně v oblasti plánovaných tržeb, ziskovosti a odpracovaných normohodin. Dále je zde uveden nový univerzální kalkulační vzorec pro stanovení ceny výrobků společnosti, očekávané počty zaměstnanců, plánované investice a hlavní záměry (Obchodní ředitel, 2022).

Nedostatkem společnosti je omezování svého strategického řízení pouze na tvoření strategických plánů a stanovování cílů. Například v případě aktuálního strategického cíle společnosti v podobě rozšíření počtu zákazníků není jednoznačně stanoveno, jakým způsobem chce společnost tohoto cíle dosáhnout. Cíl není také přesně definován. Není patrné kolik nových zákazníků je potřeba získat pro dostatečné snížení závislosti. Implementace strategických cílů je zajišťována zpracováním akčních plánů vždy pro nadcházející rok, které vychází z aktualizovaného střednědobého strategického plánu. Akční plán má podobu tabulky se zadáním úkolu, jeho prioritou, zodpovědnými osobami za splnění a vypracování včetně požadovaného termínu dokončení (Společnost, 2021).

Vize společnosti

Vize, která je veřejně prezentována společností, je představa konkurenceschopné, technologicky vyspělé firmy s vysokou kvalitou produktů a služeb, která vychází vstříc potřebám svým zákazníkům neustálým zkvalitňováním svých činností a rozšiřováním sortimentu výrobků a služeb. V budoucnu se chce stát dominantním hráčem na domácím trhu a vyhledávaným partnerem předních světových koncernů energetického strojírenství. Dále udává, že výrobky, služby a činnosti společnosti jsou vyjádřením kvality práce celé společnosti, tudíž kvalita zaměstnanců rozhoduje o tom, jak bude společnost úspěšná. Na tomto základě chce dosáhnout pozice preferovaného zaměstnavatele, který respektuje principy tržní ekonomiky při vytváření podnikové kultury a budování partnerských vztahů se zákazníky a dodavateli (Společnost, 2021).

Důraz na rozšiřování sortimentu je způsoben snahou o diverzifikaci zdrojů příjmů z produktů pro rozdílné odvětví, tak aby v případě poklesu objemu zakázek působením vnějších vlivů na některých trzích měla společnost možnost vykompenzovat tento deficit sortimentem pro nezasažené trhy. Tento strategický záměr se snaží firma naplňovat vyhledáváním příležitostí pro vstup na nové trhy či nabídku nových produktů.

Druhá podstatná část vize je naplnění image společnosti jakožto preferovaného zaměstnavatele, což se v současné době příliš nedaří. Společnost se snaží nalákat nové pracovníky budováním otevřené a pozitivní firemní kultury, nabídkami vzdělávacích programů, mzdovým systémem a řadou benefitů. Věkový průměr zaměstnanců je poměrně vysoký, činí 45 let, fluktuace zaměstnanců je velmi nízká. Navzdory nedostatku technických pracovníků na trhu práce se společnosti daří každoročně zvyšovat stav

zaměstnanců, avšak nedostatečně k využití plného potenciálu výrobní kapacity svých technologií. Společnost má nedostatky převážně v procesu náboru zaměstnanců, jelikož se jí nedaří oslovit dostatečné množství uchazečů (Společnost, 2021).

Mise společnosti

Veřejně deklarovaným posláním společnosti je zajištění dodávek nízkonapěťových rozvaděčů a zámečnických komponent pro tuzemské i zahraniční elektromontážní společnosti s šetrným přístupem k životnímu prostředí. V rámci své činnosti svým obchodním partnerům nabízí dlouhodobou spolupráci založenou na konstantním zlepšování služeb a posilování vzájemné důvěry (Společnost, 2021).

Hodnoty společnosti leží v kladení zákazníka na první místo, snaží se o jejich naplňování napříč celou organizační strukturou. Spokojenost zákazníka je jedno z hlavních kritérií úspěšnosti, jeho dosažení závisí na kvalitě a přizpůsobení se požadavkům zákazníků. Společnost si taktéž uvědomuje důležitost svých kvalifikovaných zaměstnanců a usiluje o budování vnitropodnikových pracovních vztahů a celkové firemní kultury, která stojí na přátelském přístupu, vzájemném respektu a důvěře (Společnost, 2021).

Realizovat misi v každodenním provozu se společností poměrně daří, a to obzvlášť v oblasti budování dlouhodobých obchodních vztahů založených na důvěře, jelikož společnost má relativně dobré vztahy se svými zákazníky a pravidelně s nimi rozšiřuje spolupráci. Možným překvapivým úskalím tohoto faktu je již dříve zmiňovaná závislost na několika málo klíčových zákaznících, která vzniká upřednostněním zakázek od dlouhodobých obchodních partnerů na úkor těch nových.

Aspekt šetrnosti k životnímu prostředí společnost implementuje certifikací dle normy ČSN EN ISO 14001:2016, která definuje systém environmentálního managementu. Vzhledem k oboru podnikání firmy, tedy energetického strojírenství se pro zakomponování této části mise do svých činností jeví jako možnost rozšíření nabízeného sortimentu o zařízení pro obnovitelné zdroje energie, jelikož současnou realizací kroků pro dekarbonizaci EU dochází k růstu jejich poptávky (Společnost, 2021).

Strategické cíle

Pro období let 2021 až 2026 si společnost stanovila hned několik strategických cílů, které se dělí na skupinu obchodních, ekonomických, majetkových, rozvojových a personálních. Ty poslouží jako stanovení směru a požadované budoucí pozice společnosti. To, jakým způsobem by se k nim měla dopracovat bude obsahem návrhové části této diplomové práce. Skupina obchodních cílů se dělí do několika úrovní, nejvýše definované cíle jsou vyjádřeny plánovanými hodnotami tržeb a provozního hospodářského výsledku, hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce (Společnost, 2021).

Tabulka č. 5 Plán růstu tržeb a provozního hospodářského výsledku 2021-2026

Rok	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby (tis. Kč)	380 000	420 000	445 000	472 000	500 000	530 000
PHV	11 500	21 000	22 250	23 600	25 000	26 500

(Zdroj: Upraveno dle Společnost, 2022)

Cílové hodnoty vychází z výsledků roku 2021, pro hodnoty roku 2022 je zohledněn výrazný nárůst cen materiálu. Následující roky počítají s meziročním nárůstem tržeb o 6 %, důležitý milník v podobě půl miliardy tržeb je stanoven na rok 2025. Společnost plánuje požadovanou hodnotu provozního zisku na úrovni 5 % objemu tržeb. Pro dosažení těchto hodnot si klade následující zásady. Preferovat zakázky na komplexní produkty s vyšší přidanou hodnotou, využívat příležitostí objevujících se na základě referencí od zákazníků z minulých dodávek, prodej standardních výrobků přes e-shop a udržení podílu dodávek distribučních rozvaděčů pro tuzemský trh (Společnost, 2021).

Díličními cíli pro dosažení růstu tržeb jsou konstrukční úpravy starších řad rozvaděčů, výroba nové řady řídicích skříní pro distributory elektřiny, výroba bateriových systémů a výroba protipožárních rozvaděčů. V případě posledních dvou dílčích cílů se jedná o dosud firmou nevyráběné produkty, které jsou poptávány současnými zákazníky. Výroba a dodávky bateriových systému jsou prvním z plánovaných strategických obchodních cílů s nejvyšší prioritou, firma již má nabídky od obchodních partnerů na spolupráci (Společnost, 2021).

Ekonomické a majetkové cíle jsou definovány poněkud méně specificky, částečně se prolínají s těmi obchodními. Cílem firmy je dlouhodobě dosahovat provozního zisku na úrovni 5 % z tržeb, v roce 2020 byla skutečná hodnota rovna 2,95%. Dalším cílem je každoročně zvyšovat hodnotu firmy, avšak není uvedeno o kolik procent, formalizovat

dividendovou politiku, jelikož v předešlých letech docházelo k výplatě dividend minimálně a nepravidelně a jako poslední využít možnosti akvizicí firem v oblastech, pro které společnost nemá vlastní know-how nebo pracovní kapacity (Společnost, 2021).

Hlavním rozvojovým cílem společnosti je patřit do skupiny nejlepších výrobců nízkonapěťových rozvaděčů. Pro jeho naplnění si stanovila dílčí cíle, kterými jsou zavedení softwaru Eplan, který umožňuje nejmodernější přístup k digitalizaci projekce, nákupu, výroby a údržby rozvaděčů. Dále digitalizaci kapacitního plánování, skladování a pořízení svařovacího robota pro zvýšení produktivity a výrobní kapacity. Druhým rozvojovým cílem je založit vlastní oddělení elektro projekce, vývoje a podpory zákazníků, rozšíření těchto zdrojů společnost potřebuje pro vývoj a výrobu vlastních výrobků s požadovanou vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka a zajistit si tak plánovanou ziskovost jejich produktů a celkové podnikatelské činnosti. V personální oblasti si společnost klade jediný cíl, a to získat dostatek kvalifikovaných pracovníků pro realizaci výše stanovených ekonomických a rozvojových cílů. Společnost si stanovila poměrně rozsáhlou škálu strategických cílů, tato práce se soustředí jen na některé z nich (Společnost, 2021).

Strategické problémy

Hlavním strategickým problémem, se kterým se společnost potýká, je nedosahování plánovaného zisku a s tím spojená relativně nízká rentabilita tržeb. Jedním z důvodů je nízká přidaná hodnota vyráběných produktů společnosti umocňovaná každoročně sílícím tlakem na snižování cen ze strany současných klíčových zákazníků. Situaci nijak nepomáhá ani stav dodavatelského trhu, kde vlivem dopadů pandemie koronaviru a následného růstu indexu cen výrobců v sektoru průmyslu dochází k růstu cen materiálů, služeb i práce. Všechny tyto faktory se tedy negativně projevují na ziskovosti podnikání, která je jedním z cílů existence společnosti a záměrem jejich vlastníků. Dochází tím taktéž ke snižování zadrženého zisku, který firmě slouží jako primární zdroj financování investic do jejího rozvoje (Obchodní ředitel, 2022).

Nezanedbatelným problémem je taktéž přílišná závislost na několika málo klíčových zákaznících zodpovědných za většinu generovaných tržeb, který je obzvlášť platný pro SBU zámečnické výroby. Tento problém, se jak již bylo řečeno projevil v průběhu roku 2020, jeho následky vedly k podstatné ztrátě na plánovaném zisku společnosti.

Nedostatečná diverzifikace příjmů je tedy dalším z úskalí na cestě k naplňování požadované vize společnosti, jakožto organizace poskytující široké portfolio vysoce kvalitních produktů s vysokou přidanou hodnotou pro svoje zákazníky (Obchodní ředitel, 2022).

3.1.5. Shrnutí charakteristiky společnosti

Dlouhodobá historie podnikání společnosti a její dobré jméno ji umožnily obsadit vedoucí postavení na tuzemském trhu výrobců nízkonapětových rozvaděčů kde, panuje tvrdá konkurence a jeho meziroční růst je odhadován na 7 až 10 %. Jedná se o hlavní podnikatelskou činnost společnosti, která generovala v roce 2020 55 % celkových tržeb. Každoročně sílí tlak zákazníků na snižování cen výrobků společně s velkým počtem konkurentů a zvyšováním cen výrobních vstupů je hlavní hrozbou pro ziskovost této SBU. Příležitostmi jsou poptávka po výrobě protipožárních rozvaděčů a po komplexních řešeních včetně servisu a rekonstrukcí rozvaděčů.

Zámečnická výroba realizovaná společností představuje relativně nízký podíl na trhu, což je z části dáno, že se nejedná o hlavní a jedinou činnost společnosti. Její podíl na obratu společnosti tvořil v roce 2020 45 %. Meziroční růst trhu je odhadován v rozmezí 5 až 7 %. Konkurence na tomto trhu je velmi vysoká a možnost odlišení poměrně nízká, i zde hraje hlavní roli pro zákazníka cena. Velmi důležitým aspektem pro zámečnickou výrobu je závislost na jednom zákazníkovi, který tvoří 70 % tržeb této SBU. Vzniká tak riziko výpadku tohoto objemu zakázek v případě ztráty zákazníka. Tento faktor společně se snižováním ziskovosti, vysokým růstem cen vstupů, silnou konkurencí a rizikem ztráty klíčového dodavatele tvoří hlavní hrozby pro rozvoj této SBU. Specifickou příležitostí je potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu.

Technologie pro čističky odpadních vod tvořila pouze 5 % z celkových tržeb v roce 2020. Růst trhu ani podíl, který na něm společnost drží, není možné dostatečně přesně určit, jelikož se jedná o mezioborovou činnost. Vývoj trhu se z velké části závisí na investičních rozhodnutích územních celků. Konkurence na trhu je středně silná, vzhledem k tomu, že společnost jako nejspíš jediná dokáže poskytnout komplexní dodávku technologií včetně vývoje, výroby i následného servisu. Konkurentů schopných poskytnout jen určité části je ale mnoho a často mezi sebou spolupracují. Dodavatelská struktura je téměř shodná se zámečnickou výrobou i zde se projevuje nárůst cen materiálu. Specifickou hrozbou pro

tuto SBU je nenalezení dostatečně kvalifikovaného nástupce za současného vedoucího pracovníka, který je tvůrcem veškeré vývojové činnosti. Příležitostí je dostupnost menších konkurenčních společností nabízejících se k odkupu včetně jejich zaměstnanců a zákazníků.

Společnost je organizována pomocí funkcionální organizační struktury dělí se na obchodní, finanční, výrobní útvary a dále na oddělení nákupu, BOZP, personalistiky, technologické přípravy výroby a kvality. Rozhodování je centralizováno u vedoucích pracovníků a ředitelů útvarů, což při relativně velkém počtu podřízených zaměstnanců omezuje jeho rychlost a pružnost, časově zatěžuje tyto pracovníky a představuje problémy při stanovování odpovědnosti. Problémy jsou spojené taktéž s meziútvárovou komunikací, ta je způsobená specializací jednotlivých útvarů a nedostatkem přehledu.

Ekonomická výkonnost společnosti je na relativně dobré úrovni. V předešlých letech se její rentability pohybovaly blízko průměrné oborové hodnoty. Ve všech letech tvořila zisk a poměrně vysoké kladné hodnoty čistého cash flow z provozní činnosti, které je významným indikátorem schopnosti financovat provoz a rozvoj společnosti.

V současnosti má společnost vybudovaný určitou úroveň strategického řízení, která se odehrává především v podobě stanovování směru rozvoje na valných hromadách, kde se setkávají vlastníci a vedení společnosti. Dále se však omezuje převážně na strategické plánování. Dochází tak k tvorbě dlouhodobých, střednědobých i ročních strategických dokumentů, které se povětšinou zaměřují pouze na cílené hodnoty finančních ukazatelů společnosti, či poněkud obecnou definici strategických cílů. Společnost má definovanou vizi, kterou se veřejně prezentuje, chce se stát konkurenceschopnou technologicky vyspělou firmou, která bude poskytovat zákazníkům široký sortiment vysoce kvalitních výrobků odpovídající na jejich potřeby. Záměrem pro rozšiřování nabízeného sortimentu je diverzifikace příjmů a snaha snížit dopady ekonomických výkyvů na činnost společnosti. Další částí vize, je stát se preferovaným zaměstnavatelem, tato část vize se společnosti v současnosti příliš nedaří naplňovat. Potýká se s problémy v náboru potřebných zaměstnanců, což značně omezuje možnosti rozvoje i prvně zmíněného rozšiřování sortimentu.

Mise společnosti se vztahuje na poskytování dodávek nízkonapěťových rozvaděčů elektromontážním firmám z tuzemska i zahraničí s ohledem na šetrnost k životnímu prostředí. Založené na dlouhodobé spolupráci se svými zákazníky s důrazem na

konstantní zlepšování služeb a budování vzájemné důvěry. Hlavní hodnotou společnosti je kladení zákazníka na první místo a zaměření se na splňování jejich požadavků. Dále opět zdůrazňuje význam kvalifikovaných zaměstnanců, pro které se snaží budovat silné vnitropodnikové vztahy a firemní kultura zaměřenou na přátelském přístupu, respektu a důvěře. Chovat se v souladu s misí se společnosti relativně daří zvláště v aspektu dlouhodobé spolupráce a budování vztahů se zákazníky, což se překvapivě projevuje mimo jiné negativní formou, jakožto závislost na klíčových zákaznících. To představuje pro společnost jednoznačné riziko ztráty podstatného objemu jejich zakázek a porušení záměru diverzifikace zdrojů tržeb. Šetrnost k životnímu prostředí společnost deklaruje certifikací pro systém environmentálního managementu, příležitostí pro uplatnění této části mise ve firemní praxi je růst poptávky po technologiích pro obnovitelné zdroje, jelikož se jedná o část energetiky, což je hlavním trhem společnosti. Pro následujících pět let si společnost klade za cíl zvyšovat meziročně tržby o 6 % a dosáhnout tak milníků půl miliardy tržeb v roce 2025. Cílovou hodnotu zisku stanovila na úroveň 5 % z tržeb. Mezi její obchodní cíle patří rozšířit sortiment vlastních rozvaděčů o protipožární rozvaděče, provést inovace některých výrobních řad a zavést výrobu bateriových systémů, což je prioritním obchodním cílem společnosti. Rozvojovými cíli společnosti je stát se výrobcem rozvaděčů na světové úrovni prostřednictvím digitalizace, založit vlastní projektové oddělení, které společnosti poskytne možnost vyvíjet svoje vlastní výrobky v mnohem větší míře a tak nabízet produkty s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka a v neposlední řadě zajistit, všechny tyto strategické cíle dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků.

Strategické problémy společnosti tkví v nedosahování plánovaných hodnot zisku. Důvodem je relativně nízká přidaná hodnota výrobků společnosti, která za současného tlaku na snižování ceny ze strany zákazníků a zvyšování nákladů na vstupy do výroby jednoznačně snižují ziskovou marži společnosti. Nízký zisk omezuje společnost v jejích plánovaném rozvoji a dosahování strategických cílů.

Výstupy dílčích analýz pro SWOT:

Hrozby:

- Sílicí tlak na snižování ceny ze strany zákazníků v SBU nízkonapěťových rozvaděčů.
- Tlak na snižování cen z důvodu silné konkurence v SBU nízkonapěťových rozvaděčů a zámečnické výroby.
- Výrazné zvyšování cen vstupů napříč portfoliem společnosti.
- Závislost na zákazníkovi tvořícím 70 % objemu zakázek v zámečnické výrobě.
- Ztráta klíčového dodavatele a ohrožení 25 % produkce.
- Nenalezení kvalifikovaného nástupce pro vedení SBU technologií pro čističky odpadních vod.

Příležitosti:

- Poptávka po rozšíření sortimentu o požární rozvaděče od zákazníků.
- Poptávka po výrobě bateriových systémů od současných zákazníků.
- Vyšší poptávka po komplexních řešeních včetně servisu a rekonstrukcí.
- Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu.
- Dostupnost menších konkurenčních firem nabízejících se k odkupu v odvětví technologií pro čističky odpadních vod.
- Zvýšená poptávka po výrobcích energetického strojírenství investicemi do obnovitelných zdrojů.
- Nabídka spolupráce od společností zabývajících se vývojem bateriových systémů na jejich výrobě.

Slabé stránky:

- Problémy spjaté s nevyhovující organizační strukturou.
- Zúžený pohled na strategické řízení společnosti.

Silné stránky:

- Vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů.
- Komplexní nabídka technologií pro čističky odpadních vod.
- Dlouhodobé dobré vztahy se svými zákazníky.

3.2. Analýza zdrojů společnosti

Pro stanovení optimální strategie, která povede k rozvoji společnosti směrem k naplnění vize a řešení strategických problémů je nutné zanalyzovat, jakými zdroji společnost disponuje. Pohled bude zaměřen na finanční, technologické, lidské, znalostní zdroje a jejich schopnost tvořit konkurenční výhodu pro společnost. Popis jednotlivých skupin zdrojů na jehož základě je vytvořena VRIO analýza je uveden v příloze č. 1.

3.2.1. VRIO analýza

VRIO analýza slouží k posouzení zdrojů společnosti a jejich schopností poskytovat konkurenční výhodu. Tato metoda klasifikuje zdroje do čtyř stupňů, hodnotné (Valuable), vzácné (Rare), složitě napodobitelné (Inimitable) a organizované (Organized). Uspořádání je hierarchické, aby mohl být zdroj nenapodobitelný, musí splňovat i přechozí kritéria vzácnosti a hodnoty. Od dosahovaných úrovní se odvozuje typ konkurenční výhody, níže v tabulce jsou uvedeny a klasifikovány vybrané zdroje společnosti metodou VRIO (Barney, Hesterly, 2015 s. 103-105).

Tabulka č. 6 VRIO analýza

Zdroj	V	R	I	O	Konkurenční implikace	Silná nebo slabá stránka
Finanční stabilita	✓	-	-	✓	Parita	Silná
Kvalitní výrobky	✓	-	-	✓	Parita	Silná
Moderní výrobní zařízení	✓	-	-	✓	Parita	Silná
Široké výrobní schopnosti	✓	✓	-	✓	Dočasná výhoda	Silná a odlišující kompetence
Kvalifikovaní zaměstnanci	✓	✓	-	✓	Dočasná výhoda	Silná a odlišující kompetence
Unikátní technologie ČOV	✓	✓	✓	-	Nevyužitá výhoda	Slabá
Tradice a dobré jméno	✓	✓	✓	✓	Udržitelná výhoda	Silná a udržitelná odlišující kompetence
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	✓	✓	✓	✓	Udržitelná výhoda	Silná a udržitelná odlišující kompetence

(Zdroj: Upraveno dle Barney, Hesterly, 2015 s. 103-105)

Na základě předešlého popisu zdrojů uvedeného v příloze č. 1, kterými společnost disponuje a její charakteristikou byly pro VRIO analýzu vybrány následující zdroje. Prvním zdrojem je finanční stabilita, která pramení ze schopnosti společnosti generovat

zisk a hospodařit s ním tak, aby nedošlo k ohrožení finančního zdraví. To ve finále umožňuje využívat nových příležitostí a investovat do rozvoje společnosti. Jedná se o zdroj, který přináší společnosti hodnotu, avšak nelze ho označit jako vzácný, jelikož jím disponuje relativně vysoká část firem podnikajících v oboru elektrotechniky. Vzhledem k tomu, že je to relativně běžný zdroj, který má spíše podobu podmínky postačující, neposkytuje žádnou konkurenční výhodu, je tak dosaženo pouze parity. Tento zdroj lze považovat za silnou stránku společnosti. (Obchodní ředitel, 2022).

Dalším zdrojem podrobeným analýze jsou kvalitní výrobky společnosti, ať už se jedná o zámečnické výrobky, komponenty pro čističky odpadních vod či nízkonapěťové rozvaděče. Jelikož jsou všechny jmenované výrobky až na výjimky v oblasti rozvaděčů svou konstrukcí vždy přizpůsobovány požadavkům zákazníků, je zde prostor pro diferenciaci v kvalitě poměrně nízký. Opět zde dochází k tomu, že téměř všichni konkurenti na trzích poskytují podobnou kvalitu výrobků, není tak dosahováno konkurenční výhody, ale zdroj je silnou stránkou společnosti (Obchodní ředitel, 2022).

Posledním ze skupiny pouze hodnotných zdrojů neposkytující konkurenční výhodu je moderní výrobní zařízení, kterým společnost disponuje. Stroje samy o sobě nejsou vzácné i přes jejich relativně vysokou pořizovací hodnotu, jelikož kdokoliv, kdo chce vstoupit a úspěšně konkurovat na trzích, na kterých společnost operuje, musí těmito technologiemi sám disponovat, anebo určité výrobní procesy či komponenty výrobků outsourcingovat. Moderní zařízením sice umožňuje lepší kvalitu a rychlost výroby, avšak zde působí efekt nárůstu fixních nákladů, což se projeví v celkových nákladech výrobků, pokud není kompenzován zvýšenými tržbami. Na základě uvedených pozitivních důvodů ji lze považovat za silnou stránku společnosti (Obchodní ředitel, 2022).

Široké výrobní schopnosti, představují souhrn celkových technologických a znalostních schopností celé společnosti. Tato komplexní nabídka umožňuje společnosti přijímat zakázky od širokého spektra zákazníků, taktéž nabízet celistvá řešení svým zákazníkům, kteří by jinak museli využívat služeb několika dodavatelů, což je časově a finančně nákladnější. Většina konkurence to není schopna nabídnout, což klasifikuje tento zdroj jakožto vzácný. V konečném důsledku tak pomáhá společnosti dosahovat dočasné konkurenční výhody, jelikož konkurence je schopna po nějakém čase rozšířením svých technologií a služeb dosáhnout parity. Jedná se o silnou stránku a odlišující kompetenci (Obchodní ředitel, 2022).

Kvalifikovaní zaměstnanci s odbornými technickými znalostmi jsou v současnosti jednoznačně vzácným zdrojem. Jak již bylo řečeno, jsou nositelem znalostí v rámci společnosti a jsou zodpovědní za veškerou kreativní činnost při konstrukci optimálních řešení pro zákazníky, která tvoří přidanou hodnotu výrobků. Situace u konkurence a v celém odvětví elektrotechniky je stejná, zaměstnanci jsou považováni za jednu z nejhodnotnějších zdrojů. Problémy se zajištěním jejich dostatku z pracovního trhu a vzájemný konkurenční boj mezi firmami na poli lidských zdrojů je tvoří vzácnými. Společnosti tak generují dočasnou konkurenční výhodu.

Dočasnost je zde při tomto zdroji o to víc aktuální, jelikož ostatní firmy mohou tyto pracovníky po čase získat buď zlepšením vzdělávání méně kvalifikovaných pracovníků či přijímáním čerstvých absolventů škol a jejich rozvojem, taktéž v případě finančně silnějších konkurentům nastavením lepších pracovních podmínek a systému odměňování. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou jednoznačně silnou stránkou společnosti poskytující odlišující kompetence oproti svým konkurentům, avšak na omezenou dobu. Jak již bylo zmíněno, dostatek kvalifikovaných pracovníků je podmínka pro naplnění strategických cílů.

Společnost dlouhou dobu podniká na relativně úzce zaměřeném trhu technologií pro čističky odpadních vod. Jedná se o poměrně specifický obor podnikání s příležitostmi pro rozšíření objemu tržeb. Tento zdroj znalostí a schopností výroby komplexních produktů na takto specifický trh, je těžko napodobitelný. Důvodem je dlouhodobá zkušenost vedoucího pracovníka tohoto SBU, který má komplexní znalosti z oblasti elektrotechniky, strojírenství, fyziky a chemie, které jsou nutné pro navrhování správných řešení pro zákazníky tak, aby docházelo ke správnému chodu zařízení. SBU technologií pro ČOV má na celkovém obratu společnosti minimální zastoupení 5 %. Jak bylo popsáno v analýze lidských zdrojů, tato celá část podnikání závisí na činnosti jednoho člověka a jeho kapacitě, tudíž společnost není schopna se současným personálním zajištěním tohoto SBU, potenciální konkurenční výhody využít k rozšíření objemu zakázek a zvýšení celkových tržeb společnosti. Z hlediska klasifikace VRIO zde tedy dochází k tvorbě nevyužitých konkurenčních výhod a jelikož jsou podmínky, za kterých nemůže být využita, tedy nezastupitelnost klíčového zaměstnance v před důchodovém věku velmi rizikové pro chod celé SBU a ve finále ekonomické výkonnosti celé společnosti, lze tento nevyužitý potenciál označit za slabou stránkou společnosti (Obchodní ředitel, 2022).

Více než 70 letá historie jména společnosti, jeho zavedenost na trhu a u zákazníků, kteří jsou z řad předních nadnárodních elektrotechnických a energetických společností, představují nenapodobitelný zdroj. Ten je organizací využíván k získávání nových obchodních partnerů, kteří na základě kladných referencí od náročných zákazníků sami vyhledávají služby společnosti pro řešení svých požadavků. Získat toto postavení na trhu a ve vnímání zákazníků trvá několik desítek let, proto tento náskok umožňuje společnosti dosahovat udržitelné konkurenční výhody. Jedná se o silnou stránku společnosti, která má podobu udržitelné odlišující kompetence od svých konkurentů (Obchodní ředitel, 2022).

Posledním z vybraných zdrojů jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky, jelikož společnost na trhu už působí několik desítek let, vytvořila si za toto období několik klíčových dlouhodobých obchodních partnerství. Za dosažením tohoto stavu je také kvalita klíčových pracovníků obchodního oddělení, kteří zde pracují dlouhou dobu a jejich přičiněním byly navázány úzké a pevné vztahy s obchodním zastoupením klíčových zákazníků. Právě tyto vzájemně výhodné obchodní vztahy umožnily společnosti rozšiřovat nabídku výrobků a služeb svým stávajícím zákazníkům a dosahovat tak vyšších tržeb, což je taktéž méně nákladné a náročné oproti akvizici nových zákazníků. Specificky u klíčových zákazníků společnosti, kde se jedná o nadnárodní koncerny, dochází na základě spokojenosti zákazníka se službami k doporučení ostatním členům koncernu a získání tak podstatné konkurenční výhody při výběrových řízeních. Všechny tyto vlastnosti tvoří udržitelnou konkurenční výhodu tohoto zdroje, který je silnou stránkou společnosti a udržitelnou kompetencí, která ji odlišuje od svých konkurentů (Obchodní ředitel, 2022).

3.2.2. Shrnutí analýzy zdrojů

Finanční stabilita společnosti umožňuje investovat do rozvoje, aniž by byla ohrožena její existence a každodenní chod. Může si tak dovolit financovat rozšiřování své výrobní kapacity o moderní technologie a nové pracovníky. Přístup společnosti k využívání nových příležitostí rozvoje je založen na současných zdrojích. Preferuje možnosti v rámci technologických, personálních i znalostních zdrojů podobných současnému podnikání bez potřeby vynakládání velkého množství finančních prostředků se snížením rizika neúspěchu. Finanční stabilita je mezi úspěšnými konkurenty běžná, tudíž není zdrojem

konkurenční výhody. Technologická vybavenost společnosti je zejména z hlediska zámečnické výroby velmi dobrá. Společnost provádí pravidelné investice do strojového parku, aby zamezila negativním vlivům starého vybavení na kvalitu produkce a zlepšila produktivitu. Moderní výrobní zařízení zámečnické výroby, není v porovnání s konkurencí vzácné, proto není tvůrcem konkurenční výhody. Technologické zdroje umožňují společnosti nabízet široké spektrum sortimentu a služeb svým zákazníkům. Široké výrobní schopnosti umožňují společnosti nabízet komplexní řešení, které by v jiných případech musel zákazník poptávat u vícero samostatných dodavatelů. Konkurence dokáže po určitém čase dosáhnout stejné vybavenosti, a proto je zde tvořena pouze dočasná konkurenční výhoda. Možné nedostatky technologických zdrojů jsou v oblasti vývoje a montáže rozvaděčů, kde nedochází k dostatečné implementaci digitalizace, tak jak je tomu u světových výrobců.

Společnost v současnosti zaměstnává okolo 180 zaměstnanců. Dvě nejpočetnější skupiny jsou výrobní dělníci tvořící 46 % zaměstnanců a technickohospodářští pracovníci s 44 % podílem, zbytek přísluší nevýrobním dělníkům. Věkový průměr zaměstnanců je 45 let. Dle vzdělání jsou nejpočetnější skupiny pracovníků s výučním listem a dále středním vzděláním s maturitou, jenom 8 % pracovníků má vysokoškolský titul. Každoročně je zjišťována spokojenost zaměstnanců, zde společnost dosahuje vysokých hodnot, vypovídá o tom i velmi nízká fluktuace pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím povinných školení zakončených profesními zkouškami v případě pracovníků, kteří potřebují pro náplň práce určité oprávnění. Technickohospodářským zaměstnancům jsou nabízeny individuální a skupinové kurzy na rozvoj znalostí v rámci jejich pracovní specializace. Všichni pracovníci jsou povinně dovzdělávání v případech změny legislativních požadavků. Společnost se potýká s problémem získávání nových pracovníků potřebných pro personální zaopatření rozvoje společnosti vstříc jejím strategickým cílům. Situaci s nedostatečnou kapacitou dočasně řeší zadáváním výroby do kooperace. Obzvláště významný problém s obsazením potřebných míst je v případě vedoucího pracovníka SBU technologií pro čističky odpadních vod a vývojových pracovníků pro nízkonapěťové rozvaděče. Kvalifikovaní zaměstnanci společnosti jsou pouze dočasnou konkurenční výhodou vzhledem k tomu, že konkurence si může tyto pracovníky opatřit nabízením lepších pracovních podmínek, nebo stejně jako v případě analyzované společnosti dlouholetou praxí a vzděláváním.

Znalostní zdroje společnosti mají převážně obchodní a technický ráz. Technické znalosti společnosti jsou uloženy v podobě konstrukčních řešení ve výrobních výkresech, dále výrobních postupech a směrnících pro vykonávání procesů napříč firmou. Obchodní znalosti zahrnují veškeré informace o odvětví, zákaznících, dodavatelích a konkurenci. Taktéž velmi důležité jsou kontakty a vztahy s obchodním zastoupením zákazníků. Všechny tyto informace jsou zaměstnanci povinni ukládat do informačního systému. Nedostatkem je neexistence platformy pro sdílení individuálních znalostí pracovníků získaných například v rámci dlouholeté praxe, tyto znalosti pak nejsou uchovávány ve firmě a nedochází k jejich rozšíření za účelem zlepšení procesů. Znalosti a schopnosti společnosti nabízet komplexní řešení technologií pro čističky odpadních vod, je vzhledem ke kapacitním omezením nevyužitou konkurenční výhodou společnosti. Tradice a dobré jméno společnosti budované po desítky let jsou udržitelným zdrojem konkurenční výhody. Stejně tak dlouhodobě dobré vztahy se zákazníky umožňují společnosti rozšiřovat nabídku stávajícím zákazníkům a získávat tak udržitelnou konkurenční výhodu.

Výstupy dílčích analýz pro SWOT:

Slabé stránky:

- Zastaralé technologie pro vývoj a montáž rozvaděčů.
- Nedostatek personálních kapacit pro rozvoj z důvodů neúspěchu nábory nových pracovníků.
- Nedostatečný znalostní management.
- Nevyužitá konkurenční výhoda na trhu technologií pro čističky odpadních vod z důvodu nedostatečné kapacity vývoje.

Silné stránky:

- Finanční stabilita.
- Široké výrobní možnosti.
- Moderní technologie zámečnické výroby.
- Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.
- Tradice a dobré jméno společnosti na trhu.
- Dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky a jejich řízení.

3.3. Analýza hodnototvorných aktivit společnosti

Pro analýzu společnosti z hlediska využití svých zdrojů k tvorbě hodnoty slouží model hodnotového řetězce. Analýza hodnotového řetězce se zaměřuje ne jednotlivé aktivity a jejich podíl na tvorbě hodnoty, s nimi spojené náklady a možnosti vzniku konkurenční výhody. Dle doporučení literatury by měla být analýza hodnotového řetězce zpracována na úrovni jednotlivých SBU, jelikož v případě analyzované společnosti jsou některé aktivity prováděny totožně napříč portfoliem, bude vždy u každé aktivity uvedeno, zda se proces mezi SBU liší. Popis jednotlivých aktivit se nachází v příloze č. 2.

3.3.1. Zhodnocení hodnotového řetězce

Na základě popisů jednotlivých aktivit společnosti uvedeného v příloze č. 2 byla sestavena hodnotící tabulka, která sleduje, jak se aktivita podílí na tvorbě hodnoty a na celkových nákladech, taktéž zda je zdrojem potenciální konkurenční výhody. Hodnocení bylo provedeno slovně, jelikož přesné kvantitativní vyjádření není možné vzhledem k nedostatečnému sledování účelnosti v nákladovém účetnictví a přiřazování výnosů aktivitám.

Tabulka č. 7 Zhodnocení hodnotového řetězce

Zhodnocení hodnotového řetězce				
	Aktivita	podíl na tvorbě hodnoty	podíl na nákladech	potenciál konkurenční výhody
Primární	Vstupní logistika	nízký	střední	
	Výroba	velký	velký	
	Výstupní logistika	nízký	střední	
	Marketing a prodej	velký	nízký	Řízení vztahů se zákazníky
	Servis	velký	nízký	Výrobky včetně servisu
	Podpůrné	Opatřování vstupů	střední	nízký
Vývoj technologií		nízký	nízký	
Řízení lidských zdrojů		střední	nízký	
Infrastruktura		střední	nízký	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022)

Nejvíce se na tvorbě hodnoty ve firmě podílí výroba, servis, marketing a prodej. Marketing a prodej je taktéž potenciálním zdrojem konkurenční výhody, kterou je velice dobré řízení vztahů se zákazníky, které pomáhá společnosti úspěšně rozšiřovat spolupráci se stávajícími zákazníky, získávat dobré reference a tímto se diferenciovat od konkurence. Servis poskytuje konkurenční výhodu společnosti, jelikož je komplexně nabízen v balíčku s výrobkem, čehož není mnoho ostatních firem schopno, tento fakt společnost diferenciuje. Tato aktivita je nabízena pouze v SBU technologií pro čističky odpadních vod, jedná se tedy o výlučnou konkurenční výhodu této obchodní jednotky. Z hlediska podílu na nákladech je jednoznačně nejnákladnější položkou výroba, ta tvořila 48 % celkových nákladů společnosti v roce 2020. Střední podíl na nákladech generovaly oba druhy logistiky, v případě té výstupní to bylo 9 %.

3.3.2. Shrnutí hodnototvorných aktivit společnosti

Vstupní logistika společnosti je zajištěna vlastními sklady materiálu a nedokončené výroby v rámci výrobní haly, která je výhodně umístěna nedaleko sjezdu z dálnice. Způsob, jakým jsou její aktivity prováděny je běžný, neposkytuje společnosti tak žádnou konkurenční výhodu. Na tvorbě hodnoty se taktéž příliš nepodílí, náklady spojené se vstupní logistikou představují nezanedbatelnou částku, vzhledem k technologickému vybavení. Nedostatkem je způsob skladování nevyužívající QR kódů a čteček tak jak je tomu v moderních skladech.

Výroba je vzhledem k zaměřené společnosti nejrozsáhlejší aktivitou. Probíhá v rámci vlastní technologické vybavenosti dělnickými pracovníky. Podíl na nákladech je jednoznačně ze všech aktivit nejvyšší. V roce 2020 představovali výrobní náklady 48 % celkových nákladů společnosti. Podíl na tvorbě hodnoty se liší u jednotlivých typů produkce. Typizované produkty nízkonapěťových rozvaděčů, které společnost sama vyvíjí a všechny výrobky SBU technologií pro čističky odpadních vod dělí velkou část tvorby hodnoty mezi vývoj technologií a výrobu. U výrobků dle požadavků zákazníka, jak je tomu u většiny nízkonapěťových rozvaděčů a celé zámečnické výroby, je hlavním tvůrcem hodnoty jednoznačně výroba. Výrobní aktivity nejsou ve společnosti prováděny na tak vysoké úrovni, aby poskytovaly konkurenční výhodu. Možnou cestou rozvoje je osvojení některých metod štíhlé výroby pro minimalizaci plýtvání a zlepšení kvality výrobků.

Výstupní logistika je v tuzemsku zajišťována do určitých rozměrů a rozsahu vlastním vozovým parkem společnosti, do zahraničí se používá služeb mezinárodních přepravců. Podíl nákladů náležící výstupní logistice v roce 2020 byl zhruba 9 %, tyto aktivity společnosti neposkytují podstatnou konkurenční výhodu.

Marketing a prodej společnosti je velmi důležitým souborem aktivit při tvorbě hodnoty. Prodej probíhá pomocí přímé poptávky od zákazníka a následné nabídky obchodního referenta, anebo prostřednictvím účasti na veřejných výběrových řízeních. Propagace společnosti je poměrně upozaděná a limituje se pouze na prezentaci na svých webových stránkách, jelikož většinu nových zákazníků společnost získává na základě kladných referencí či kontaktováním vytypovaných firem, které by mohli mít o služby zájem. Velmi důležitou částí je řízení vztahů se zákazníky, které se zaměřuje na prohlubování obchodních vztahů se stávajícími zákazníky prostřednictvím cross-sellingu. 60 % celkových zakázek má podobu dlouhodobých spoluprací v rozsahu 3 let. Náklady na marketing a prodej jsou nízké. Podíl těchto aktivit na tvorbě hodnoty je vysoký a je v provázaném vztahu s výrobou, jelikož prodej ani výroba samostatně fungovat nemohou. Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky umožňuje společnosti utvářet konkurenční výhodu.

Servis se týká pouze SBU technologií pro čističky odpadních vod, právě jeho spojení s vývojem a výrobou komponent dohromady utváří hodnotu v rámci firmy a konkurenční výhodu na trhu. Opatřování vstupů má návaznost na primární aktivity výroby a prodeje, jelikož kvalita nakupovaného materiálu i výrobních zařízení přímo ovlivňuje výrobní proces a jeho výstupy. Stejně tak uspokojení požadavků zákazníka z hlediska vlastností výrobku a včasného data dodání. Vývoj technologií v rámci technologické vybavenosti společnosti je pravidelně rozšiřován v oblasti automatizace a digitalizace. Vývoj vlastních výrobků je omezen pouze na SBU technologií pro čističky odpadních vod a vybrané výrobkové řady nízkonapěťových rozvaděčů. Jeho současný rozsah je tedy velmi malý a je omezením pro rozvoj společnosti vstříc vlastním výrobkům s vyšší přidanou hodnotou. Řízení lidských zdrojů společnosti je prováděno na relativně dobré úrovni, jelikož společnost disponuje kvalifikovanými loajálními zaměstnanci. Problémem je však náborová část personálních aktivit. Ta je omezena pouze na inzerování na pracovních portálech a nabíráním agenturních pracovníků na dělnické pozice. Není tedy nijak podporována z hlediska propagace společnosti jakožto preferovaného zaměstnavatele a

příliš nenapomáhá k naplňování vize. Tvořená konkurenční výhoda kvalifikovanými loajálními zákazníky je z důvodu obtíží s jejich rozšiřováním pouze dočasná. Aktivita infrastruktury prostupují celou organizací a podílí se tak na tvorbě hodnoty, avšak způsob jakým jsou prováděny není zdrojem konkurenční výhody.

Výstupy dílčích analýz pro SWOT:

Slabé stránky:

- Nedostatečné vývojové aktivity pro vytváření vlastních výrobků s vyšší přidanou hodnotou.
- Neexistující propagace společnosti jakožto zaměstnavatele.

Silné stránky:

- Pravidelné investice do technologií.
- Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky.

Potenciály konkurenční výhody:

- Kombinace servisu s vývojem a výrobou komponent v SBU technologií pro čističky odpadních vod – Diferenciace.
- Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky – Diferenciace.

3.4. Analýza stakeholderů

V této části budou popsány cíle, zájmy a záměry skupin vybraných stakeholderů, které mají vliv na činnosti společnosti nebo jsou jimi ovlivňovány. Pro její účely byli vybráni vlastníci, vedení, zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé společnosti. Popis jednotlivých stakeholderů a jejich zájmů se nachází v příloze č. 3.

3.4.1. Shrnutí analýzy stakeholderů

Na základě popisu jednotlivých stakeholderů uvedeného v příloze č. 3 byla sestavena následující shrnující tabulka.

Tabulka č. 8 Shrnutí analýzy stakeholderů

	Stakeholder			
	Vlastníci a management	Zákazníci	Zaměstnanci	Dodavatelé
Zájmy	Maximalizace zisku	Kvalitní výrobky	Spravedlivý a transparentní systém odměňování	Včasné a řádné placení závazků
	Účast na rozhodování směru rozvoje	Dodržení termínu dodání	Dostupnost karierního růstu a vzdělávání	Maximalizace dodávaného množství
	Nalezení nástupců vrcholového vedení	Kladné reference výrobce	Dostatek pracovních a bezpečnostních prostředků	Informovanost o rozšíření/utlumení produkce
	Spokojenost zákazníků	Výhodná cena	Ekonomická výkonnost firmy	Minimalizace alternativních dodavatelů
	Spokojenost zaměstnanců			

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022)

3.5. Analýza portfolia

V části práce zabývající se výrobním programem společnosti byly popsány jednotlivé SBU. Konkrétně jejich produkty, zákazníci, konkurenti, tržní postavení, dodavatelská struktura, předpokládaný růst, specifické příležitosti a hrozby. Nyní bude zkoumáno výrobní portfolio jako celek. V následující tabulce je znázornění portfolia společnosti jakožto shrnutí klíčových informací o jednotlivých SBU. Sledována je úroveň konkurence na trhu, meziroční očekávaný reálný růst trhu, relativní tržní podíl, tržní podíl ve vyjádření pro BCG, který se získá podělením tržeb vybrané společnosti s tržbami největšího konkurenta, podíl na tržbách, ziskovost v současnosti, očekávaná ziskovost dle managementu, specifické příležitosti a hrozby. Veškeré ukazatele byly vypočítány z nejaktuálnějších dostupných dokumentů a přehledů, tedy k roku 2020. Odhady růstu trhu a očekávané ziskovosti byly určeny na základě konzultace s pracovníky společnosti. Pro SBU technologií pro čističky odpadních vod nebylo možné zjistit dostatečně přesné hodnoty růstu a podílu na trhu.

Tabulka č. 9 Znázornění portfolia

SBU	NN rozvaděče	Zámečnická výroba	Technologie pro ČOV
Úroveň konkurence	Silná	Silná	Střední
Růst trhu	7-10 %	5-7 %	-
Podíl na trhu	34 %	16 %	-
Tržní podíl pro BCG	1,03x	0,52x	-
Podíl na tržbách	55 %	40 %	5 %
Ziskovost současná	3,9 %	0,8 %	2 %
Ziskovost očekávaná	5 %	5 %	5 %
Příležitosti	Poptávka po protipožárních rozvaděčích		Dostupnost menších konkurenčních firem nabízejících se k odkupu v odvětví technologií pro čističky odpadních vod
	Vyšší poptávka po komplexních řešeních včetně servisu a rekonstrukcí	Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu	
Hrozby	Tlak na snižování ceny	Ztráta klíčového zákazníka	Nenalezení kvalifikovaných pracovníků
		Ztráta klíčového dodavatele	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.1. Koncept portfolia a vzájemné vazby

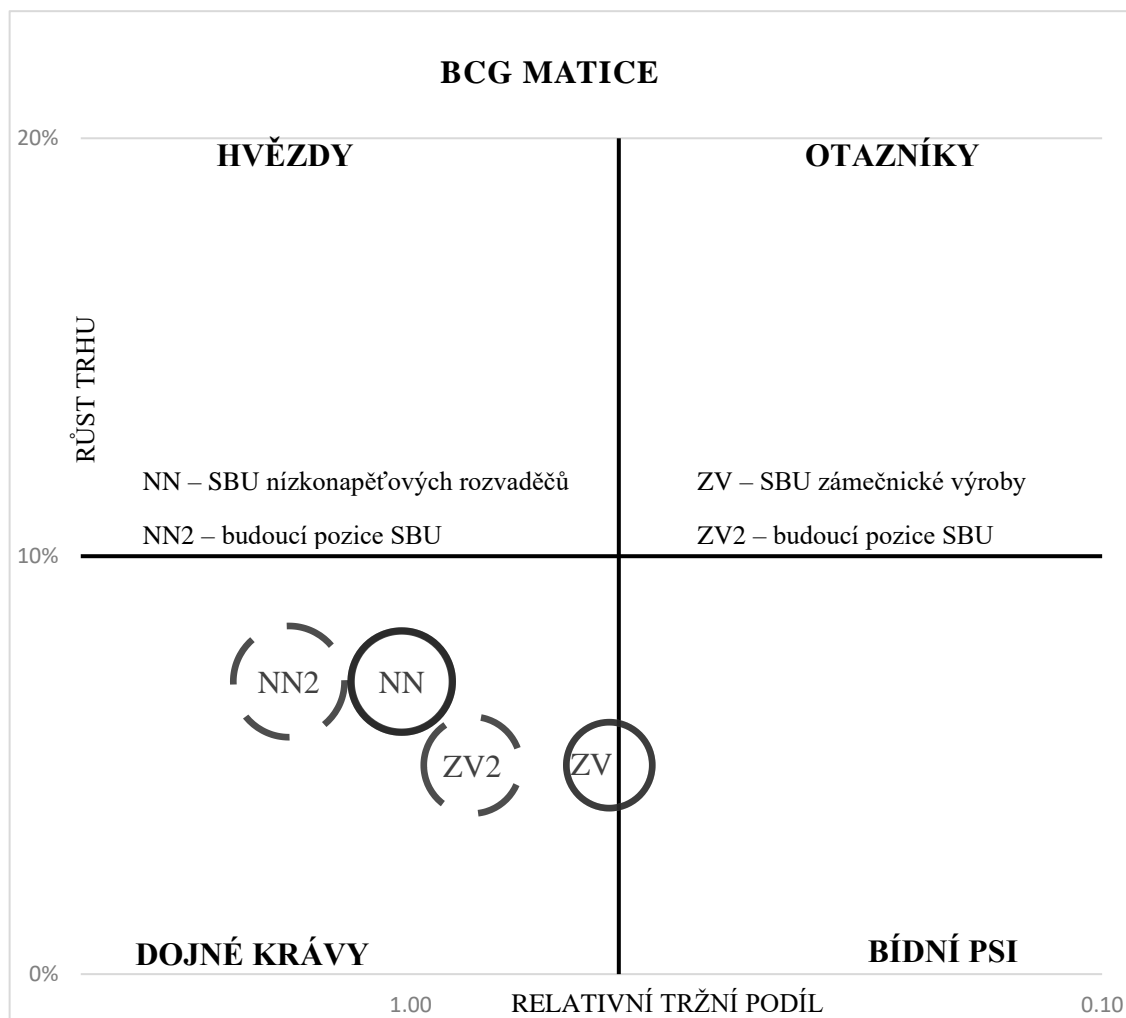
Koncept portfolia společnosti vychází z hlavní činnosti, tedy výroby nízkonapěťových rozvaděčů. Zakázková zámečnická výroba má totiž jasnou provázanost s výrobou rozvaděčů. 50 % veškerých kovových komponentů a dílů do rozvaděčů, kde jde převážně o plechové skříně je zpracováváno v SBU zámečnické výroby. Ostatních 50 % je nakupováno v případě, že cena je levnější než vlastní výroba nebo společnost nemá potřebné technologie. Tyto dvě SBU mají mezi sebou velkou provázanost, co se týče sdílení technologií, zdrojů, pracovníků i zákazníků a představují stěžejní část činností

společnosti. Koncept portfolia je zaměřen na poskytování kompletních služeb a produktů pro potřeby zákazníků v elektrotechnickém a energetickém průmyslu. Kdežto SBU technologií pro čističky odpadních vod do celkového konceptu příliš nezapadá, její zákazníci jsou z odlišných oborů a samotné nabízené služby a produkty se s výjimkou nabídek a rozvaděčů ve svých komplexních řešeních příliš neprotínají. Přesto je většina komponentů do určité fáze rozpracovanosti zhotovována v rámci SBU zámečnické dílny. Takže i v tomto případě dochází k určitému sdílení zdrojů, zde už spíše na poli technologií. Od odkupu části původní firmy a jejího rozdělení je tato SBU součástí společnosti a funguje na rozdíl od ostatních obchodních jednotek víceméně samostatně. Velikostně je nejmenší a přináší malý podíl na celkových tržbách společnosti. Důvodem je kapacitní omezení ze strany nedostatku kvalifikovaných pracovníků schopných vytvářet řešení na míru pro zákazníky. Významný růst podílu SBU na celkových tržbách společnosti využitím příležitostí na tomto trhu prostřednictvím nabídky komplexních řešení, což většina konkurentů nedokáže je tímto zbrzděn. Všechny SBU sdílí organizaci, režijní pracovníky, některé výkonné pracovníky, technologii, materiál, některé dodavatele, finanční zdroje, výrobní prostory a většinu znalostí. V případě, že transakční náklady jsou vyšší, než náklady na výrobu, poskytuje sdílení výrobních kapacit snižování fixních nákladů, jsou realizovány úspory z rozsahu a v konečném důsledku je synergickým efektem dosahováno vyššího zisku (Obchodní ředitel, 2022).

Pokud mají být definovány role jednotlivých SBU v naplňování vize společnosti, nízkonapěťové rozvaděče hrají první roli a tvoří to pro co je firma známá. Zámečnická výroba plní zaprvé funkci samostatné jednotky nabízející zakázkovou výrobu ať už stejným zákazníkům jak v případě rozvaděčů a tím rozšiřuje nabídku společnosti a umožňuje rozšiřovat spolupráci s klíčovými zákazníky cross-sellingem nebo komukoliv jinému. Její druhá funkce je zaměřená dovnitř firmy, jelikož působí jako subdodavatel ostatních SBU sdílením svých technologií a pracovníků. Poslední z SBU naplňuje vizi společnosti z hlediska poskytování širokého sortimentu služeb a produktů, a tak diverzifikovat zdroje příjmu do různých odvětví a uchránit tak společnost před dopady ekonomických výkyvů. Míra, jakou přispívá k diverzifikaci společnosti bude úměrná jejímu podílu na celkových tržbách.

3.5.2. Znázornění portfolia BCG maticí

SBU společnosti byly zasazeny do kvadrantu na základě růstu trhu a jejich podílu. SBU technologií pro ČOV není kvůli neznámým hodnotám do matice zanesena.



Graf č. 1 BCG matice

(Zdroj: Upraveno dle The Marketing Study Guide, 2022)

Do BCG matice byly zakresleny pozice SBU nízkonapětových rozvaděčů (NN) a zámečnické výroby (ZV). Na vodorovné ose je měřen relativní tržní podíl, ten byl vypočten dělením tržního podílů analyzované společnosti tržním podílem nejbližšího konkurenta, v případě rozvaděčů to byl Konkurent 1 u zámečnické výroby Konkurent 5. Na svislé ose je měřen růst trhu, ten byl odhadnut obchodním ředitelem společnosti. Minimem vodorovné osy je 0,1 násobek tržního podílu konkurence a maximum činí 3 násobek. Minimální hodnotou růstu trhu je 0 % a maximální 20 %.

Hranice kvadrantů určují 10 % růst a 0,5 násobek tržního podílu konkurence. Byly nastaveny na základě konzultace s obchodním ředitelem společnosti s přihlédnutím k charakteru sledovaných odvětví. Velikost kružnic znázorňuje objem generovaných tržeb SBU. SBU technologií pro ČOV vzhledem k chybějícím informacím nemohla být znázorněna, dá se však předpokládat, že se v jejím případě nejedná o vysoký tržní podíl, ani růst trhu nebude větší než v případě ostatních SBU, jelikož se jedná o poměrně specifickou oblast podnikání. Hodnoty NN a ZV představují aktuální situaci společnosti, kdežto NN2 a ZV2 plánované budoucí pozice. Ze znázornění pomocí BCG vyplývá, že SBU nízkonapětových rozvaděčů je v kvadrantu dojných krav. To znamená, že společnost má vysoký tržní podíl, avšak v nízko růstovém odvětví. SBU tedy působí jako zdroj tržeb a zisku, jeho dlouhodobý potenciál vývoje je ale nízký, růst trhu není dostatečně velký na to, aby se mohla situace společnosti výrazně vylepšit. Společnost tak může jediné usilovat o zvyšování svého tržního podílu na úkor konkurence a zajistit si tak vyšší objem tržeb a zisku. Plánovaná pozice v budoucnu NN2 tuto možnost znázorňuje, vyšší růst trhu se v budoucnu nepředpokládá, plánované zvýšení tržeb je 5 %. SBU zámečnické výroby je na tom poněkud hůř, a to z obou měřítek. Leží na hranici mezi kvadranty bídných psů a dojných krav. V porovnání s předešlou SBU skutečně dosahuje výrazně nižšího podílu na trhu, to je ale ovlivněno do jisté míry, zaměřením konkurenčních společností pouze na poskytování zakázkové zámečnické výroby. Je tedy nutno při interpretaci brát ohled, že se jedná pouze o jednu SBU ve většině případů soutěžící s celými specializovanými firmami. Její budoucí hodnota je podobně jako v případě předešlé SBU zaměřena na růst tržního podílu, i zde se nepředpokládá, že by trh dosahoval výrazně většího růstu, dojde tak přesunu do kvadrantu dojných krav, růst objemu tržeb je opět stanoven na 5 %.

Znázorněním stavu SBU v BCG matici bylo zjištěno, že společnost má alespoň v jednom případě relativně silnou pozici v kvadrantu dojných krav, tedy zdrojů cash flow. Tento cash flow generovaný výrobou nízkonapětových rozvaděčů společně se zámečnickou výrobou nemá v současnosti perspektivní příležitosti kam, by mohl být investován. Společnost nedisponuje žádnými otazníky, což jsou SBU, které by působily na perspektivních trzích s velkým růstem, avšak dočasně nízkým tržním podílem. Taktéž nevlastní žádné hvězdy, to jsou SBU, které dosahují vysokých tržních podílů na rostoucích trzích. Nashromážděný cash flow za této situace může být použit k již

zmíněnému zlepšování pozice v ohledu tržního podílu a dostat tak zámečnickou výrobu kompletně z kvadrantu bídných psů a vybojovat si ještě lepší pozici na trhu rozvaděčů. Implikace pro rozvoj společnosti jsou zřejmé, měla by tedy usilovat o nalezení nových příležitostí k podnikání na trzích s vyšší perspektivou růstu, kde posléze po úspěšném vstupu usilovat využitím cash flow ze zavedených činností o vylepšení své pozice a dosáhnout tak silného podílu na trhu. Z pohledu modelu BCG tedy obstarat nové SBU do kvadrantu otazníků, financovat je z cash flow dojných krav a přeměnit v hvězdy.

3.5.3. Ekonomická výkonnost portfolia

Pohled BCG matice znázorňuje pozici jednotlivých SBU pouze na základě tržního podílu a růst trhu. Nezabývá se ale tím, zda v jednotlivých pozicích, i těch vnímaných pozitivně dochází ke generování zisku. Jednotlivé obchodní jednotky se mohou vyskytovat na rychle rostoucích trzích a dosahovat na něm vysokého tržního podílu, avšak to neznamená, že je tato činnost rentabilní. Současné hodnoty ziskovosti byly uvedeny ve shrnující tabulce portfolia, avšak je důležité se podívat na ziskovost jednotlivých SBU z delšího časového hlediska, o to více je to nutné, když nejaktuálnější dostupná data pocházejí z roku 2020, kdy byla celá ekonomika napříč sektory negativně ovlivněna pandemií koronaviru, jež stále ještě neskončila a ani její následky. V následující tabulce jsou uvedeny roční tržby a zisk jednotlivých SBU mezi roky 2016 až 2020.

Tabulka č. 10 Ekonomická výkonnost portfolia v období let 2016 až 2020

Rok	2016		2017		2018		2019		2020	
SBU	Tržby v mil. Kč	Zisk v %	Tržby v mil. Kč	Zisk v %	Tržby v mil. Kč	Zisk v %	Tržby v mil. Kč	Zisk v %	Tržby v mil. Kč	Zisk v %
NN rozvaděče	127	-4,4	137	-0,5	153	1,8	205	6,0	221	3,9
Zámečnická výroba	215	9,0	180	4,5	183	4,6	210	5,5	162	0,8
Technologie ČOV	12	-17,1	22	-4,2	19	0,8	18	-3,3	21	2,0
EBIT v tis. Kč	12 846		6 801		12 567		24 759		11 973	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Společnost 2017 - 2021)

Z tabulky vyplývá, že nejstabilnějším SBU v oblasti zisku byla dlouhodobě zámečnická výroba, i přesto, že hlavní činností společnosti je výroba rozvaděčů. Ziskovost SBU rozvaděčů se začala zvyšovat až v posledních letech. Technologie pro ČOV byly většinu

let ztrátové, zde je nutné brát v potaz nedostatky v alokování nákladů této činnosti, skutečná ziskovost je dle zaměstnance společnosti vyšší. Výsledky vypovídají o jednoznačném vztahu mezi objemem tržeb a ziskovostí. Čím vyšší jsou, tím více je vytížena výrobní kapacita, to snižuje průměrnou hodinovou sazbu, tedy náklady výroby, a to se projeví zvýšením zisku. Záměrem společnosti z hlediska ekonomické výkonnosti je neustále zvyšovat objem tržeb pro zajištění zisku, proto musí rozšiřovat zdroje tržeb.

3.5.4. Potenciály rozvoje portfolia

V této části budou stručně uvedeny možné cesty k optimalizaci portfolia společnosti, tak aby zvýšilo svoji ekonomickou výkonnost a lépe pomáhalo k dosažení strategických cílů společnosti vycházejících z její vize a hodnot. Z popisu jednotlivých SBU a znázornění jejich pozice a vzájemných vztahů v rámci portfolia bylo zjištěno, že společnost nemá v současnosti žádné nové perspektivní SBU a měla by si je tedy opatřit.

V kapitole zabývající se současným strategickým řízením byly uvedeny strategické cíle, které společnost do roku 2026 hodlá splnit. Obchodním cílem s nejvyšší přiřazenou prioritou je zavedení výroby a dodávek bateriových systémů. V tomto případě se jedná přímo o rozšíření portfolia společnosti novou SBU formou příbuzné diverzifikace, jelikož jsou to produkty z oboru elektrotechniky vyžadující podobné technologie, materiály a znalosti ke své výrobě. Bateriové systémy mají ve většině případů stejné typy zákazníků jako nízkonapěťové rozvaděče, takže je zde možnost rozšíření nabídky produktů pro stávající zákazníky, kteří jsou se službami společnosti dlouhodobě spokojeni a zajistit si z počátku na novém trhu odbyt. Přesto, že jde o příbuznou diverzifikaci, neobešlo by se zavedení výroby těchto systémů bez patřičných investic, nových obchodních vztahů a obstarání dodatečných zdrojů, zejména těch lidských majících potřebné know-how. Před rozhodnutím o rozšíření portfolia o tento typ výrobku, je taktéž nutné zanalyzovat vlivy externího prostředí na výrobce a atraktivitu potenciálního trhu.

Alternativní možností rozvoje portfolia společnosti, která je v souladu se stanovenými strategickými cíli pro nadcházející roky je rozšířit škálu výrobků nízkonapěťových rozvaděčů o vlastní výrobek ve formě požárního rozvaděče včetně jeho vývoje. Tento krok by byl v souladu s možnostmi vycházejícími z analýzy portfolia, tedy vylepšením tržního podílu a realizace budoucí plánované pozice. Taktéž podporuje hlavní rozvojový cíl patřit do skupiny nejlepších výrobců rozvaděčů a je spojený s druhým rozvojovým

cílem založení projekčního a vývojového oddělení pro vytváření výrobků s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka. Stejně jako tomu bylo u první varianty i zde je patrné, že by se realizace této modifikace portfolia neobešla bez nutnosti zajištění dodatečných zdrojů a kompetencí, avšak v mnohem menší míře. Tento případ je poměrně méně náročný protože jde pouze o zavedení nového výrobku v rámci existující SBU, který se příliš neliší od těch současných, skupina zákazníků a konkurentů by se téměř nezměnila.

3.6. Analýza vlivů vnějšího prostředí na potenciální SBU

V této části práce budou zkoumány vlivy vnějšího prostředí na činnosti společnosti. Výstupem analýzy portfolia společnosti bylo zjištěno, že existují dvě alternativní možnosti jeho modifikace s ohledem na strategické cíle společnosti. První z cest je rozšíření portfolia o novou SBU zabývající se výrobou bateriových systémů. Druhou je zahájení vývoje a výroby protipožárních rozvaděčů jakožto dalšího produktu nabízeného v rámci SBU nízkonapěťových rozvaděčů. Tato SBU již byla popsána z hlediska jejich činností, produktů, zákazníků, konkurence a dodavatelů, taktéž pro ni byl stanoven tržní podíl, očekávaný meziroční růst trhu a specifické hrozby a příležitosti, které vycházejí z okolí společnosti.

První varianta modifikace se týká vstupu na nový trh s novým výrobkem, který není společnosti tak dobře známý. Před samotným rozhodnutím o úpravě portfolia je nutné zjistit možné příležitosti a hrozby spojené s výrobou bateriových systémů plynoucí z vnějšího prostředí společnosti. Nejdříve, bude provedena analýza obecného externího prostředí pomocí metody SLEPTE, kde budou ekonomické a sociální faktory zaměřeny na společnost jakožto celek, kdežto ty zbylé specificky na oblast bateriových systémů. Další částí bude analýza atraktivity odvětví bateriových systémů pomocí Porterova modelu pěti sil, jelikož specifika odvětví současných SBU byly již popsána.

3.6.1. Analýza PESTLE

Analýza PESTLE popisuje vlivy externího makroprostředí na společnost, konkrétně jsou zde definovány příležitosti a hrozby plynoucí z politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů okolí. Rozsah obecného prostředí je zvolen na úrovni EU z důvodu převážně exportního zaměření společnosti na zákazníky z celé této oblasti a je ve vybraných místech doplněný o detaily pro ČR.

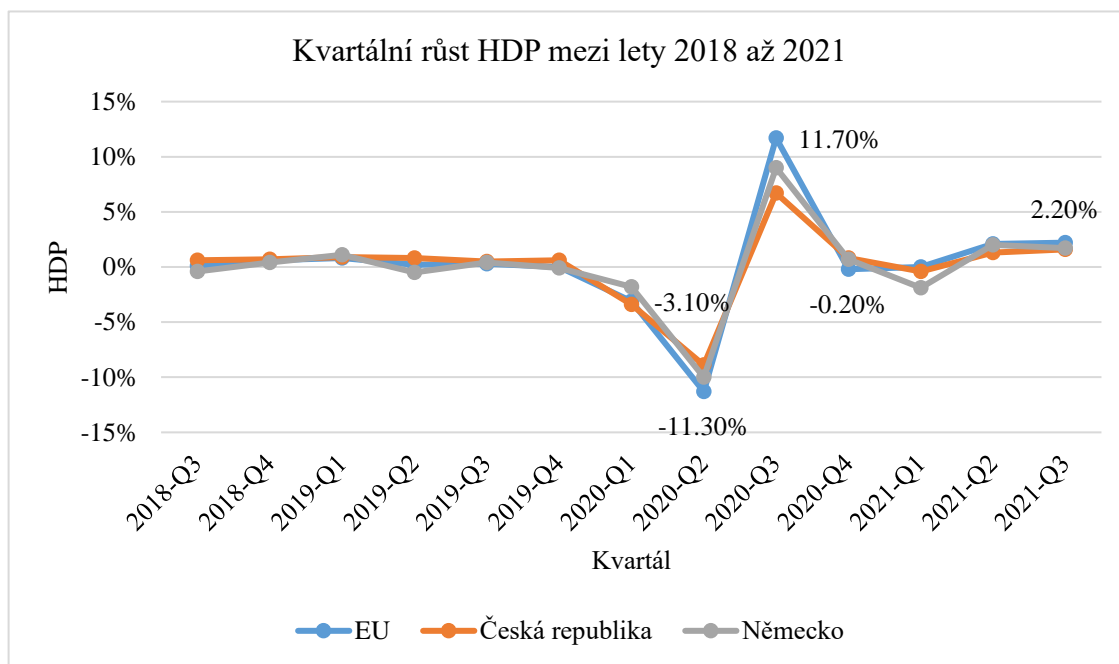
Politický faktor

Současná politická situace v EU je s ohledem na dopady pandemie COVID-19 na relativně dobré úrovni v porovnání s ostatními velmocemi. V prosinci roku 2020 přijala evropská rada nařízení pro stanovení nového dlouhodobého finančního rámce na období 2021 až 2027, současně se zavedením nového nástroje Next Generation EU pro znovu nastartování politických oblastí po dopadech pandemie, tento rozpočet byl následně schválen všemi členskými státy v květnu 2021. Hlavními tématy výdajových programů je zelená dohoda pro Evropu, digitalizace a odolnost EU. Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal) je unijním cílem dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality, z nového finančního rámce pro roky 2021 až 2027 je vyčleněno 30 % na realizaci tohoto programu. Mezi její pilíře patří především přechod na nízkouhlíkové hospodářství z pohledu energetiky, cílem pro rok 2030 je 32 % podíl obnovitelné energie na celkovém energetickém mixu a do roku 2050 být kompletně uhlíkově neutrální. Potenciál EU vidí ve využití vodíku a energie z obnovitelných zdrojů na moři (The Global Economy, 2020; Evropská rada a Rada Evropské unie, 2021).

V roce 2020 EU provedla studii na téma úlohy energetických úložných systémů v zabezpečení dodávky elektřiny v budoucích letech s ohledem na závazek uhlíkové neutrality. Tato studie přišla s výsledky, které poslouží jako základy k tvorbě nové legislativy ohledně bateriových systémů. Jedná se především o doporučení plošného zrušení dvojitého zdanění elektrické energie, ke kterému dochází v případě nabytí bateriových systémů a opětovně při jejich čerpání, dále zavedení jednotné legislativy pro dynamické oceňování elektřiny na základě dostupné energie v síti. Zakotvení bateriových úložných systémů do legislativy je taktéž nutné, v současnosti není tento pojem jednotně definován a nejsou pro něho určeny stejné požadavky. Poznatky studie doporučují, aby EU odstranila legislativní bariéry trhu bateriových systémů a pomáhala jej rozvíjet, jelikož pro dodržení své vize pro rok 2030 bude potřebovat úložnou kapacitu až 108 GW (European Commission, 2020).

Ekonomický faktor

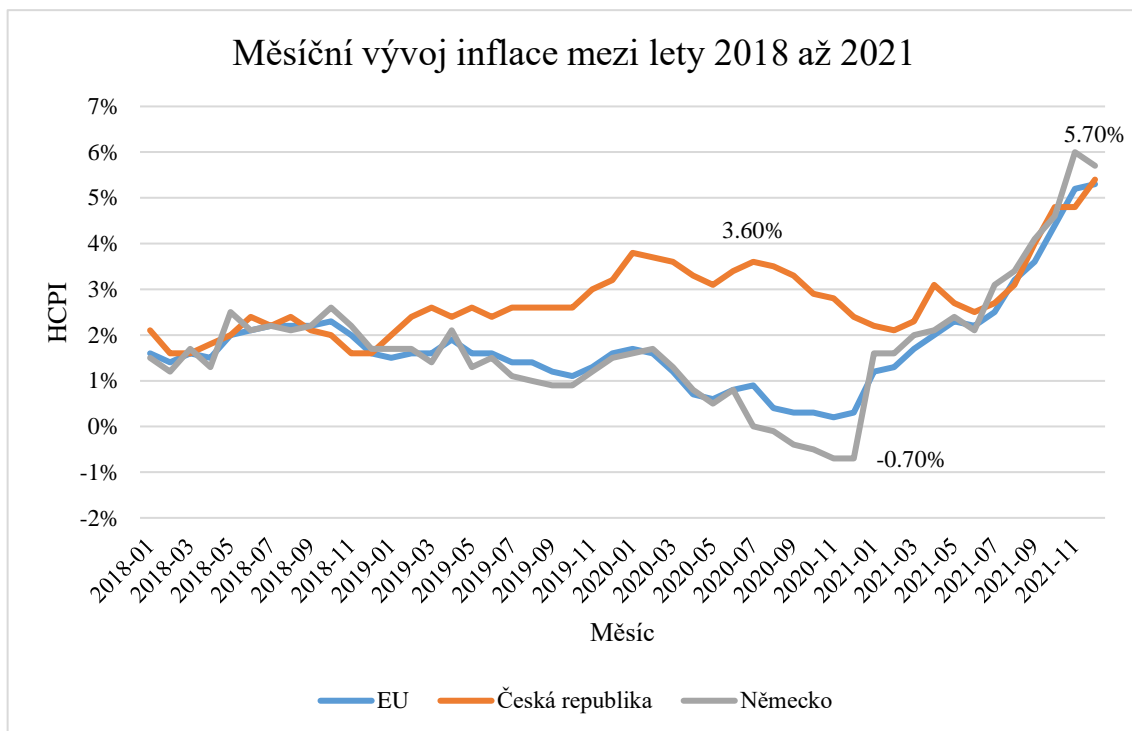
Ekonomická situace v celém světě a EU byla značně poznamenána pandemií viru COVID-19, zřetelný propad ve výkonu ekonomiky EU lze vyčíst z grafu vývoje kvartálního růstu hrubého domácího produktu HDP v období od prvního kvartálu 2018 až do druhého kvartálu 2021, nulová hodnota zde představuje index růstu z roku 2015 (Eurostat, 2021).



Graf č. 2 Kvartální růst HDP mezi lety 2018 až 2021

(Zdroj: Upraveno dle Eurostat 2021)

Z grafu vývoje je patrný pokles o 3,1 % v prvním kvartálu roku 2020, kdy se v plném rozsahu projeví dopady pandemie na ekonomický růst. Dna bylo dosaženo v druhém kvartálu roku 2020 s čtvrtletním poklesem o 11,3 %, v následujícím období došlo k růstu hrubého domácího produktu o 11,8 %, kde byl dosažen vrchol. Z těchto historických hodnot je možné zpozorovat, jak se pokles výkonu ekonomiky opakovaně objevoval s nástupy jednotlivých vln pandemie. K relativní stabilizaci růstu HDP došlo až od čtvrtého kvartálu 2020. Vývoj se mezi znázorněnými zeměmi a EU podstatně dle grafu nelišil. EU odhaduje v roce 2022 meziroční růst HDP o 4,3 % a v následujícím roce 2023 2,5 %. Dle predikcí by tak mělo dojít k růstu ekonomiky mimo jiné zvýšením investic firem, což by mělo vést ke zlepšení situace pro společnosti působící na trhu B2B (Eurostat, 2021; European Commission, 2021).



Graf č. 3 Měsíční vývoj inflace mezi lety 2018 až 2021

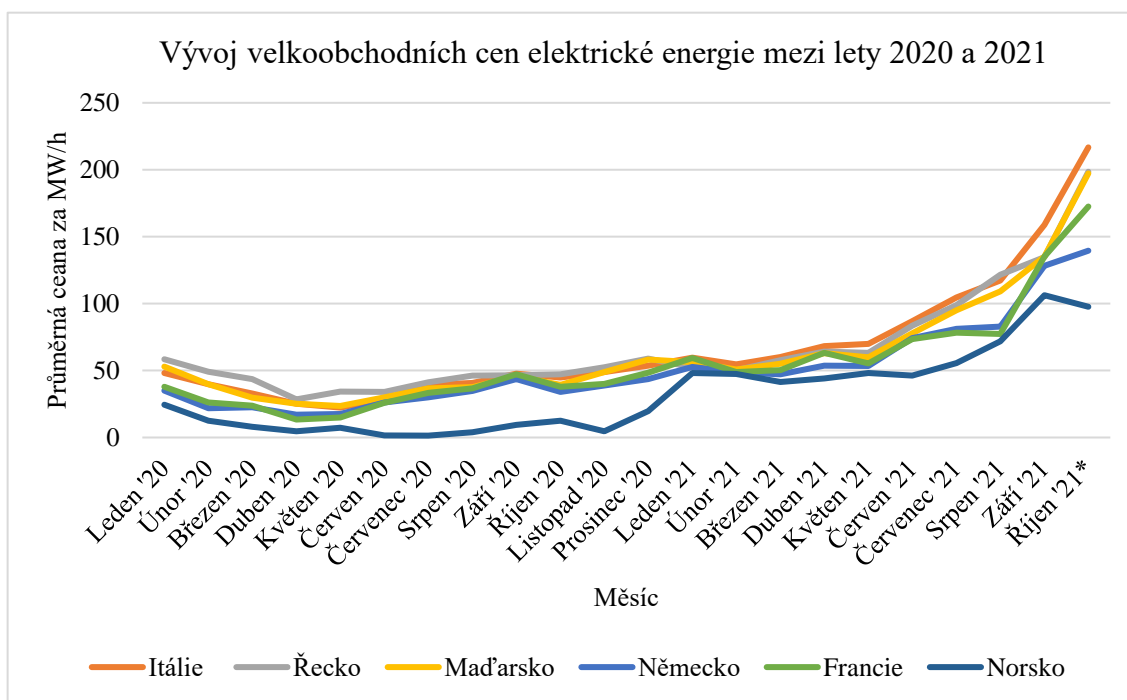
(Zdroj: Upraveno dle Eurostat, 2021)

Vývoj inflace byl v EU pro období od ledna 2018 do srpna roku 2021 střídavý, meziročně docházelo i přes meziměsíční výkyvy v trendu, k poklesu míry inflace mezi lety 2018 až do konce roku 2020, kde bylo dosaženo minimální meziroční hodnoty inflace 0,2 %. Od začátku roku 2021 došlo k jejímu strmému růstu až na vrchol sledovaného období, listopad 2021, kdy meziroční míra inflace dosahovala 5,7 %. Rozdíl je vidět ve vývoji inflace v České republice, kde bylo dosahováno vyšších hodnot oproti celé EU. Odhadovaná celková meziroční míra inflace pro rok 2021 je 2,4 %. V následujících letech 2,2 % pro rok 2022 a 1,4 % v roce 2023. Současný a predikovaný nárůst inflace je mimo jiné způsoben nedostatečnou nabídkou surových materiálů a komponentů, které zvyšují cenu finálních výrobků a promítají se tak i do indexu spotřebitelských cen. Pro výrobní společnosti je důležitý také index cen výrobců v sektoru průmyslu, kde byl trend stejný jako v případě indexu spotřebitelských cen. V prosinci roku 2021 meziročně vzrostl o 13,5 %v Česku a v Německu o 18,5 %. Tento prudký růst ztlačil náklady výrobních společností na materiál. (Eurostat, 2021; Kurzycz 2021).

Dalším z důležitých faktorů je růst cen elektrické energie, který započal již během roku 2020. V meziročním srovnání cen elektrické energie mezi zářím 2020 a 2021 došlo v průměru za vybrané státy EU k nárůstu až o 375 %, strmý růst je patrný na grafu. Tento

růst je způsoben především zvýšením ceny zemního plynu, který je využíván jako vstup pro výrobu elektrické energie, zvýšená poptávka po skončení hlavních vln koronaviru vyhnala ceny zemního plynu nahoru. Vzhledem k vyšším cenám plynu na trzích v Číně, Jižní Koreji a Brazílii, dochází k nedostatku dodávek zkapalněného plynu do Evropy (Statista, 2021; Reed, 2021).

Dalším z důvodů je také současný přesun EU k obnovitelným zdrojům elektrické energie a také jejich zatím nižší výkon nepostačující kompenzovat uzavírané plynové a uhelné elektrárny a jejich skladiště. Svou roli hrají také emisní povolenky a strmý růst jejich cen, který činil od začátku roku 2021 do října 79 %. Odhady predikují růst cen elektřiny v EU až do roku 2023, kdy má dojít díky velkým rozšiřovacím investičním projektům do obnovitelných zdrojů k zvýšení nabídky elektřiny a opětovnému klesání cen na dřívější nižší úroveň (Trading Economics, 2021; Almeida, Ratcliffe, Starn, 2021; S&P Global Ratings, 2021).

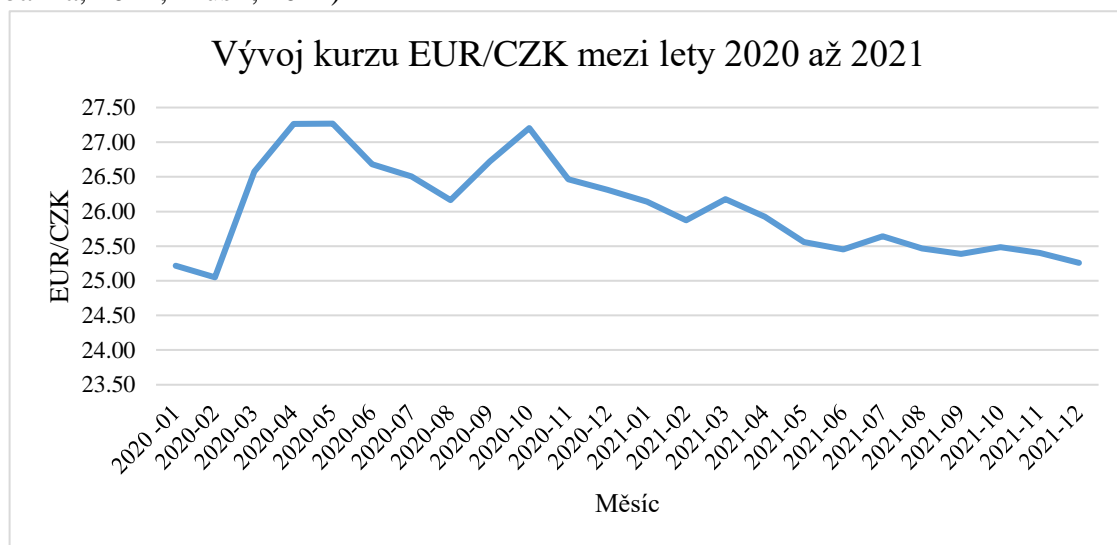


Graf č. 4 Vývoj velkoobchodních cen elektrické energie mezi lety 2020 a 2021

(Zdroj: Upraveno dle Statista, 2021)

Vývoj cenových kurzů především eura vůči české koruně je faktorem s podstatným vlivem na podnikání exportně orientovaných společností v České republice. Do února roku 2020 klesal kurz EUR/CZK na minimální úroveň 24,795 €/Kč, následně důsledkem započetí pandemie koronaviru, česká koruna vůči euru strmě oslabila na vrchol z května

2020 o hodnotě 27,61 €/Kč, což značně zvýšilo kurzové výnosy exportním společnostem a zvýšilo náklady například na nákup materiálu a zboží ze zemí Eurozóny. Následně se situace až do září vyvíjela proměnlivě, avšak všeobecný trend kurzu EUR/CZK zůstal klesající, od října 2021 však můžeme vidět rostoucí tendenci na grafu. Prognóza ČNB předpokládá apreciaci české koruny vůči euru až na úroveň 24 €/Kč k roku 2023, jako důvody uvádí očekávané zvýšení agregátní poptávky, příliv zahraničního kapitálu, a zvyšující se rozdíl mezi úrokovými měrami v České republice a Eurozóně (Česká národní banka, 2022; Musil, 2021)



Graf č. 5 Vývoj kurzu EUR/CZK mezi lety 2020 až 2021

(Zdroj: Upraveno dle Česká národní banka, 2022)

Míra nezaměstnanosti má velký vliv na fungování podniků, obzvlášť v oblasti kapacity, při nízké míře nezaměstnanosti je pro společnosti obtížné získávat potřebné pracovníky na trhu práce, nedostatek nabídky na pracovním trhu tak zvyšuje i mzdové náklady. Obecná míra nezaměstnanosti od roku 2015 vykazovala klesající trend až na minimum roku 2019, kdy její hodnota představovala 2 %, v roce 2020 došlo k změně trendu vzhledem k pandemii COVID-19. Pro druhý kvartál roku 2021 je obecná míra nezaměstnanosti na úrovni 3 %, i přes její růst je velkým problémem nedostatek pracovníků v určitých odvětvích. V roce 2022 se očekává pokles obecné míry nezaměstnanosti na hodnotu 2,7 % vlivem predikovaného oživení ekonomiky. Největší nedostatek zaměstnanců byl v prvním kvartálu roku 2021 dle ukazatele Míry volných pracovních míst podle ekonomické činnosti v sektorech: Administrativní a podpůrné

činnosti 30 %, Činnosti v oblasti nemovitostí 26,5 %, Stavebnictví 13 % a Průmysl 12,1 % (Český statistický úřad, 2021; Ministerstvo financí České republiky).

Sociální faktory

Vývoj demografie je jedním ze základních sociálních faktorů ovlivňujících činnost společnosti, a to z hlediska proměn ve vlastnostech a potřebách současných i nových zákazníků či charakteristice zaměstnanců. Současné trendy vývoje demografie napříč EU se týkají převážně stárnutí populace a s tím spjatých problémů. Dochází k prodlužování očekávané doby dožití, v roce 2019 činila v průměru 81,3 let a pro rok 2070 je předpovídán nárůst na 88 let. Podíl počtu obyvatel poproduktivního věku tvořil v roce 2019 20,3 %, předpověď pro rok 2070 udává číslo 30,3 %. Index závislosti starých osob v roce 2019 dosahoval pro EU průměrné hodnoty 32 % a pro Českou republiku 29 %. Podíl počtu obyvatel EU na obyvatelstvu světa je aktuálně pro leden 2022 9,78 %, do roku 2070 se očekává pokles na 4 %, s tím je předpovídán i tlak na snižování podílu EU na celosvětovém HDP (European Commission, 2021; Worldometer, 2021).

Důvodem, proč dochází k této změně, je pokles počtu narození a zvýšení počtu úmrtí, růst čisté migrace do EU není dostatečný pro nahrazení populačního poklesu, jehož hodnota pro EU je v roce 2020 0,7%. Pouze 27 % členských států dokázalo pomocí čisté migrace vykompenzovat pokles v počtu lidí v produktivním věku, mezi nimi jsou například Německo, Švédsko a Nizozemí. Česká republika zaznamenala mezi lety 2015 až 2019 3,52 % pokles počtu obyvatel v produktivním věku a řadí se tak do zbylých 73 % členských států (European Commission, 2021).

Dalším ze sociálních faktorů je vývoj vzdělanosti, ten měl v období od roku 2015 do 2020 rostoucí trend. V roce 2020 tvořil podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel EU v rozmezí 25 až 34 let 35,9 % a v České republice 26,9 %. Největší počet studentů na vysokých školách je v oblastech podnikání, ekonomiky a práva, dále strojírenství, elektrotechniky, stavebnictví a zdravotnictví. Pro rok 2030 si EU stanovila cíl 45 % vysokoškolské vzdělanosti u obyvatelstva v rozmezí 25 až 34 let. Dva a více jazyků se v EU učí více jak 60 % studentů středních škol, v České republice činí tento podíl 98,8 %. Vzdělávání dospělých ve formální i neformální podobě se od roku 2015 do roku 2020 snížilo v EU z 10,1 % na 9,2% a v České republice z 8,5 % na 5,5 % (European Commission, 2021).

Technologické faktory

Výdaje v oblasti výzkumu a vývoje bateriových úložných systémů jsou důležitým technologickým faktorem. V roce 2020 byl spuštěn inovační fond (The Innovation Fund) pro financování iniciativy pro projekty nízkouhlíkových technologií, 10 miliard euro poputuje k financování těchto programů do roku 2030, cílem je vytvořit nové inovované technologie s nízkými emisemi uhlíku a zajistit si tak konkurenční výhodu EU při přechodu k uhlíkově neutrální budoucnosti (EASE, 2021).

Dalším z programů je přechodový fond (The Just Transition Fund), který vyčleňuje 40 miliard euro na přechod z fosilních paliv na obnovitelné zdroje s velkou částí výzkumu a vývoje v oblasti ukládání energie. The Recovery and Resilience Facility je dalším zdrojem financí v rámci programu Next Generation EU, a to celkem 250 miliard euro, který se zaměřuje na obnovitelné zdroje, pod nimiž budou provedeny výzkumy v oblasti ukládání energie. Posledním z finančních programů na podporu výzkumu a vývoje EU v oblasti ukládání energie je hlavní výzkumný program Horizon Europe, který financuje výzkum v období roku 2021 až 2027 částkou 95,5 miliard euro. Strategií EU v oblasti baterií je rozšíření jejich výroby v Evropě, a to jak moderních lithium-ion baterií i jejich alternativ, například baterií bez kobaltu. Snahou je zajistit tak lepší transparentnost, kvalitu a udržitelnost výroby baterií oproti asijským výrobcům, také snížení závislosti na jejich importu, zefektivnění recyklace a znovupoužití (EASE, 2021; Solar Media Ltd., 2020).

Technologický vývoj baterií v posledních letech zvýšil jejich výkon a zároveň snížil cenu, a to prostřednictvím úspory z rozsahu a křivky učení. Bateriové systémy se tak staly ještě více atraktivními pro účely ukládání energie a efektivního řízení elektrických sítí, za současného trendu používání umělé inteligence, smart grid technologií, prediktivní analýzy a blockchainu, který umožňuje přímý prodej uložené energie mezi nakupujícím a prodávajícím subjektem. Plánované investice do modernizace současných energetických sítí za účelem zlepšení jejich efektivity, stability, flexibility a odolnosti vůči výkyvům proudu v síti, zvyšují poptávku po bateriových uložiscích a umožňují vznik nových technologií (Deloitte Development LLC, 2018).

Jednou z bariér zavádění bateriových uložišť je nedostatek technologické standardizace, a to převážně na nově vznikajících trzích, které často mají rozdílné technické požadavky,

normy a procesy, tato disparita zvyšuje komplexnost řešení, a tedy náklady napříč hodnotovým řetězcem, což představuje problém pro budoucí vývoj. Obzvlášť důležité jsou problémy s rovnoměrným nabíjením a vybíjením baterií, pokud jsou baterie příliš vyčerpány, může tak dojít k poškození článků, operátoři tak musí mít přesné informace o tom kolik je v daný moment energie v baterii a upravovat tak cyklus nabíjení a vybíjení, což navíc záleží na typu baterie, jednoznačné odpovědi na tyto otázky nebyly do současnosti standardizovány (Deloitte Development LLC, 2018).

Legislativní faktory

Legislativní ošetření bateriových uložišť je v současné době zastaralé a nedostatečné, což je považováno za jednu z bariér rozvoje tohoto trhu. Doposud není v legislativě zakotven pojem „electricity storage“ (uložiště elektřiny), a to působí problémy pro síťové distribuční operátory v některých členských zemích EU, kde jim není umožněno vlastnit bateriové uložisko ani s nimi manipulovat. Další z mezer v legislativě je možnost dvojitého zdanění, poprvé při nabytí baterií a znovu při jejich vyčerpání (E. DSO, 2021). Současná legislativa EU, taktéž jednoznačně neumožňuje, aby se spotřebitelé energie zapojovali na trhu elektřiny, tvořili si zásoby či je spotřebovali a efektivně tak využívali dynamických časových tarifů, kde je odvozována cena elektřiny od současného stavu proudu v síti. Nejpozději v roce 2022 vejde nařízení EU The Electricity Market Design Directive schválené roku 2019 v platnost a tyto nedostatky v legislativě budou vyřešeny, avšak záleží na jednotlivých členských státech EU, jak tuto legislativu zakomponují do svých zákonů, očekává se, že kvůli tomu nebudou podmínky v EU jednotné a dojde tak k vytváření menších izolovaných trhů (Norton Rose Fullbright, 2019).

V říjnu 2021 byl předložen nový návrh směrnice na regulaci baterií New EU regulatory framework for batteries, považován za nejmodernější a nejrozsáhlejší nařízení v oblasti baterií celosvětově. Hlavními tématy je zakotvení nových pojmů v legislativě, konkrétně odlišení baterií pro elektromobily, automotive a průmyslové baterie. Dále nové požadavky na minimalizaci uhlíkové stopy baterií pro elektromobilitu a průmysl, způsoby deklarování uhlíkové stopy pro jednotlivé baterie a rozřídění do jednotlivých skupin dle jejich stopy a výkonnosti (Vivienne Halleux, 2021).

Baterie budou muset být v souladu s maximálními stanovenými limity uhlíkové stopy v průběhu jejich cyklu životnosti s platností od roku 2027. Povinné minimální složky

recyklovaných materiálů v bateriích budou definovány v roce 2030 a znovu zpřísněny za 5 let, jde především o šetrné zacházení se vzácnými surovinami (kobalt, olovo, lithium a nikl). Stanoveny budou také bezpečnostní požadavky pro stacionární bateriové uložení a přísnější podmínky na efektivitu recyklace baterií určené procentem vzácných materiálů z jejich celkové váhy. Vytvoření „pasu“ pro každou baterii z kategorie průmysl a elektromobilita včetně označení a QR kódu, ve kterém budou zaznamenány všechna data potřebná k určení stavu baterie a očekávanou životnost, tato data budou zanesena do elektronického systému výměny informací, aby byla dostupná pro účely znovupoužití, recyklace či modifikace baterie (Vivienne Halleux, 2021).

Environmentální faktory

Environmentální faktory jsou v případě bateriových uložení velmi důležité a promítají se přímo v legislativě a politice EU. Pro dosažení uhlíkově neutrální EU do roku 2050, je nutné rozvíjení obnovitelných zdrojů energií a modernizace přenosových sítí, což přímo vyžaduje budování velkého množství bateriových uložení, jelikož produkce elektřiny generuje 75 % veškerých emisí v EU (European Commission, 2021).

V současnosti má EU záměr nadále snižovat objem povolených obchodovaných emisí prostřednictvím ETS (EU Emissions Trading System) a apeluje na členské státy, aby výnosy z prodeje emisních povolenek investovali primárně do rozvoje obnovitelné a udržitelné energie pro účely průmyslu, vytápění, chlazení a transportu. Dalším z cílů EU v oblasti emisí, je rozvoj a podpora vybudování infrastruktury pro elektromobilitu vybudováním nabíjecích stanic na dálnicích v intervalu 60 km. Směrnice na zdanění energie v EU projde plánovanou revizí, po které by měla být více v souladu s klimatickou legislativou, bude zvýhodňovat ekologičtější technologie a zvyšovat daňové zatížení fosilních paliv, tímto EU očekává stabilnější zajištění daňových příjmů pomocí ekologických daní, které méně zatíží růst ekonomiky než daně z příjmu (European Commission, 2021).

Novým plánovaným mechanismem v rámci EU je opatření ke stanovení hranic uhlíkových emisí, jedná se o uhlíkovou „daň“ placenou za import vybraných produktů, které nejsou ekologicky šetrné, aby tak nedocházelo k odlivu emisí do zemí mimo EU a byla zajištěn celkový efekt pro pokles uhlíkové zátěže na světě (European Commission, 2021).

Současná legislativa EU a mezinárodní standardy v oblasti environmentálních dopadů týkajících se bateriových uložišť elektřiny se i pro nedostatečné legislativní uchopení vztahují na tento výčet znázorněný v tabulce níže.

Tabulka č. 11 EU směrnice a mezinárodní standardy v environmentální oblasti vztahující se na bateriové uložišť

EU směrnice	Název
2009/105/EC	Simple Pressure Vessel Directive
97/23/EC	Pressure Equipment Directive
2006/95/EC	Low Voltage Directive
2004/108/EC	Electromagnetic Compatibility Directive
2013/56/EC	Batteries and Accumulators and Waste Batteries and Accumulators Directive
2000/53/EC	End-of Life Vehicles Directive
2002/95/EC	Restriction of Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment Directive
ISO	Název
14040	Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework
14041	Environmental management Life cycle assessment - Goal and scope definition and inventory analysis
14042	Environmental management Life cycle assessment - Life cycle impact assessment
14044	Environmental management Life cycle assessment - Requirements and guideline

(Zdroj: Upraveno dle Kokkotis, Panagiotis, Psomopoulos, Constantinos, Ioannidis, Kaminaris, 2015)

3.6.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části bude analyzována atraktivita odvětví bateriových systémů, informace byly získány od zástupce partnerské společnosti, která v oboru již podniká delší dobu.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Na trhu bateriových systémů BESS pro industriální a komerční využití je poměrně velké množství společností nabízejících svoje služby. Je potřeba odlišit rozsah nabízených služeb, jelikož celkové řešení včetně počátečního měření, nastavení optimalizace sítě zákazníka, řídicího systému sítě a implementace je schopno nabídnout jen několik málo technicky vyspělých firem. Bateriové systémy pro industriální řešení se kapacitně pohybují od 50 KW do 0,5MW, čím větší kapacita systému tím méně společností ji je

schopno poskytnout, tudíž firem nabízející nízkokapacitní řešení je poměrně dost a míra konkurence je vysoká. V obou případech se prodej odehrává prostřednictvím výběrových řízení, kde v případě nízkokapacitních systémů hraje hlavní roli cena, na rozdíl u vysokokapacitních projektů hraje hlavní roli úroveň technického řešení a jelikož tyto požadavky splňuje jen málo výrobců, je zde v relativně slabá konkurence. Celkový trh s BESS má předpokládaný vysoký růst v přímém spojení s přechodem k uhlíkové neutralitě a s ní rozvíjených dotačních programů. Tento očekávaný růst poptávky po těchto systémech přiláká velké množství nových konkurentů a úroveň konkurence v oboru poroste (Partner společnosti, 2022).

Vyjednávací síla kupujících

Jak již bylo řečeno, prodej probíhá skrz výběrová řízení vypisovaná zákazníkem, ten má tedy možnost volby mezi zaregistrovanými zájemci. V některých případech dochází k výběru i formou elektronické aukce, což značně tlačí výrobce ke snižování ceny, jelikož ta je rozhodujícím faktorem v očích zákazníka. U projektů s požadovanou vyšší kapacitou je rozhodujícím faktorem technická vyspělost a schopnost poskytnout veškeré služby spojené s těmito systémy, včetně servisování a garance funkčnosti. Takto komplexní řešení nabízí jen málo firem, tudíž si zákazník nemůže příliš vybírat a má tak relativně slabou vyjednávací sílu. Potenciálními zákazníky těchto systémů v industriálním segmentu jsou téměř všechny výrobní společnosti, které mají zvýšené nároky na elektrickou energii. Citlivost zákazníků na cenu je nezanedbatelně snižena tím, že téměř 90 % veškerých bateriových systémů je financovaných dotace z fondů ministerstev dopravy, životního prostředí, průmyslu a obchodu (Partner společnosti, 2022).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k ochromení dodavatelských řetězců pandemií koronaviru, je v současné době vyjednávací síla dodavatelů velmi vysoká. Jelikož 50 % celkového produktu tvoří baterie, které jsou převážně vyráběny v Asii, dochází vlivem opatření k výpadku a zpoždění jejich dodávek. Nedostatkem tohoto strategického materiálu pro výrobu BESS, dochází k převisu poptávky a růstu ceny. Prodlužují se také čekací doby a v případě nízkokapacitních projektů nejsou ochotni výrobci baterií dodávat v tak malém množství nebo pouze za cenovou přírážku. Výrobci BESS v současné době nemají příliš alternativních dodavatelů, kteří by byli schopni dodávat v požadované kvalitě. V přímé

návaznosti taktéž rostou ceny přepravy, což v součtu s růstem cen materiálů citelně zvyšuje náklady výrobků a krátí ziskovou marži. Iniciativou EU je podpora a rozšiřování výroby baterií na území EU a zajistit tak dodávky pro výrobce v tomto regionu, z toho důvodu se očekává v budoucnu snížení vyjednávací síly dodavatelů jejich zvýšeným počtem a částečným poklesem závislosti na asijských dodavatelích (Partner společnosti, 2022).

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Bateriové systémy v industriálním segmentu se používají především za účelem seřezání spotřebních špiček elektrické energie. V případě, kdyby došlo k překročení sjednaného čtvrt hodinového maxima, dojde k penalizaci od dodavatele energie, funkcí BESS je v tomto případě čerpání z vlastních zásob energií uložených v bateriích čímž se zabrání překročení maxima. V konečném výsledku teda šetří náklady na energii a zvyšuje flexibilitu a samostatnost zákazníka. Alternativními technologiemi jsou v tomto případě a rozsahu kapacity rotační zásobníky, stlačování vzduchu a virtuální baterie. Vzhledem k rozšíření bateriových systémů jejich podpoře a lepším vlastnostem je hrozba těchto substitučních výrobků slabá (Partner společnosti, 2022).

Hrozba nově vstupujících na trh

Nabízení komplexních služeb včetně předprojektové přípravy, optimalizace na míru zákaznickovy a doručení a zprovoznění bateriového systému vyžaduje velké množství kapitálu, a to jak finančního, fyzického, ale především znalostního. Vstup nových konkurentů na tento trh je poměrně složitý, vzhledem k počátečním investicím nebude v počátečních letech ziskový, doba návratnosti investice je zde poměrně dlouhá. Úplně novým a neznámým vstupujícím výrobcům, taktéž ztěžuje důraz zákazníka na značku dodavatele jeho řešení. Oba tyto faktory se opět liší v závislosti s velikosti kapacity realizovaného projektu, v případě nízkokapacitních systémů je vstup na trh jednodušší a zákazníci, tedy menší firmy nepřikládají moc velkou váhu značce, jelikož jejich prioritou je co nejnižší cena. V případě velkokapacitních instalací je situace přesně opačná. Přístup k dodavatelskému řetězci není nově vstupujícím znemožněn, avšak zvýhodňuje již zavedené výrobce, kteří mají s dodavatelem dlouhodobé vztahy a taky vzhledem k vyššímu tržnímu podílu odebírají větší množství materiálu za podstatně výhodnější ceny (Partner společnosti, 2022).

3.6.3. Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí na potenciální SBU

V analýze obecného prostředí společnosti bylo zjištěno, že hlavními ekonomickými faktory ovlivňujícími všechny její činnosti jsou především růst investičních aktivit firem projevující se v ukazateli HDP, jemuž je v následujícím roce predikován růst, avšak přímo závisí na vývoji situace s koronavirem, což přináší nejistotu, která investiční aktivity zákazníků snižuje. Dále inflace, obzvláště v oblasti průmyslové výroby, která se přímo dotýká ceny nakupovaných materiálů. Vývoj kurzu eura a koruny je podstatný, jelikož je společnost ve výrobě rozvaděčů zaměřena na export. Predikované posílení koruny představuje riziko kurzových ztrát. Posledním výrazným faktorem je velmi vysoký nárůst cen elektrické energie, který znamená zvýšení nákladů pro všechny výrobní firmy. Tento nárůst cen povede ke zvýšení poptávky po bateriových systémech, které jsou jednou ze zvažovaných možností rozšíření portfolia, jelikož přímo slouží k úspoře nákladů na energii.

Vývoj sociálních faktorů majících dopad na celou společnost, se projevuje především stárnutím populace a snižováním počtu lidí v produktivním věku, což společně s ekonomickým faktorem nízké nezaměstnanosti omezuje dostupnost pracovníků pro rozvoj společnosti. O to víc v případě zpracovatelského průmyslu, který má čtvrtou nejvyšší míru volných pracovních míst.

Politické i environmentální faktory působící na trh bateriových systémů představují pozitivní impulsy pro jeho růst. EU odsouhlasila dohodu o dekarbonizaci do roku 2050, které přiřadila 30 % z nového finančního rámce pro roky 2021 až 2027. Část tohoto rozpočtu bude investována do rozšiřování bateriových systémů, které jsou nutné pro přechod k obnovitelným zdrojům.

Legislativní faktory vypovídají o určitých bariérách pro plný rozvoj trhu s bateriovými systémy, které nejsou zatím oficiálně zakotveny v legislativě. Nejpozději v roce 2022 má vejít v platnost nová direktiva, která má tyto nedostatky řešit, avšak není jisté, jak jednotlivé státy budou toto nařízení interpretovat. V současnosti byla EU předložena nová směrnice na regulaci baterií, která představuje nejrozsáhlejší nařízení v oblasti baterií na světě. Převážně pojednává o nových požadavcích na recyklaci baterií, jejich dělení, evidenci a deklaraci úrovně uhlíkové stopy, což bude mít přímý vliv na jejich ceny.

Technologickým faktorem je v současnosti velký počet fondů vyčleněných na vědu a výzkum v oblasti obnovitelných zdrojů včetně ukládání jejich energie, který povede k vývoji nových technologií v oblasti bateriových systémů. Současným technologickým problémem ve spojitosti s bateriovými systémy je nejednotná standardizace technických parametrů, která znesnadňuje typizaci a zvyšuje tak náklady. Pozitivní dopad na trh bateriových systémů mělo významné snížení cen baterií a růst jejich výkonu, což zapříčinilo pokles nákladů a zvýšení atraktivity těchto forem ukládání energie.

Atraktivita odvětví bateriových systémů není příliš vysoká, vzhledem k relativně vysoké míře konkurence na trhu BESS pro industriální segment o střední a nižší kapacitě. Další roli hraje vyšší vyjednávací síla zákazníků pramenící z uskutečňování prodeje prostřednictvím výběrových řízení, současná vysoká vyjednávací síla dodavatelů vzhledem k situaci s omezením dodávek a obtížnou dopravou z Asie. Poměrně vysoké počáteční náklady pro vstup na trh snižují celkovou atraktivitu odvětví, konkrétně se jedná o nutnost vlastnit dostatečné technologické, finanční, lidské a znalostní zdroje, dále k tomu přispívá i důraz zákazníku na značku a renomé výrobce.

Výstupy dílčích analýz pro SWOT:

Hrozby:

- Legislativní překážky bateriových systémů.
- Nejistý ekonomický vývoj.
- Nedostatek potřebného materiálu.
- Očekávaná apreciacie české koruny.
- Nedostatek pracovníků
- Vysoký tlak na cenu v případě nízkokapacitních systémů.
- Příliš vysoké náklady pro vstup na trh bateriových systémů.

Příležitosti:

- Zvýšení poptávky po bateriových systémech dotačními programy.
- Vysoké ceny elektrické energie zvyšující poptávku po bateriových systémech.
- Nižší konkurence na poli komplexních řešení bateriových systémů.

3.7. Shrnutí analytické části metodou SWOT

V této části budou shrnuty výstupy všech předešlých dílčích analýz a budou stanoveny východiska pro směřování návrhové části práce.

Tabulka č. 12 SWOT analýza rozvoje společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů.	Problémy spjaté s nevyhovující organizační strukturou.
Komplexní nabídka technologií pro čističky odpadních vod.	Zúžený pohled na strategické řízení společnosti.
Dlouhodobé dobré vztahy se svými zákazníky.	Zastaralé technologie pro vývoj a montáž rozvaděčů.
Finanční stabilita.	Nedostatečný znalostní management.
Široké výrobní možnosti.	Nevyužitá konkurenční výhoda
Moderní technologie zámečnické výroby.	Nedostatečné vývojové aktivity
Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.	Neexistující propagace společnosti jakožto zaměstnavatele.
Tradice a dobré jméno společnosti na trhu.	
Pravidelné investice do technologií.	
Příležitosti	Hrozby
Poptávka po výrobě bateriových systémů od současných zákazníků.	Tlak na snižování cen
Poptávka po rozšíření sortimentu o požární rozvaděče od zákazníků.	Výrazné zvyšování cen vstupů napříč portfoliem společnosti.
Vyšší poptávka po komplexních řešeních včetně servisu a rekonstrukcí rozvaděčů.	Závislost na jednom zákazníkovi v zámečnické výrobě
Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu.	Ztráta klíčového dodavatele a ohrožení 25 % produkce.
Dostupnost menších konkurenčních firem nabízejících se k odkupu v odvětví technologií pro čističky odpadních vod.	Nenalezení nástupce vedení SBU technologií pro čističky odpadních vod.
Zvýšená poptávka po výrobcích energetického strojírenství investicemi do obnovitelných zdrojů.	Legislativní překážky bateriových systémů.
Nabídka spolupráce od společností zabývajících se vývojem bateriových systémů na jejich výrobě.	Nejistý ekonomický vývoj.
Zvýšení poptávky po bateriových systémech dotačními programy.	Nedostatek potřebného materiálu.
Ceny elektrické energie zvyšující poptávku po bateriových systémech.	Očekávaná apreciacie české koruny.
Nižší konkurence na poli komplexních řešení bateriových systémů.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
	Vysoký tlak na cenu v případě nízkokapacitních bateriových systémů.
	Příliš vysoké náklady pro vstup na trh bateriových systémů.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve znázorněné SWOT analýze jsou zaznamenány jednotlivé slabé a silné stránky zjištěné z dílčích analýz charakteristiky společnosti, jejich zdrojů a schopností. Také je zde výčet hrozeb a příležitostí, které byly odhaleny v rámci analýzy výrobních programů a vnější analýzy. Před samotným popisem nejdůležitějších položek SWOT analýzy a její následné interpretace bude provedeno zhodnocení interní a externí pozice společnosti prostřednictvím IFE a EFE matic.

Tabulka č. 13 IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Skóre
S1	Vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů	0.10	4	0.40
S2	Komplexní nabídka technologií pro čističky odpadních vod	0.06	3	0.18
S3	Dlouhodobé dobré vztahy se svými zákazníky	0.07	4	0.28
S4	Finanční stabilita	0.05	3	0.15
S5	Široké výrobní možnosti	0.07	4	0.28
S6	Moderní technologie zámečnické výroby	0.03	3	0.09
S7	Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci	0.10	4	0.40
S8	Tradice a dobré jméno společnosti na trhu	0.07	4	0.28
S10	Pravidelné investice do technologií	0.03	3	0.09
S11	Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky	0.07	4	0.28
W1	Problémy spjaté s nevyhovující organizační strukturou	0.01	2	0.02
W2	Zúžený pohled na strategické řízení společnosti	0.01	2	0.02
W3	Zastaralé technologie pro vývoj a montáž rozvaděčů	0.08	1	0.08
W4	Nedostatečný znalostní management	0.01	2	0.02
W5	Nevyužitá konkurenční výhoda	0.08	2	0.16
W6	Nedostatečné vývojové aktivity	0.10	1	0.10
W7	Neexistující propagace společnosti jakožto zaměstnavatele	0.06	1	0.06
		1.00		2.89

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové hodnocení společnosti je 2,89 bodů, což znamená, že společnost má středně silnou interní pozici.

Jednou z hlavních silných stránek společnosti je její vedoucí postavení na trhu nízkonapěťových rozvaděčů, které ji umožňuje relativně snadno navazovat nové obchodní vztahy s potenciálními zákazníky a je také zdrojem tržeb a zisku nutného pro financování rozvoje společnosti. Další z velmi silných stránek společnosti jsou její kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na tvorbě hodnoty. Třetí silnou stránkou jsou široké výrobní možnosti, které společnosti umožňují nabízet rozsáhlý

sortiment svých produktů a zároveň využívat nových obchodních příležitostí. Za zmínku také stojí dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky a vysoká úroveň řízení vztahu se zákazníky, obě vlastnosti jsou prostředkem pro rozšiřování nabídky stávajícím zákazníkům, což je méně náročné než získávání nových.

Hlavní slabou stránkou společnosti je nedostatek vývojové aktivity, který ji limituje ve výrobě vlastních produktů s vyšší přidanou hodnotou a odkazuje ji na zakázkovou výrobu dle technické dokumentace zákazníka, kde je pouze v pozici dodavatele výroby. Další slabou stránkou je používání zastaralých technologií v oblasti vývoje a montáže nízkonapěťových rozvaděčů. Zastaralost používaných technologií značně ohrožuje konkurenceschopnost společnosti, jelikož vyžaduje mnohem větší nároky na počty pracovníků, zpomaluje proces výroby a má negativní dopady na kvalitu vyráběné produkce. Další důležitou slabou stránkou společnosti je nevyužití konkurenční výhody na poli technologií pro čističky odpadních vod, jelikož tak nedochází k získávání potenciálně vyššího objemu tržeb a zisku z této činnosti a to z důvodu nedostatku personálních kapacit pro vývojové práce.

Tabulka č. 14 EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Skóre
O1	Poptávka po výrobě bateriových systémů od současných zákazníků.	0.12	4	0.48
O2	Poptávka po rozšíření sortimentu o požární rozvaděče od zákazníků.	0.08	4	0.32
O3	Vyšší poptávka po komplexních řešeních včetně servisu a rekonstrukcí rozvaděčů.	0.04	3	0.12
O4	Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu.	0.05	4	0.2
O5	Dostupnost menších konkurenčních firem nabízejících se k odkupu v odvětví technologií pro čističky odpadních vod.	0.03	4	0.12
O6	Zvýšená poptávka po výrobcích energetického strojírenství investicemi do obnovitelných zdrojů.	0.02	4	0.08
O7	Nabídka spolupráce od společností zabývajících se vývojem bateriových systémů na jejich výrobě.	0.04	4	0.16
O8	Zvýšení poptávky po bateriových systémech dotačními programy.	0.03	3	0.09
O9	Ceny elektrické energie zvyšující poptávku po bateriových systémech.	0.03	4	0.12
O10	Nížší konkurence na poli komplexních řešení bateriových systémů.	0.04	4	0.16
T1	Tlaky na snižování cen	0.15	1	0.15
T2	Výrazné zvyšování cen vstupů napříč portfoliem společnosti.	0.05	1	0.05
T3	Závislost na jednom zákazníkovi v zámečnické výrobě	0.05	1	0.05
T4	Ztráta klíčového dodavatele a ohrožení 25 % produkce.	0.03	1	0.03
T5	Nenalezení nástupce vedení SBU technologií pro ČOV.	0.05	2	0.10
T6	Legislativní překážky bateriových systémů.	0.02	2	0.04
T7	Nejistý ekonomický vývoj.	0.02	2	0.04
T8	Nedostatek potřebného materiálu.	0.05	2	0.10
T9	Očekávaná apreciacie české koruny.	0.01	2	0.02
T10	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.	0.05	1	0.05
T11	Příliš vysoké náklady pro vstup na trh bateriových systémů.	0.04	2	0.08
		1.00		2.48

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové hodnocení společnosti je 2,48 bodů, což znamená, že společnost má středně silnou externí pozici.

Hlavní příležitostí společnosti je poptávka po bateriových systémech od současných zákazníků. Zahájení jejich výroby je strategickým cílem. V současnosti jsou již navázány vztahy se společností zabývajících se projektováním bateriových systémů a taktéž se jedná o možné partnerské spolupráci s jejím dočasně největším zákazníkem, který působí na trhu velkokapacitních řešení. Právě nabídka spolupráce pro vstup na trh je další z velkých příležitostí firmy. Na trhu bateriových systémů se očekává velké zvýšení poptávky v následujících letech, je tedy perspektivním kandidátem pro diverzifikaci příjmů společnosti.

Další z hodnotných příležitostí je poptávka současných zákazníků po protipožárních rozvaděčích. Vývoj a výroba tohoto produktu by poskytla společnosti možnost rozšířit svoji nabídku sortimentu pro zákazníky nízkonapěťových rozvaděčů a zlepšit si tak úroveň svého tržního podílu. Protože by se jednalo o vlastní výrobek s vyšší přidanou hodnotou, která společnost sama navrhla, mohla by dosahovat vyšší ziskové marže.

Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit si strojírenskou výrobu jejich produktů je také silnou příležitostí pro snížení závislosti zámečnické výroby na klíčovém zákazníkovi. Společnost disponuje všemi potřebnými zdroji a v případech potřeby naplnění výrobní kapacity tak může poskytovat svoje schopnosti slabší konkurenci a získat tímto způsobem další část tržeb na trhu.

Hlavní hrozbou pro společnost je tlak na snižování cen, a to hlavně ze strany zákazníků na trhu nízkonapěťových rozvaděčů. Jedná se o primární činnost společnosti, která přináší největší objem tržeb a zisku, je tedy klíčová pro její existenci. Při snížení ceny na určitou úroveň nebude generován téměř žádný zisk potřebný pro rozvoj společnosti a zachování jeho konkurenceschopnosti. Jak již bylo řečeno 60 % veškerých zakázek je nasmlouvaných na tříleté období za předem stanovenou cenu, kterou zákazníci požadují každoročně snižovat, tak aby realizovali vlastní úspory. Vyjednávací síla je vzhledem ke tvrdé konkurenci na trhu vysoká, tudíž společnost ze své slabší pozice musí tuto cenu akceptovat, jinak by o zakázky přišla. Podobné hrozbě čelí i zámečnická výroba, kde se jedná o tlak na snižování cen způsobený silnou konkurencí.

Další z významných hrozeb je nedostatek kvalifikovaných zákazníků na trhu práce, vzhledem k již déle trvajícím problémům všech výrobních společností v rozšiřování svých kapacit o lidské zdroje má tato hrozba velký dopad v podobě omezujících podmínek pro dosahování stanovených cílů rozvoje společnosti. S tímto se přímo pojí hrozba nenalezení nástupce vedení SBU technologií pro čističky odpadních vod.

Velkou hrozbou je přílišná závislost na jednom zákazníkovi v zámečnické výrobě, který SBU generuje 70 % jejich tržeb. V roce 2020 se tato závislost projevila v podobě pozastavení projektu zákazníkem kvůli nepříznivé ekonomické situaci. Následným významným poklesem realizovaných tržeb společnosti a konečným nenaplněním plánované úrovně tržeb i zisku. Poslední nebezpečnou hrozbou je nárůst cen všech výrobních vstupů napříč celým portfoliem společnosti. Ten se projevuje ve mzdových nákladech, protože udržet kvalifikované zaměstnance při velké konkurenci na poli zdrojů

vyžaduje každoroční zvyšování odměn pro pracovníky. Nárůst cen materiálu způsobil v roce 2020 10 až 15 % zvýšení celkových nákladů na jednotlivé výrobky, což v případech, kde byla pevně sjednaná cena se zákazníkem vedlo k realizaci ztráty.

3.7.1. Výhodiska pro návrhovou část

Ve SWOT analýze byly shrnuty všechny poznatky získané z realizovaných dílčích analýz. Bylo provedeno zhodnocení interní pozice společnosti, která dosahuje 2,89 bodů, což indikuje jemnou převahu silných stránek. Mezi hlavní silné stránky společnosti patří:

- Vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů.
- Kvalifikovaní zaměstnanci.
- Široké výrobní možnosti.
- Dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky.

Následně byla zhodnocena externí pozice společnosti, její výsledek je na úrovni 2,48 bodů, což značí středně silnou externí pozici společnosti. To znamená, že nedochází k výhradně efektivnímu ani neefektivnímu využívání příležitostí a potlačování hrozeb. V rámci analýzy portfolia byly identifikovány dvě možné cesty k modifikaci portfolia, obě tyto volby mají podobu příležitostí pro společnost. Vzhledem k tomuto faktu je i přes neutrálnost výsledků hodnocení externí pozice vhodné klást důraz na využívání příležitostí oproti potlačování hrozeb, jelikož to lépe naplňuje strategické cíle společnosti. Mezi hlavní příležitosti společnosti patří:

- Poptávka po výrobě bateriových systémů od současných zákazníků.
- Poptávka po rozšíření sortimentu o požární rozvaděče od zákazníků.
- Potřeba firem zabývajících se pouze vývojem rozvaděčů zajistit fyzickou výrobu.
- Nabídka spolupráce od společností zabývajících se vývojem bateriových systémů na jejich výrobě.

Na základě výsledků SWOT analýzy a kvantifikace jejich položek je navrženo zvolit ofenzivní přístup k strategii SO, tedy zúročení silných stránek společnosti pro využití jejich příležitostí. V tomto případě se jedná o využití poptávky po bateriových systémech současnými zákazníky a možnosti spolupráce se společnostmi zabývajících se jejich vývojem pro zahájení jejich výroby a vstup na trh. Výroba bateriových systémů bude začleněna v podobě nové SBU do portfolia společnosti.

Pro realizaci této příležitosti bude využito vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů, která společnosti, jak bylo zjištěno v analýze portfolia, v pozici dojně krávy generuje cash flow potřebný pro financování strategického rozvoje společnosti do perspektivnějších oblastí podnikání.

Dále dlouhodobých dobrých obchodních vztahů, prvním důvodem je, že tito klíčoví zákazníci jsou prvními kandidáty pro potenciální dodávky těchto zařízení. Druhým důvodem je působení největšího zákazníka společnosti v tomto odvětví, konkrétně v oblasti vysokokapacitních řešení, které je mimo výrobní a zdrojové možnosti analyzované společnosti. V současnosti je zde nabídka na vzájemnou spolupráci při výrobě a dodávkách bateriových systémů o střední kapacitě. Široké výrobní možnosti společnosti a kvalifikovaní zaměstnanci jsou silnými stránkami a významnými zdroji bez, kterých by této příležitosti na rozšíření výrobního portfolia nebylo možné využít.

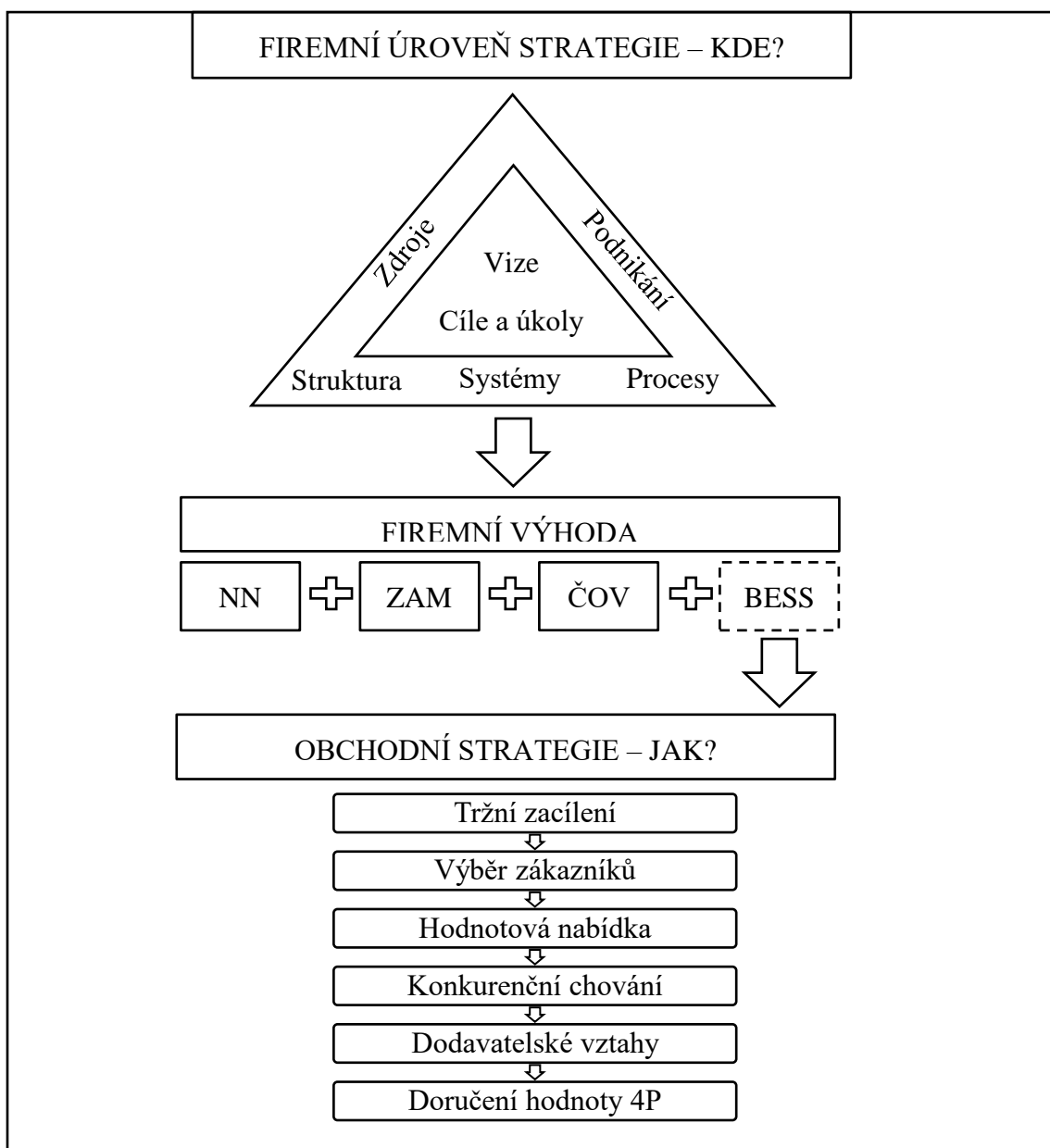
Změna portfolia v podobě vstupu na trh s bateriovými systémy je přímo jedním z aktuálních strategických obchodních cílů společnosti. Taktéž je v souladu s vizí společnosti, která usiluje o rozšiřování sortimentu o nové produkty s vyšší přidanou hodnotou za účelem diverzifikace zdrojů tržeb a dosahování vyšší ziskové marže. Oporu nalézá také ve výsledcích analýzy portfolia, která vypovídá o neexistenci perspektivních činností v kvadrantech s vysokým růstem trhu a potřeby jejich zaplnění novými SBU pro zajištění rozvoje společnosti směrem k naplnění její vize.

Obsahem následující návrhové části této práce bude návrh rámce pro modifikaci firemní strategie a taktéž podkladů pro obchodní strategii nově vzniklé SBU bateriových systémů. Rámec pro změnu firemní strategie bude předkládat návrhy, k jakým změnám by mělo v současné firemní strategii dojít, využitím přístupu trojúhelníku firemní strategie. Změny budou navrženy v oblastech vize, cílů, zdrojů, podnikání, struktury, systému a procesů. Následně budou doplněny o rámcový odhad nákladů, faktor času, spojená rizika a způsob strategické kontroly.

Návrh podkladů pro obchodní strategii bude obsahovat definování nových zákazníků, jejich požadavků a následného výběru cíleného segmentu. Další oblastí bude konkurence, kde budou identifikováni noví konkurenti a stanoveno vhodné konkurenční postavení. Nutné bude popsat i potřebné dodavatelské vztahy. Následně bude navržena hodnotová nabídka pro zákazníka a nabídka produktu vyjádřena prostřednictvím marketingového mixu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V závěru analytické části byl zvolen ofenzivní přístup k strategii rozvoje společnosti. Konkrétně využití jejich silných stránek, které jsou zejména v dobrém jméně, obchodních vztazích se zákazníky a širokými výrobními možnostmi pro realizaci příležitostí podporujících poptávku po bateriových systémech, prostřednictvím příbuzné diverzifikace portfolia o novou SBU bateriových systémů jejichž výroba je v souladu se současnými strategickými cíli společnosti. Strukturu návrhové části znázorňuje následující schéma. Nejprve bude navržen nový strategický rámec firemní strategie, druhá část bude obsahovat podklady pro vytvoření obchodní strategie nové SBU.



Obrázek č. 12 Schéma struktury návrhové části

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Collis, Montgomery, 1997, s. 7)

4.1. Rámec firemní strategie

V této kapitole bude nejprve navržen rámec pro modifikaci firemní strategie vycházející z teoretického přístupu trojúhelníku firemní strategie. Konkrétně budou definovány potřebné změny v oblastech vize, strategických cílů, zdrojů, podnikání, struktury, systémů a procesů, tak aby došlo k realizaci firemní výhody. Takto formulovaný návrh rámce pro firemní strategii bude doplněn o rámcový odhad nákladů, faktor času, rizika a strategickou kontrolu.

4.1.1. Formulace návrhu rámce firemní strategie

Byla navržena příbuzná diverzifikace na trh bateriových systémů. Bateriové systémy jsou sice produkty spadající pod elektrotechnické odvětví, avšak jsou od těch stávajících natolik odlišné, že jejich zavedení do podnikání firmy musí mít podobu nové samostatné SBU. Dojde tedy ke změnám strategie na nejvyšší firemní úrovni, je tedy potřeba formulovat příslušný návrh na začlenění nové SBU do portfolia. Návrh rámce pro tuto modifikaci bude následovat strukturu teoretického přístupu trojúhelníku firemní strategie.

Vize, cíle a úkoly

Centrální oblastí trojúhelníku firemní strategie je vize společně s cíli a úkoly. Společnost má v současnosti již relativně koherentně definovanou vizi. Přesto navrhuji současnou vizi společnosti rozšířit o téma hodnoty pro zákazníka, jelikož její zvyšování je skloňováno v záměrech firmy, ale ve formální podobě vize se neobjevuje. Dalším důvodem úpravy je přímý vztah nabízené hodnoty zákazníka s problémem ziskovosti podnikání, který je v současnosti pro společnost tím nejzávažnějším. Posun k produktům s vyšší hodnotou pro zákazníka je jedním ze způsobů, kterým společnost může vyřešit svůj hlavní strategický problém. Nově upravená zkrácena verze vize by mohla mít následující podobu:

Tabulka č. 15 Nově navržená vize společnosti

Konkurenceschopná společnost neustále rozšiřující svůj sortiment kvalitních produktů a služeb s vysokou hodnotou pro zákazníky energetického strojírenství za současného rozvíjení technologické vyspělosti a spokojenosti zaměstnanců.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vize dostatečně udává představu o budoucím rozvoji firmy, a zároveň stanovuje hranice pro její rozvoj, v tomto případě se jedná o odvětví energetického strojírenství, ve kterém se chce společnost realizovat. Časové ohraničení vize je pět let, doba trvání dlouhodobých obchodních zakázek je tři roky, ty tvoří 60 % celkové produkce firmy. Pro změny na úrovni firemní strategie, je tedy potřeba minimálně počítat s tímto časovým horizontem doplněným o dostatečnou rezervu pro přípravu a realizaci těchto změn, stanovení vize na pět let je tedy vhodné. Navrhovaná příbuzná diverzifikace na trh bateriových systémů je v souladu s takto stanovenou vizí a to konkrétně v oblasti rozšiřování sortimentu o produkty s vysokou hodnotou pro zákazníky, a taktéž nepřekračuje její hranice.

Strategické cíle a úkoly mají funkci milníků na cestě k požadovanému stavu společnosti, definovaného její vizí. Přístup trojúhelníku firemní strategie vnímá cíle, jakožto dlouhodobé spíše kvalitativně definované budoucí stavy a úkoly jako střednědobé a kvantitativní. Úkol zde bude představovat měřitelný výstup konkrétní aktivity potřebné k dosažení širě stanoveného strategického cíle. Dosavadně stanovené cíle společnosti, uvedené v analytické části práce jsou poměrně rozsáhlé a obecně definované, ty hlavní z nich zde budou doplněny a upraveny. Pro vymezení strategických cílů bude použito 3D pojetí úspěchu firmy. Strategické cíle budou následně upřesněny rozkladem na strategické úkoly splňující pravidla metody SMART.

Tabulka č. 16 Firemní strategické cíle a úkoly

Dimenze	Cíl	Úkol
Ekonomická	Zvýšit ziskovost podnikání	Stabilně dosahovat roční hodnoty rentability tržeb 5 % v letech 2025 až 2027
	Navýšit objem tržeb	Stabilně dosahovat 6 % meziročního růstu tržeb v letech 2023 až 2027
Externí	Nabízet produkty s vysokou hodnotou pro zákazníka	Zavést výrobu bateriových systémů v průběhu roku 2023
	Zajistit dobrou výchozí pozici na trhu bateriových systémů	Do konce roku 2023 úspěšně realizovat 4 dodávky bateriových systémů
	Upevnit vedoucí pozici na domácím trhu nízkonapěťových rozvaděčů	Stabilně držet 5 % náskok v relativním tržním podílu nad nejsilnějším konkurentem v letech 2023 až 2027
	Získat nové zákazníky	Snížit podíl největšího zákazníka v zámečnické výrobě ze 70 % na 50 % získáním nových zákazníků do roku 2025
	Upřednostnit dodávky komplexních řešení	Zvýšit podíl kompletních dodávek rozvaděčů z 50 % na 65 % do roku 2025
Interní	Zahájit vlastní vývojové aktivity	Zřídit vývojový pracovní tým v oddělení TPV přijutím 3 nových konstruktérů do prvního čtvrtletí 2023
	Založit projektové oddělení	Vytvořit nové projektové oddělení v organizační struktuře přijutím dvou elektroprojektantů a vedoucího pracovníka do druhého čtvrtletí roku 2023
	Dosáhnout světové úrovně technologií výroby rozvaděčů	Úspěšná implementace softwaru Eplan do druhého čtvrtletí roku 2023
		Zavedení systému QR kódů ve skladování do konce roku 2023
		Pořízení svařovacího robota do konce roku 2023
	Změnit organizační strukturu společnosti	Přejít z funkcionální organizační struktury na maticovou do konce roku 2024.
	Personálně zajistit vedoucího SBU technologií pro čističky odpadních vod	Nalézt a zaškolit nástupce vedoucího SBU technologií pro čističky odpadních vod do konce roku 2024
Zlepšit propagaci společnosti na trhu práce	Získat minimálně 10 uchazečů na každou vypsanou pozici do konce roku 2024	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022).

Hlavní navržený cíl pro firemní strategii pochází z ekonomické dimenze, kde si vlastníci a vedení společnosti stanovují nutnost zvýšit ziskovost podnikání, jejíž nedostatečná hodnota je v současnosti jejím hlavním problémem. Vedení společnosti stanovilo požadovanou hodnotu dosahované ziskovosti vyjádřené rentabilitou tržeb na 5 % v letech 2025 až 2027. Splnění cíle se očekává až v roce 2025 z důvodu počátečních nákladů a zpoždění efektu potřebných interních a externích změn.

Druhým důležitým ekonomickým cílem je zvýšení tržeb, v tomto případě si vedení společnosti dalo za cíl zvyšovat jejich hodnotu každoročně v letech 2023 až 2027 o 6 %. Tyto dva ekonomické cíle jsou mezi sebou navzájem provázané, jelikož společnost přistupuje k tvorbě zisku převážně zvyšováním tržeb, což má za cíl naplnění výrobních kapacit a snížení hodinové režijní sazby a celkových nákladů. Vzhledem k současným tlakům na zvyšování cen výrobních vstupů, které se nejspíš v časovém horizontu pro tvorbu strategie budou stupňovat, nemá společnost dobrou pozici pro minimalizaci nákladů, cesta navyšování tržeb za účelem vyššího zisku se tak zdá vhodná.

Externí dimenze v tomto případě představuje cílené stavy, kterých chce společnost směrem ke svým zákazníkům, trhu a konkurenci dosáhnout. Nabízení produktů s vysokou hodnotou pro zákazníka je přímo uvedeno v návrhu nové vize, konkrétním úkolem společnosti je v průběhu roku 2023 zavést výrobu bateriových systémů, tato příbuzná diverzifikace je centrálním tématem návrhu rámce nové firemní i business strategie. S tímto cílem bezprostředně souvisí zajištění dobré výchozí pozice na trhu bateriových systémů, konkrétním úkolem je realizovat do konce roku 2023 čtyři dodávky těchto produktů, který si vedení společnosti stanovilo, jakožto reálný. Ve vztahu k produktům s vyšší hodnotou pro zákazníky je i cíl upřednostnit dodávky komplexních řešení, které zahrnují zámečnickou i elektro výrobu. Úkolem je zvýšit podíl kompletních dodávek na 65 % do roku 2025, což je dostatečný čas, do kterého mohou být sjednány nové tříleté smlouvy na dodávky rozvaděčů. Dalším cílem je upevnění vedoucí pozice na domácím trhu nízkonapěťových rozvaděčů, získáním a udržením 5 % převahy relativního tržního podílu nad nejsilnějším konkurentem v letech 2023 až 2027. Posledním cílem z externí dimenze je získání nových zákazníků, které se projeví snížením podílu klíčového zákazníka na tržbách zámečnické výroby ze současných 70 % na úroveň 50 % do roku 2025, časový horizont opět představuje dostatečnou dobu na realizaci dříve sjednaných rámcových dodávek a částečné uvolnění kapacity pro nové zákazníky.

Vazba cílů externí dimenze na cíle té ekonomické leží především ve zvyšování ziskovosti podnikání. Právě cíle společnosti nabízet produkty s vyšší hodnotou pro zákazníka umožní společnosti dosahovat vyšších ziskových marží. Těmito produkty jsou současně již poskytované komplexní dodávky rozvaděčů, avšak v nedostatečné míře a nově navržený produkt společnosti v podobě bateriových systémů, které v sobě zahrnují projektovou, výrobní i servisovou činnost. Upevnění vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů společně se zajištěním dobré výchozí pozice na trhu bateriových systémů a získáním nových zákazníků pro zámečnickou výrobu se projeví nárůstem objemu celkových tržeb společnosti i diverzifikaci jejich zdrojů.

Poslední oblastí je interní, zde jsou cíle zaměřující se na rozvoj interních kompetencí společnosti. Velmi důležitým cílem pro naplnění vize společnosti je zahájení vlastní vývojové činnosti, jelikož v současnosti v rámci společnosti téměř neexistuje, tudíž nedochází k vytváření vlastních výrobků, ale pouhé úpravě výrobních výkresů zákazníků a následné výrobě, což snižuje nabízenou hodnotu zákazníkům a ziskovou marži firmy. Konkrétním úkolem zde je zřídit vývojový tým v rámci oddělení TPV přijetím dvou nových elektro konstruktérů a jednoho strojního do prvního čtvrtletí roku 2023. Tento časový úsek je důležitý z důvodu vytvoření potřebných zdrojů a schopností před změnami v externí dimenzi cílů, konkrétně nabídky výrobků s vyšší hodnotou pro zákazníka a komplexností.

Další interní cíl je založení projektového oddělení, konkrétní úkol zadává přijmout nového vedoucího pracovníka a dva elektro projektanty do konce druhého čtvrtletí a vytvořit samostatné oddělení v rámci organizační struktury s těsnými vazbami na obchodní oddělení do druhého čtvrtletí roku 2023. Určení faktoru času má zde obdobný důvod jako v předešlém případě, zde je delší vzhledem k větší náročnosti, jelikož vzniká samostatná jednotka v rámci organizační struktury. S tímto přímo souvisí cíl změny organizační struktury z funkcionální na maticovou do roku 2024, příprava této změny bude relativně časově náročná, vyžádá si dodatečná pracovní místa pro vedoucí pozice a jistě přinese zvýšení nákladů, avšak je pro dále se rozšiřující společnosti potřebná. Cílem, který taktéž vyžaduje příjem nových pracovníků je zajištění nástupce vedoucího SBU technologií pro čističky odpadních vod do konce roku 2024 včetně jeho zaučení. Zde hraje splnění času velkou roli, jelikož vedoucí je v předdůchodovém věku a v následujících letech plánuje odchod.

Dosáhnout světové úrovně technologií výroby rozvaděčů je cíl zaměřený na rozvíjení technologických zdrojů společnosti pro zlepšování kvality a efektivity procesů. Skládá se z úkolu implementovat do druhého čtvrtletí roku 2023 software Eplan, dále zavést systém QR kódů ve skladování a pořídit svařovacího robota do konce roku 2023. Naplnění tohoto cíle a úkolů je nutné pro odstranění slabé stránky společnosti, kterou je zastaralost technologií pro výrobu rozvaděčů. Časový horizont úkolu v případě implementace softwaru Eplan má přímou vazbu na založení projektového oddělení, které s tímto novým softwarem bude pracovat. Ostatní ze zmíněných úkolů by měly být naplněny do konce roku 2023, aby společnost mohla upevnit svoji vedoucí pozici na trhu nízkonapětových rozvaděčů.

Posledním z interních cílů je zlepšit propagaci společnosti na trhu práce, jelikož byly zjištěny problémy s náborem nových zaměstnanců, ty avšak nepramení z nespokojenosti zaměstnanců, firma by se tedy měla viditelněji prezentovat. Úkolem je získat minimálně deset uchazečů na každou vypsanou pozici do konce roku 2024. Naplnění tohoto cíle bude realizováno započítáním propagačních aktivit společnosti, které si vyžádají dodatečné zdroje, jejichž struktura bude záviset na úrovni outsourcingu aktivit.

Vazba cílů interní a externí dimenze spočívá především v rozvíjení potřebných zdrojů a schopností společnosti pro realizaci zavedení nového produktu v podobě bateriových systémů a upevnění vedoucí pozice na trhu nízkonapětových rozvaděčů. Skrz tuto vazbu dochází k propojení i s ekonomickou dimenzí. Navrhované interní cíle budou zajisté z počátku převážně nositeli nákladů, ale je vhodné na ně nazírat jako na investice, které pomohou dosáhnout externích cílů a následně požadovaných vyšších tržeb a ziskovosti.

Zdroje

Zdroje mezi, které patří v rámci trojúhelníku firemní strategie aktiva, znalosti a kompetence tvoří základy firemní strategie. Pro návrh rámce firemní strategie je tedy nutné popsat soubor potřebných zdrojů k naplnění vytýčených strategických cílů. Pro jednotlivé typy zdrojů bude stanoven požadovaný budoucí stav a strategická mezera, následně budou vypsány nákladové položky a možná rizika spojená s dosažením strategické shody, které budou shrnuty ve finančním vyčíslení a analýze rizik.

V oblasti lidských zdrojů bude společnost disponovat kvalifikovaným týmem dobře jazykově, obchodně a technicky vybavených obchodních referentů v takovém počtu,

který zajistí dostatečnou kapacitu pro nejlepší možnou podporu zákazníka při řešení jeho požadavků a maximalizaci nabízené hodnoty. Obchodníci budou úzce spolupracovat s projektovým oddělením zodpovědným za návrh, dimenzování a optimalizaci řešení bateriových systémů na míru zákazníkům k zajištění vysoké hodnoty. Třetím klíčovým týmem pro tvorbu vlastních výrobků s vyšší hodnotou je vývoj, kde budou konstruktéři pracovat na nových a inovativních výrobcích splňujících požadavky zákazníků. SBU technologií pro čističky odpadních vod bude obsazeno novými kvalifikovanými pracovníky včetně nástupce současného vedoucího, kterému bude v průběhu doby před jeho obchodem předáno know-how a zkušenosti s vývojem a návrhem produktů pro zajištění budoucí životaschopnosti obchodní jednotky. Vyjma popsané kreativní skupiny zaměstnanců, budou velmi důležití pracovníci přímo se podílející na realizaci hmotných výstupů společnosti, kteří tvoří hlavní část výrobní kapacity a mají vliv na objem dosahovaných tržeb i zisku. Tato skupina bude zastoupena kvalifikovanými dělníky a představiteli technických funkcí, kteří zajistí kvalitní, včasnou výrobu a servisní práce zajišťující spokojenost zákazníků s produkty společnosti. Společným rysem všech zaměstnanců bude jejich profesionalita, vysoká kvalifikovanost a také spokojenost, která je součástí vize společnosti.

Dosažení budoucího stavu a tedy strategické shody mezi vnitřkem společnosti a klíčovými faktory úspěchu v odvětvích působnosti si vyžádá dodatečné lidské zdroje a náklady spojené s jejich opatřením. Vzhledem k očekávanému nárůstu počtu zákazníků a objednávek bude nutné posílit obchodní oddělení o nové obchodní referenty. Stejně změny musí být provedeny i u dělnických pracovníků, aby se zajistila dostatečná výrobní kapacita. Další zaměstnanci budou muset být získáni pro dosud neexistující pracovní tým vývoje, který bude pod vedením oddělení TPV, tyto pracovníci budou klíčové pro přechod společnosti směrem k vlastním výrobkům s vysokou hodnotou pro zákazníka. Tyto skupiny pracovníků budou zařazeny do již fungujících pracovních týmů a oddělení. Personální naplnění potřebného nového projektového oddělení, kterým společnost v současnosti nedisponuje, bude z hlediska nábory a personální práce mnohem složitější, projektanti jsou klíčovými pro zajištění schopnosti nabízet komplexní řešení bateriových systémů. Pro zlepšení šancí na získání potřebných kvalifikovaných pracovníků musí společnost investovat do regionální propagace na trhu práce, přiřazený rozpočet byl vedením společnosti stanoven na 1 000 000 Kč ročně.

Nákladové položky s dosažením strategické shody:

- Osm výrobních dělníků.
- Dva obchodní referenti.
- Tři konstruktéři.
- Dva projektanti.
- Vedoucí projektového oddělení.
- Dva techničtí pracovníci pro SBU technologií pro čističky odpadních vod.
- Nástupce vedoucího SBU technologií pro čističky odpadních vod.
- Regionální propagace společnosti zaměstnavatele

Rizika spojené s dosažením strategické shody:

- Společnost nezíská potřebné kvalifikované pracovníky.

Dalším typem zdrojů jsou technologické. Společnost bude vybavena zámečnickou výrobou s moderními děrovacími, řezacími a ohýbacími stroji, taktéž bezpečným svařovacím stanovištěm včetně svařovacího robota a automatickou práškovou lakovnou. Výrobní hala určená pro elektromontážní práce bude disponovat moderním zařízením pro strojově podporované osazování nízkonapěťových rozvaděčů používané předními světovými výrobci. Všechny tyto výrobní technologie budou propojeny a ovládány v rámci specializovaného softwaru Eplan, který umožňuje digitalizaci a zefektivnění vývojových a výrobních procesů. Pro konstrukci výrobků a simulaci jejich fungování budou využívány CAD programy. Značení a evidence materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků bude zajištěno QR kódy propojenými s datovým serverem a ERP systémem, na kterém budou uloženy data o produktech pro interní využití, a taktéž pro zákazníky. Pro běžný chod společnosti bude využíván ERP systém doplněný o příslušné moduly a balíček kancelářských programů.

Strategická shoda není v oblasti technologickým zdrojům díky širokým výrobním možnostem a diverzifikaci do příbuzného odvětví natolik vzdálená od současného stavu. Hlavními investicemi pro společnost jsou pořízení svařovacího robota, implementace softwaru Eplan a přechod na evidenční systém pomocí QR kódů včetně vybudování databáze. Tyto investice jsou důležité zejména pro dosažení světové úrovně technologií výroby rozvaděčů, a taktéž zvyšují díky svým pozitivním dopadům na efektivitu a rychlost práce výrobní kapacitu potřebnou pro plánovaný růst tržeb v budoucnu.

Nákladové položky s dosažením strategické shody:

- Svařovací robot.
- Software Eplan.
- Přejít na evidenci QR kódy.
- Zařízení pro montáž rozvaděčů.

Rizika spojené s dosažením strategické shody:

- Nerentabilní vytížení strojů.
- Narušení současných konstrukčních a výrobních procesů.

Schopnosti a kompetence jsou velmi důležitým zdrojem pro rozvoj společnosti a definování její strategie. Budoucím stavem je společnost agregující a centralizující svoje know-how získané za dlouhou historii podnikání do informačního systému v podobě směrnic, postupů, vývojových konceptů, výrobních výkresů a informací o trzích. Rozvíjející schopnosti svých pracovníků prostřednictvím školení a profesního vzdělávání, včetně jejich zainteresování na inovacích a optimalizacích vnitřních procesů ve formě inovačního programu, kde mohou být sdíleny návrhy k zlepšení a v případě osvědčení finančně odměněny. Klíčovými kompetencemi se stanou vývojová, projektová a obchodní činnost zaopatřená silnými elektrotechnickými, strojírenskými, obchodními, ekonomickými a řídicími schopnostmi zaměstnanců. Konkrétně v oblasti vývoje vlastních výrobků inovativními přístupy a reflektováním požadavků zákazníků, dále v projektování parametrů bateriových systémů dle potřeb zákazníka.

Společnosti byla navržena příbuzná diverzifikace mimo jiné z důvodu možnosti využití současných schopností a kompetencí společnosti. Dosažení strategické shody není příliš vzdáleno. Hlavní oblastí, kde bude nutné získat know-how je projektování bateriových systémů, v kterém má společnost zatím malé zkušenosti a není schopna tuto činnost vykonávat zcela sama, tak jak si dává za cíl. Společnost tento problém bude řešit spoluprací s dlouhodobým obchodním partnerem, který zpracovává optimalizaci spotřeby a vyrábí řídicí systém pro bateriové systémy a je ochotný předat svoje zkušenosti. Fyzická výroba bateriového systému a rozvoj současného výrobního portfolia jsou v souladu s kompetencemi společnosti. Nutné bude zavést program pro inovaci a optimalizaci vnitřních procesů ve firmě, který bude mít podobu platformy pro návrhy na zlepšení a jemu odpovídajícího systému finančních odměň. Nositeli potřebného

know-how budou v tomto případě současní i nově přijatí zaměstnanci, a taktéž pracovníci obchodního partnera, což činí přiřazení nákladů pouze této oblasti zdrojů obtížné, ale nebude se jednat o významné nákladové položky ve srovnání s ostatními investicemi do dříve popsaných zdrojů. Z těchto důvodů budou uvedeny pouze vstupy pro analýzu rizik.

Rizika spojená s dosažením strategické shody:

- Nedostatečné schopnosti nových klíčových pracovníků.
- Ztráta strategické spolupráce s obchodním partnerem.

Posledním typem jsou finanční zdroje. Společnost bude svou činností generovat potřebné množství finančních prostředků k financování rozvoje společnosti a jejich strategických záměrů. Silným zdrojem financování bude zadržený zisk společnosti, který bude postupně růst prodejem nových rentabilnějších produktů s vyšší hodnotou pro zákazníka. Dobré výsledky provozního cash flow společnosti zajistí finanční stabilitu a bonitu v očích potenciálních věřitelů z řad obchodních bank. Dalším zdrojem finančních prostředků budou investiční úvěry od obchodních bank, které budou využívány výlučně pro financování koupě nových kapitálově náročných technologií. Pro případy nepříznivých vlivů na podnikání společnosti bude držen dostatečný objem zadrženého zisku pro tlumení ekonomických dopadů a zachování chodu.

Jedinou oblastí, kde dochází ke strategické shodě jsou právě finanční zdroje. Finanční stabilita a volné zdroje k rozvoji podnikání jsou silnou stránkou společnosti, a také jedním z důvodů pro volbu ofenzivní strategie vylepšením své současné pozice zavedením nové SBU bateriových systémů. Současné finanční zdroje a relativně snadná dostupnost cizích zdrojů vyhovují nárokům nového strategického rámce. Finanční zdroje představují vyčíslení předem uvedených hmotných a lidských zdrojů, které budou muset být v rámci strategie opatřeny, tudíž samostatnými nákladovými položkami nejsou. Přehled a finanční vyčíslení všech potřebných zdrojů pro strategický rámec včetně způsobu financování bude uveden v samostatné kapitole. Dochází zde k strategické shodě, vstupy pro analýzu rizik se tedy váží k udržení výhody.

Rizika spojené s udržení strategické shody:

- Oslabení vlastních zdrojů příjmů nepříznivým vývojem ekonomiky.
- Nedostupnost či nevýhodnost potřebných cizích zdrojů.

Podnikání

Podnikání představuje všechny odvětví, v kterých společnost nabízí svoje produkty a služby, jde tedy o její portfolio. Definování požadované budoucí pozice portfolio ziskovosti jednotlivých SBU, jejich konkurenčních strategií a synergií ve sdílení zdrojů. Vizualizace budoucího stavu portfolio bude provedena pomocí mapy portfolio (The Portfolio Map) publikované Osterwalderem a kolektivem v knize The Invincible Company z roku 2020. Mapa portfolio se dělí na dvě části. V levém obdélníku jsou business modely ve fázi průzkumu, na jeho horizontální ose se měří riziko úspěchu inovace a na vertikální ose očekávaná návratnost. Pravý obdélník seřazuje business modely, které jsou již společností využívány k tvorbě hodnoty. Horizontální osa sleduje riziko zániku a vertikální osa návratnost. V mapě portfolio bude naznačená současná a budoucí pozice SBU, následně bude popsáno chování pomocí, kterého společnost tohoto posunu dosáhne včetně synergií uvnitř portfolio, stručně definovaných konkurenčních strategií a naskytujících se rizik. (Osterwalder a kolektiv, 2020, s. 14).

Tabulka č. 17 Návrh skladby portfolio

SBU	2022			2027		
	Fáze	ROS (2020)	Riziko	Fáze	ROS	Riziko
NN	Zralost/ Pokles	3.80%	Udržitelnost	Renovace	5%	Životaschopnost
ZAM	Pokles	0.80%	Životaschopnost	Renovace	5%	Životaschopnost
ČOV	Pokles	2%	Personální	Inovace/ Zralost	5%	Desirabilita
BESS	Konfirmace	„10%“	Životaschopnost	Inovace	3%	Adaptibilita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder, 2020; Obchodní ředitel, 2022)

Navrhovaný budoucí stav portfolio odpovídá na problémy společnosti, bude více ziskový a méně rizikový. V případě SBU nízkonapěťových rozvaděčů (NN) by měl být renovován business model směrem ke komplexní dodávce rozvaděčů včetně nabídky projektových prací, renovace a servisu, podpořený vývojem vlastních typových výrobků. Zmíněné formy zvýšení hodnoty pro zákazníka společně se snahou maximálně naplnit výrobní kapacity by měly vést k očekávané návratnosti 5 % vyjádřené rentabilitou tržeb. Konkurenční strategie SBU bude zaměřena na diferenciaci z hlediska nabízené hodnoty poskytovaných produktů a služeb širokému spektru zákazníků. Riziko udržení ziskovosti této SBU způsobené tlakem na snižování ceny bude překonáno, již popsanou změnou

business modelu směrem ke komplexnějším hodnotnějším produktům. Novým rizikem se stává životaschopnost, a to z důvodu nárůstu nákladů spojených s nabízením komplexnějších produktů a služeb, zejména těch personálních. Požadované pozice bude dosaženo pouze za předpokladu, že zvýšení tržeb bude vyšší než příslušné náklady.

Business model SBU zámečnické výroby (ZAM) by měl být také renovován za cílem dosažení lepší ziskovosti a snížení rizika zániku plynoucího především ze sílícího tlaku na cenu ze strany zákazníku i výrobních vstupů. Klíčové pro dosažení požadované návratnosti v hodnotě 5 % rentability tržeb SBU bude využití širokých výrobních možností k rozšíření své nabídky pro zákazníky z nových trhů, například pro firmy zabývající se projektováním rozvaděčů nedisponující technologiemi pro jejich fyzickou výrobu. Vyhledání nových zákazníků společně s nabízením výroby složitějších celků, kde bude využito co nejvíce technologií, kterými společnost disponuje, povede k růstu tržeb.

Druhým klíčovým aspektem ovlivňujícím ziskovost jsou náklady, jejichž zmenšení ve formě hodinové režijní sazby bude dosaženo co největším obsazením výrobních kapacit společnosti a to zejména funkcí SBU jakožto interního dodavatele pro celé portfolio. Konkurenční strategie SBU zámečnické výroby bude také diferenciací na bázi rozsahu a komplexnosti nabízených služeb, dle požadavků zákazníků z libovolných odvětví B2B trhu, především proto, že moderní technologické vybavení a orientace společnosti na více podnikatelských oblastí není v souladu se soupeřením na bázi minimalizace nákladů. Riziko životaschopnosti, tedy generování dostatečně vysokých tržeb na krytí nákladů s nimi spojených by v případě nového business modelu přetrvávalo, klíčové pro úspěch bude schopnost oslovit správnou nabídkou nové potenciální zákazníky a naplnit výrobní kapacitu prostřednictvím zakázek od ostatních SBU.

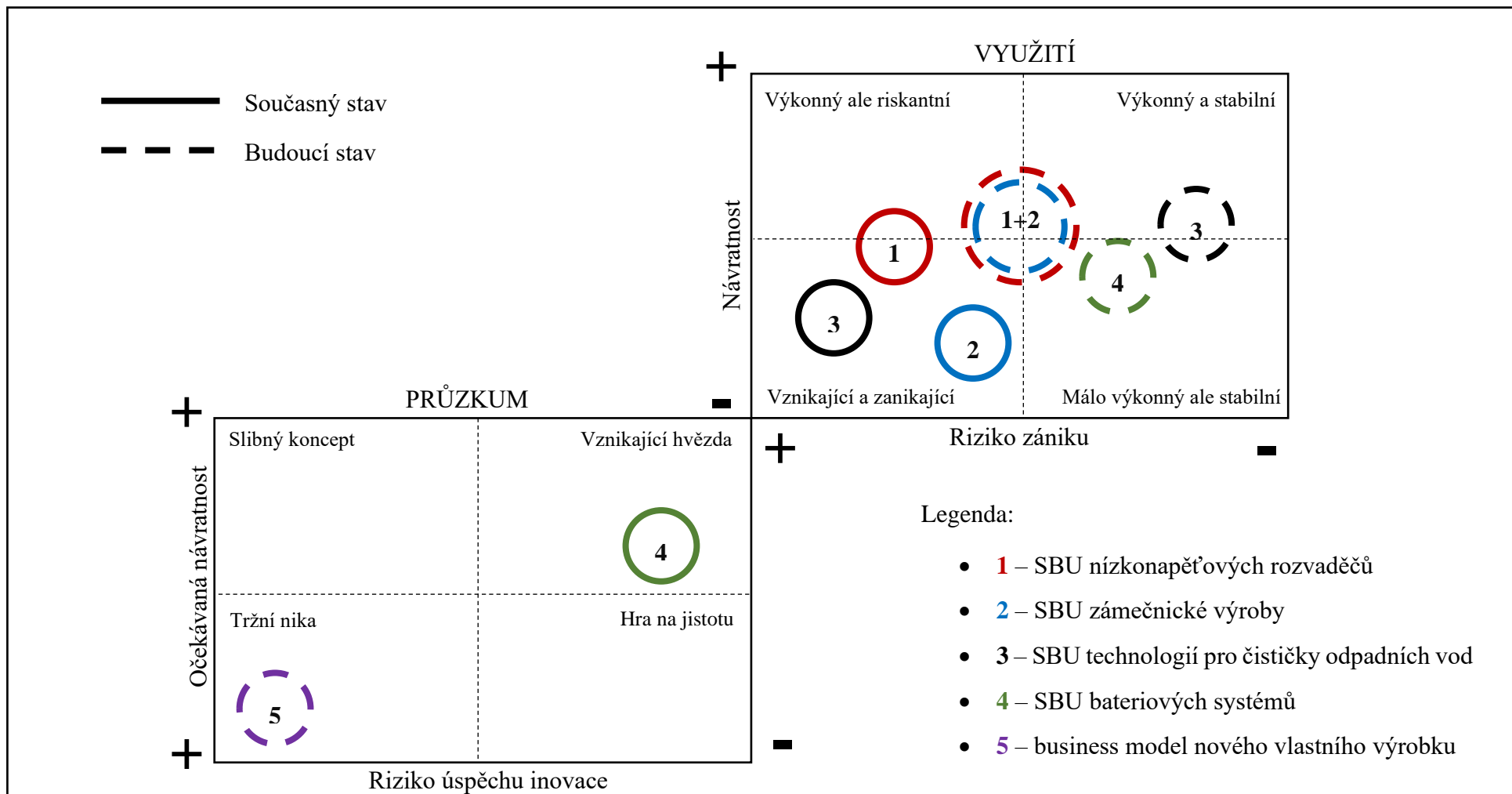
SBU technologií pro čističky odpadních vod je v současnosti nevyužitým potenciálem společnosti. Její budoucí pozice na pomezí fází inovace a zralosti je třeba dosáhnout především zvýšením personálních kapacit, které jsou hlavní omezující podmínkou růstu tržeb. Dostatek pracovníků s potřebnými znalostmi pro vývoj technologií na míru zákazníkovi dle jeho potřeb by umožnil realizovat více dodavatelských projektů a přinesl tak větší objem tržeb. Získání nástupce současného vedoucího pracovníka, který provádí veškerou vývojovou činnost SBU je klíčové pro dosažení více rentabilního a méně rizikového stavu. Konkurenční strategie v případě této SBU bude taktéž diferenciací, jelikož disponuje schopnostmi pro komplexní dodávku technologií zahrnující vývoj,

výrobu i servisní práce, které ji od konkurence odlišují. Současné riziko zániku SBU pramení jednoznačně z nedostatku kvalifikovaných lidských zdrojů. Pokud společnost tyto zdroje nezíská, nebude schopna tuto činnost dále vykonávat. Překonání tohoto rizika dosažení požadovaného stavu záleží na schopnosti společnosti získat a udržet nové zaměstnance, a to standardním náborem či akvizicí menší konkurenční firmy včetně jejich zaměstnanců i zákazníků. Rizikem nové fáze se stává desirabilita, vzhledem k těžkostem při odhadování potenciálu trhu. Inovovaný business model nabízející komplexní řešení pro zákazníky podpořený vývojem prací nově přijatých kvalifikovaných zaměstnanců bude sice odpovídat na požadavky zákazníků, avšak poptávka po této nabízené hodnotě nebude dostatečně velká, aby společnosti mohla zvýšit tržby a zisk. Klíčové pro úspěch bude získání více relevantních informací o velikosti trhu a jeho vývoji. Cestou k jejich opatření bude řízená proaktivní činnost obchodního oddělení za účelem analýzy trhu, potenciálních zákazníků a příležitostí k rozvoji této dosud okrajové činnosti. Nová SBU se liší od zbytku portfolia tím, že se prozatím nachází ve části průzkumu mapy portfolia, respektive v jeho konečné fázi confirmace, kdy společnost potvrdila, že je schopna výrobu bateriových systémů začlenit do svého podnikání. Ze svých zkušeností získaných při spolupráci na prvním prototypu bateriového systému s partnerskou společností a znalostí o trhu očekává, že by tato nově zavedená SBU ve fázi zralosti byla schopna dosahovat 10 % rentability tržeb. Do roku 2027 by měla dosáhnout fáze inovace, kde po úspěšném zavedení na trh dojde k úpravě business modelu tak, aby reflektoval nové požadavky zákazníků. V této fázi bude společnost dosahovat rentability tržeb v hodnotě 3 %, výrobní procesy a činnosti této SBU ještě nebudou za krátkou dobu řádně optimalizovány, taktéž počet realizovaných projektů bude pozvolna stoupat. Přizpůsobování se změnám v požadavcích zákazníků a inovace si vyžádá investice a dodatečné náklady, které prozatím omezí ziskový potenciál této SBU. Zvolenou konkurenční strategií bude v souladu se zbytkem portfolia diferenciací, komplexní nabídka včetně projektových prací, dimenzování, výroby, řízení a servisu značně zvyšuje konkurenceschopnost společnosti podnikající na trhu industriálních a komerčních stacionárních bateriových systémů, jak bylo zjištěno v analytické části práce. Rizikem v současné fázi je životaschopnost, tedy zda si na sebe nově zavedené SBU vydělá. Na rozdíl od ostatních SBU nemá společnost v tomto případě žádné vlastní zkušenosti s tímto relativně novým a rostoucím trhem. Tento fakt i přes získání znalostí o trhu od třetí strany

a konfirmaci proveditelnosti zvyšuje rizikovost a ztěžuje predikování a rozhodování v této oblasti. Klíčové pro překonání rizika životaschopnosti bude správná hodnotová nabídka a způsob doručení hodnoty zákazníkovi, taktéž dostupnost strategických zdrojů a partnerství. Využití spolupráce se dvěma současnými obchodními partnery zabývajícími se dimenzováním bateriových systémů a vývojem jejich řídicích systémů včetně softwaru, bude pro dosažení požadované budoucí pozice velmi důležité. V budoucnu se hlavním rizikem stává adaptabilita na změny vnějšího prostředí, jelikož se jedná o relativně nový a rostoucí trh, který se stále vyvíjí, dochází k jeho častým změnám. Pro vypořádání se s tímto rizikem bude nutné, aby vedení společnosti udržovalo určitou úroveň flexibility, sledovalo a predikovalo vývoj na trhu, a v souladu s tím reagovalo, například v oblastech konkurence, dostupnosti vstupů, technologie a legislativy.

Na obrázku mapy portfolia lze vidět pátou položku, která je označena pouze budoucím požadovaným stavem k roku 2027. Nachází se v části průzkumu, konkrétně ve fázi ideace. Jde o předem nespecifikované nápady na nové business modely v rámci současného portfolia společnosti či k jeho rozšíření o další SBU. Položka znázorňuje nově vznikající možnost pro naplněný dlouhodobé vize společnosti, která je zaměřená na rozšiřování sortimentu pro své zákazníky. Pokud chce společnost svou vizi naplnit, musí prostřednictvím vývojových činností přicházet stále s novými nápady na produkty s vysokou hodnotou pro své zákazníky zvyšující celkovou konkurenceschopnost firmy.

Podoba business portfolia včetně navrhovaného příbuzné diverzifikace zavedením nové SBU bateriových systémů se snaží co nejvíce využít možných synergií plynoucích ve sdílení zdrojů a schopností napříč jednotlivými obchodními jednotkami. Návrh strategického rámce rozvoje pracuje s pohledem zaměřeným na současné zdroje společnosti a potenciál jejich využití. V případě nové podoby portfolia bude i nadále klíčová role SBU zámečnické výroby jakožto interního dodavatele veškerých výrobních procesů vyjma elektromontáže, ta bude prováděna v SBU nízkonapěťových rozvaděčů. Tým vývoje a jeho schopnosti budou využívány všemi SBU v rámci portfolia pro konstrukci dílů a hotových sestav. Nově vzniklé projektové oddělení bude sdíleno pro účely bateriových systémů a nízkonapěťových rozvaděčů, jelikož se jedná o podobné kompetence. Všechny technologie, prostory, finance, někteří zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, některé schopnosti, kompetence a kompletní vrcholové vedení bude sdíleno celým portfoliem za účelem sdílení nákladů a zvýšení zisku.

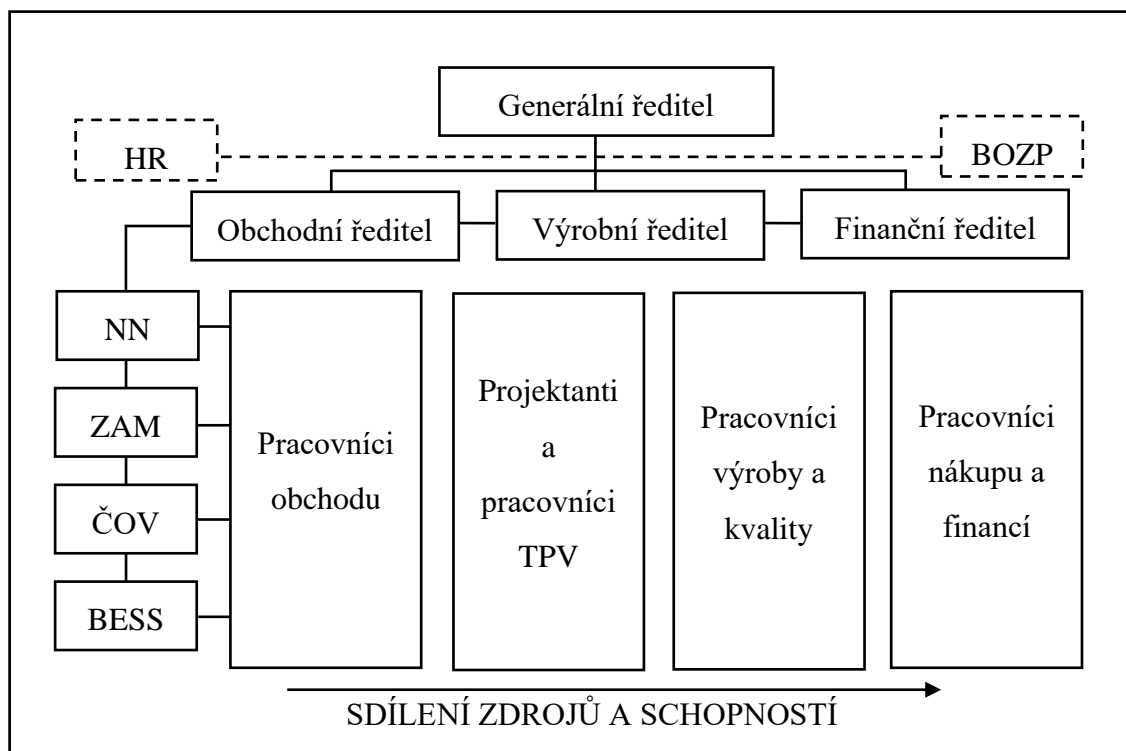


Obrázek č. 13 Mapa portfolia

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder, 2020; Obchodní ředitel, 2022)

Struktura, systémy a procesy

Funkcionální organizační struktura přestává budoucímu rozšířenému stavu společnosti blížícímu se 200 zaměstnancům a portfoliu čítajícímu čtyři obchodní jednotky stačit. Na základě tvrzení, že struktura má následovat strategii je nutné navrhnout její novou formu, aby tento organizační design podporoval naplnění vize a strategických cílů. Vizualizace nově navrhované organizační struktury má tuto formu:



Obrázek č. 14 Návrh nové organizační struktury

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedná se o typ maticové organizační struktury, kde je na úplném vrcholu generální ředitel společnosti, kterému se zodpovídají ředitelé obchodu, výroby, financí, dále odděleně personalisté a pracovník bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednotlivý ředitelé zodpovídají za všechny činnosti spadající do jejich oblasti specializace v měřítku celé společnosti, zde je organizační struktura obdobná jak v případě funkcionální. Změna nastává ve vytvoření paralelního stupně řízení, kde jsou jednotlivá SBU a jejich příslušní vedoucí, kteří budou zodpovídat za výsledky jednotlivých SBU skupině ředitelů představujících vrcholové vedení. Vedení jednotlivých SBU budou společně čerpat ze sdílených zdrojů a schopností v podobě pracovníků jednotlivých pracovních týmů a oddělení. Konkrétně se bude jednat o obchodní referenty, projektanty, pracovníky

technické přípravy výroby, výroby, kvality, nákupu, financí, a taktéž nevýrobních dělníků a ostatních pomocných administrativních pozic. Tato změna umožní snížit velkou zátěž jednotlivých vedoucích pracovníků, zejména vrcholového managementu, jehož ředitelé jsou v současnosti zahlceni úkoly a rozhodováním. Členění do jednotlivých SBU přinese lepší přehlednost o jejich výkonech a zjednoduší tak portfolio management. Maticová struktura byla zvolena především s ohledem na vzrůstající podíl zakázek majících podobu projektů ve firmě a vhodnosti pro sdílení zdrojů a kompetencí.

Pro zajištění úspěšnosti této organizační struktury je nutné, aby byly definovány jednoznačné hierarchické vztahy, odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků, zejména důležité je se vyvarovat konfliktům v hierarchii plynoucích z toho, že zaměstnanci se zodpovídají jak vedoucímu SBU tak řediteli dané oblasti či oddělení. Jednotlivé úkoly a příkazy přicházející ze dvou rovin řízení by měly být ve vzájemném souladu. Změna bude muset nastat v rámci stylu řízení a to směrem k decentralizaci, delegací pravomocí na jednotlivé vedoucí SBU, posílněna bude muset být i forma oboustranné komunikace, aby byla zajištěna plná informovanost dvou odlišných řídicích útvarů zajišťující soulad v rozhodnutích a komunikaci směrem k sdíleným pracovníkům příslušných oddělení. V navržené maticové struktuře vzniknou nové vedoucí pozice, které budou muset být obsazeny pracovníky, ti budou vybráni z řad současných seniorních členů obchodního oddělení dle specializace na oblast obchodu, jelikož mají nejvíce souhrnné znalosti o činnostech jednotlivých SBU a jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Náklady spojené se změnou organizační struktury se tedy promítnou zvýšením mzdy nově vzniklým vedoucím, a taktéž náborem čtyř nových obchodních referentů vyplňujících místo po povýšených pracovnících. Změna organizační struktury vytváří možná rizika, jimiž jsou její špatné naplánování a provedení, taktéž nedostatek zaměstnanců pro exekuci tohoto záměru vzhledem k situaci na trhu práce.

Systémy jsou dle trojúhelníku firemní strategie definované jako formální pravidla chování a způsobu vykonávání řídicích činností organizační struktury. Jak již bylo řečeno, dojde ke změnám v rámci decentralizace rozhodování ze strany vrcholového managementu do rukou vedoucích jednotlivých obchodních jednotek. Směr rozvoje společnosti bude nadále stanovován valnou hromadou a vrcholovým vedením. Za strategické řízení a naplňování vize a cílů zodpovídá generální ředitel, za jednotlivé typy strategií pak příslušní ředitelé. Pro efektivní řízení portfolia diverzifikované

společnosti bude muset dojít k bližšímu a důslednějšimu sledování a alokování výkonů zodpovědným SBU pro zajištění kvalitních informací pro rozhodování a to zejména v oblastech nákladů, tržeb zisku a využívaných kapacit zdrojů. Zajištěna bude muset být srozumitelná a systematická dělba práce i prioritizace úkolů jednotlivých SBU zadávaných sdílenému souboru pracovníků a schopností. Procesy chápané z pohledu trojúhelníku firemní strategie, jakožto neformální části organizačních aktivit mají podobu vztahů v rámci společnosti, které doprovází tok práce napříč organizační strukturou. Způsoby chování v rámci budování firemní kultury společnosti vycházejí z firemních hodnot, těmi jsou profesionalita, přátelský přístup, vzájemný respekt a důvěra, které jsou prosazovány mezi zaměstnanci všech organizačních úrovní. Je důležité, aby všichni pracovníci společnosti znali vizi i misi a chovali se v souladu s jejím naplněním.

Vedení by mělo prosazovat základní hodnotu společnosti napříč organizační strukturou, tedy kladení zákazníka vždy na první místo, avšak nezapomínat na druhý pilíř firemní vize i mise a tím je spokojenost zaměstnanců.

Nákladové položky s dosažením strategické shody:

- Tři obchodní referenti.
- Mzdové navýšení nových vedoucích SBU.

Rizika spojené s dosažením strategické shody:

- Špatné naplánování a exekuce změny organizační struktury.
- Nezískání potřebné náhrady za nové vedoucí pozice.

Firemní výhoda

Firemní výhoda se dle trojúhelníků firemní strategie především projevuje na úrovni jednotlivých obchodních jednotek, kde vazby SBU v diverzifikovaném portfoliu společnosti pomáhají k získání lepší pozice mezi konkurencí. Pro každou SBU by měla být zodpovězena otázka, zda je její vlastnictví pro celou společnost přínosné? V případě SBU nízkonapěťových rozvaděčů se bude jednat o hlavní podnikatelskou činnost, pro kterou je v odvětví známá. Dlouhodobá historie působení společně s dobrými vztahy se zákazníky a referencemi umožňují získávat nové zákazníky a nabízet jim další služby a produkty z portfolia, zejména v případě SBU zámečnické výroby a bateriových systémů kde je skupina zákazníků blízká. Díky své vedoucí pozici na trhu budou nízkonapěťové

rozvaděče stále největším zdrojem tržeb a cash flow potřebného pro financování rozvoje společnosti. Úloha SBU zámečnické výroby bude nadále velmi důležitá, jelikož plní funkci interního dodavatele výrobních procesů vyjma montáže, kterou si ostatní obchodní jednotky plní samostatně. Vzhledem k tomu, že její zdroje a schopnosti jsou sdíleny napříč portfoliem, vzniká výhoda ve sdílení nákladů. Společnost může díky rozsáhlým výrobním možnostem zámečnické výroby nabízet složitější a komplexnější produkty s vyšší hodnotou. SBU technologií pro čističky odpadních vod disponuje vzácným zdrojem udržitelné konkurenční výhody v podobě jejich možností nabízet realizace včetně návrhu, výroby a následného servisu a řízení. Její největší přínos je v rozdílnosti trhu, na kterém operuje, ten se na rozdíl od ostatních obchodních jednotek velmi liší, a tudíž plní lépe funkci diverzifikace příjmů a z toho plynoucích výhod v případě nepříznivého vývoje v elektrotechnickém a energetickém odvětví.

Nově navrhovaná obchodní jednotka bateriových systémů přinese společnosti, mimo diverzifikaci zdrojů příjmu, taktéž vlastní produkty s vysokou hodnotou pro zákazníky, jejichž nabídka je součástí vize společnosti. Tato vyšší hodnota bude potenciálně tvořit vyšší ziskové marže, což bude odpovídat na současné problémy společnosti s nedosahováním požadovaného zisku, který je mimo jiné nutný pro další rozvoj společnosti směrem k požadovanému budoucímu stavu. Nabídka bateriových systémů řeší i současný nedostatek portfolia společnosti, kterým je neexistence obchodních jednotek a jejich business modelů operujících na perspektivních rostoucích trzích. Nová SBU bude představovat zpočátku funkci otazníku, její budoucí požadovaný stav bude ve fázi hvězdy. Umožní tak společnosti zvyšovat svoje tržby a zisky, jiným způsobem než dosud, kdy docházelo k soupeření o tržní podíly jejich konkurentů, které bylo spojeno s vysokou konkurencí a nežádoucím tlakem na snižování cen.

Druhou otázkou k zodpovězení, je zda jsou tyto poskytované přínosy větší než nárůst celkových firemních nákladů spojených s existencí SBU? V případě nízkonapěťových rozvaděčů jakožto hlavní činnosti a největšího zdroje zisku a cash flow jde o klíčovou SBU pro funkci celé firmy. Zámečnická výroba dosahuje horších hodnot ziskovosti v posledních letech, avšak dlouhodobě tvoří podobný objem tržeb jako hlavní obchodní jednotka. Objem těchto zakázek je důležitý pro maximální naplnění výrobních kapacit a snížení nákladů pro celou společnost. Její technologické vybavení umožňuje rozšiřovat nabídku stávajícím i novým zákazníkům a tak otevírá cesty k novým zdrojům tržeb.

Hlavním přínosem je funkce interního dodavatele výrobních procesů, tento přínos jednoznačně převažuje vzniklé náklady a odůvodňuje existenci SBU. Obchodní jednotka technologií pro čističky odpadních vod je od zbylých činností společnosti poměrně odtržená a funguje více samostatně, jelikož se podílí na celkových tržbách velmi málo a počet jejich výhradních zaměstnanců je taktéž nízký, generuje malou část celkových nákladů. Její samostatná ziskovost doprovázená přínosem z diverzifikace příjmů bude dostačující pro překonání nákladů. Přínos nově navržené SBU bateriových systémů bude zejména v oblasti generování vyššího zisku a získání dalšího zdroje tržeb, tedy prostředků potřebných pro neustálý rozvoj společnosti. Dalším z přínosů bude získání nových zákazníků a firemních partnerů, kterým může společnost nabízet produkty ostatních obchodních jednotek či těžit z nově vzniklých spoluprací. Navrhovaný rámec firemní strategie staví svou firemní výhodu na síle jeho jednotlivých pilířů, jejich vzájemnému souladu a reaguje na změny ve vnějším prostředí společnosti. V oblasti vize, cílů a úkolů bude společnost směřovat k budoucímu stavu, v kterém bude nabízet široký sortiment produktů s vysokou hodnotou pro zákazníky, prostřednictvím stále se rozvíjející technologické vyspělosti a spokojenosti zaměstnanců. Konkrétně zavedením nové SBU bateriových systémů a důrazem na komplexní nabídky rozvaděčů.

Zdroje společnosti budou rozšířeny o nové kvalifikované pracovníky umožňující vývoj, projektování a výrobu nového portfolia společnosti. Pořízeny budou i nové technologie pro dosažení vybavenosti na úrovni předních výrobců v odvětví, a taktéž za účelem zvětšení výrobní kapacity. Potřebné schopnosti a kompetence budou zajištěny současnými nově přijatými pracovníky, následně formalizovány a uchovávány ve formě postupů a směrnic. Důležité budou i znalosti předané obchodními partnery v oblasti bateriových systémů a inovační program motivující pracovníky k návrhům na zlepšení v jejich oblasti specializace. Stabilní finanční situace společnosti s podporou využívání investičních úvěrů budou poskytovat dostatečné zdroje na financování rozvoje.

Nově koncipované portfolio doplněné o bateriové systémy bude poskytovat dostatečnou úroveň příjmů a zisku s diverzifikovaných zdrojů. Toho bude docíleno účastí na novém perspektivním trhu bateriových systémů, revizí současných business modelů ostatních obchodních jednotek směrem ke komplexnějším produktům podporujícím diferenciaci od konkurence a rozšířením nabídky novým zákazníkům. Velkou roli bude hrát provázanost produktů v portfoliu za účelem rozšíření nabídky stávajícím zákazníkům.

Změna organizační struktury na maticovou povede k odlehčení zátěže vrcholového managementu delegací pravomocí a odpovědnosti na nově vzniklé pozice vedoucích jednotlivých SBU. Dojde také k zlepšení komunikace, zrychlení procesu rozhodování, snížení pracovní zátěže a lepší alokace výkonů a nákladů jednotlivým obchodním jednotkám, to vše za předpokladu jasně stanovené hierarchie a souladu v rozhodování a nařízeních obou řídicích struktur. Vrcholové vedení bude provádět strategické řízení a napomáhat naplnění vize na všech organizačních úrovních včetně hodnot firemní kultury stojících na prozákaznickém přístupu, profesionalitě, vzájemné důvěře a respektu.

Firemní výhoda je tvořena těmito pěti individuálními silnými faktory a jejich vazbami. Provázanost vize společnosti s portfoliem, jež ho naplňuje, podpořená vhodnými a dostatečnými zdroji, strukturou, systémy a procesy tvoří firemní výhodu. Klíčovou vazbou je možnost rozšiřování skupiny zákazníků prostřednictvím nabízení produktů dalšího obchodní jednotky stávajícím zákazníkům, což v případě výrobků, kde hraje velkou roli reference a povědomí o dodavateli představuje cenou výhodu. Další výhodou je sdílení společných zdrojů a schopností v rámci portfolia. To umožňuje společnosti šetřit náklady a poskytovat složitější dodavatelské celky svým zákazníkům. Poslední možnou výhodou je samotná úroveň diverzifikace portfolia, která umožňuje společnosti pružněji reagovat na změny v externím prostředí.

4.1.2. Rámcový odhad nákladů

Navržený rámec firemní strategie z pohledu trojúhelníku firemní strategie zahrnuje velké množství potřebných změn k naplnění strategických cílů a vize společnosti v letech 2023 až 2027. Tyto změny jsou nositeli přínosů, ale také nákladů a to zejména v případě potřebných zdrojů. Na základě nákladových položek uvedených na konci podkapitol některých prvků rámce firemní strategie byla sestavena jejich tabulka. V ní je uveden název nákladové položky, očekávané náklady s ní spojené, časový rámec tohoto nákladu a zdroj financování. V případě opakovaných nákladů, kterými jsou mzdy pracovníků, se jedná o součet za navrhované období pětileté strategie. Cizími zdroji financování se rozumí investiční úvěry od obchodních bank, které společnost pravidelně využívá na nákup kapitálového majetku. Hodnoty byly určeny na základě odhadu obchodního ředitele, mzdové náklady na jednotlivé pozice vycházejí z informačního systému společnosti, kapitálové statky byly ohodnoceny na základě nabídek jejich výrobců.

Tabulka č. 18 Rámcový odhad nákladů návrhu

Položka	Náklad	Časový rámec	Zdroj
Osm dělnických pracovníků	20 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Pět obchodních referentů	14 500 000 Kč	5 let	Vlastní
Tři konstruktéři	7 500 000 Kč	5 let	Vlastní
Dva projektanti	5 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Vedoucí projektového oddělení	3 500 000 Kč	5 let	Vlastní
Dva techničtí pracovní SBU ČOV	5 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Nástupce vedoucího SBU ČOV	5 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Regionální propagace společnosti	5 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Mzdové navýšení vedoucích SBU	5 000 000 Kč	5 let	Vlastní
Svařovací robot	2 000 000 Kč	Jednorázový	Cizí
Software Eplan	1 800 000 Kč	Jednorázový	Cizí
Modernizace elektromontáže	10 500 000 Kč	Jednorázový	Cizí
System QR kódů k označování	2 000 000 Kč	Jednorázový	Vlastní
Náklady celkem	86 800 000 Kč		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022)

Celkové odhadované náklady na realizaci rámce firemní strategie činí 86 800 000 Kč. Skutečné náklady budou vyšší o možné počáteční ovlivnění provozu firmy začleněním nové SBU, technologií pracovníků a produktů. Hlavní položkou jsou mzdové náklady za nově přijaté pracovníky po dobu budoucích pěti let. Nejnákladnější jednorázovou položkou je modernizace elektromontážní dílny, konkrétně se jedná o pořízení obráběcího centra pro rozvodné skříně Perforex a stroje na výrobu kabelových svazků. Pořízení těchto strojů, svařovacího robota a softwaru Eplan bude financováno investičními úvěry od obchodních bank.

Kvantifikace přínosů realizace navrhovaného rámce firemní strategie je poměrně složitá. Dle informací od obchodního ředitele lze v prvním roce strategického období očekávat vzhledem k zvýšení výrobních kapacit nárůst tržeb o padesát milionů Kč. Vychází z faktu, že právě o tento objem zakázek v roce 2021 společnost přišla z důvodu plně vytížených kapacit. Společnost očekává a považuje za reálné během prvního roku strategie dodat čtyři projekty bateriových systémů, které by měly přinést odhadem dalších třicet milionů Kč v tržbách. Efektem nabídky komplexnějších dodávek rozvaděčů, složitějších celků zámečnické výroby a nalezením nových zákazníků v podobě výrobců rozvaděčů bez vlastní hmotné výroby, by mohlo dojít k dalšímu růstu tržeb, ten se však špatně odhaduje. Celkové přínosy realizace strategie v podobě nárůstu tržeb by se měly v prvním roce strategie pohybovat okolo 80 000 000 Kč.

4.1.3. Časové vyjádření implementační etapy rámce firemní strategie

Časový rámec navržených změn v rámci firemní strategie je stanoven na 5 let, na základě tříleté délky dlouhodobých zakázek, které v současnosti tvoří 60 % celkových tržeb. Společnost při zásadních změnách své nabídky pracuje minimálně v tomto časovém rozpětí, v němž dokáže predikovat hodnoty finančních ukazatelů a předpokládanou zatíženost výrobní kapacity. Dodatečné dva roky jsou navrženy z důvodu potřeby dostatečného časového úseku k zavedení, projevu a monitorování navržených změn.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé aktivity, navazující na strategické úkoly z podkapitoly zabývající se cíli navrhovaného rámce pro firemní strategii. Pro časové vyjádření byly vybrány pouze ty, které mají podobu jednorázových projektů. Následně pro ně byly stanoveny odpovědnosti pro jejich provedení metodou RACI matice, aktivity budou tvořit jen část pracovní náplně konkrétních osob. Dále byl stanoven začátek aktivity, jeho plánované ukončení, vzájemné vazby a délka trvání ve dnech. Časové vyjádření je znázorněno také pomocí Ganttova digramu, kde jsou vyznačeny na ose jednotlivé plánované termíny dokončení implementačních aktivit, první aktivity začínají dnem 02. 01. 2023, a ty poslední končí ve dne 31. 12. 2025.

Založení vývojového týmu a implementace softwaru Eplan jsou prvními z aktivit, které musí být započaty a splněny. V případě vývojového týmu jde o počáteční krok ke zvýšení hodnoty nabízené zákazníkům, jeho pracovníci budou klíčoví pro vývoj a konstrukci komplexních výrobků včetně bateriových systémů. Implementace softwaru Eplan je prioritou, jelikož v něm bude pracovat nově zřízený projektový tým, a taktéž s ním budou propojeny nová technologie značení QR kódy a svařovací robot. Realizace čtyř dodávek bateriových systémů je další z aktivit, započítí práce je možné ještě před fungováním vývojového a projektového oddělení úzkou spoluprací s obchodními partnery formou outsourcingu doposud chybících kompetencí a zdrojů. Následuje pořízení svářečního robota, které je potřebné realizovat co nejdříve pro zajištění potřebné vyšší výrobní kapacity a možností pro realizaci úkolu získání nových zákazníků zámečnické výroby. Systém značení pomocí QR kódy je následujícím krokem pro zlepšení logistických procesů. Přechodu na maticovou strukturu, který představuje pro HR tým a vedení společnosti složitý projekt musí předcházet založení vývojového týmu a projektového oddělení až po jejich dokončení a zakomponování do chodu firmy může započít

uspořádání nové organizační struktury. Nalezení nástupce za současného vedoucího pracovníka SBU technologií pro čističky odpadních vod musí být splněno ve stejném časovém úseku jako změna organizační struktury, aby na její konci byla tato klíčová pozice v rámci firmy obsazena dostatečně kvalifikovaným zaměstnancem.

Rozšíření komplexních dodávek rozvaděčů je nejdelší aktivitou z navrhovaných změn v rámci firemní strategie. Hlavní podmínkou její realizace je založení projektového oddělení, které umožní společnosti dodatečně nabízet projektování rozvaděčů k jejich současné výrobě a částečnému vývoji. Dále existence vývojového týmu, který bude zpracovávat návrhy vlastních typových rozvaděčů a skříní a rozšíří tak rozsah vyráběných a dodávaných komponentů sestavy rozvaděče. Společně s touto aktivitou v podobě jednorázového projektu uzavírá časové vyjádření iniciativa získání nových zákazníků pro SBU zámečnické výroby za účelem snížení závislosti na současném klíčovém zákazníkovi cestou zvyšování podílů jiných či nových zákazníků na celkových tržbách. Tato aktivita si vyžádá dodatečné výrobní kapacity, kterých získá mimo nábor nových dělnických pracovníků, taktéž svařovací robot, schopný nepřetržitého provozu v současném úzkém místě výroby vzhledem ke kapacitním omezením.

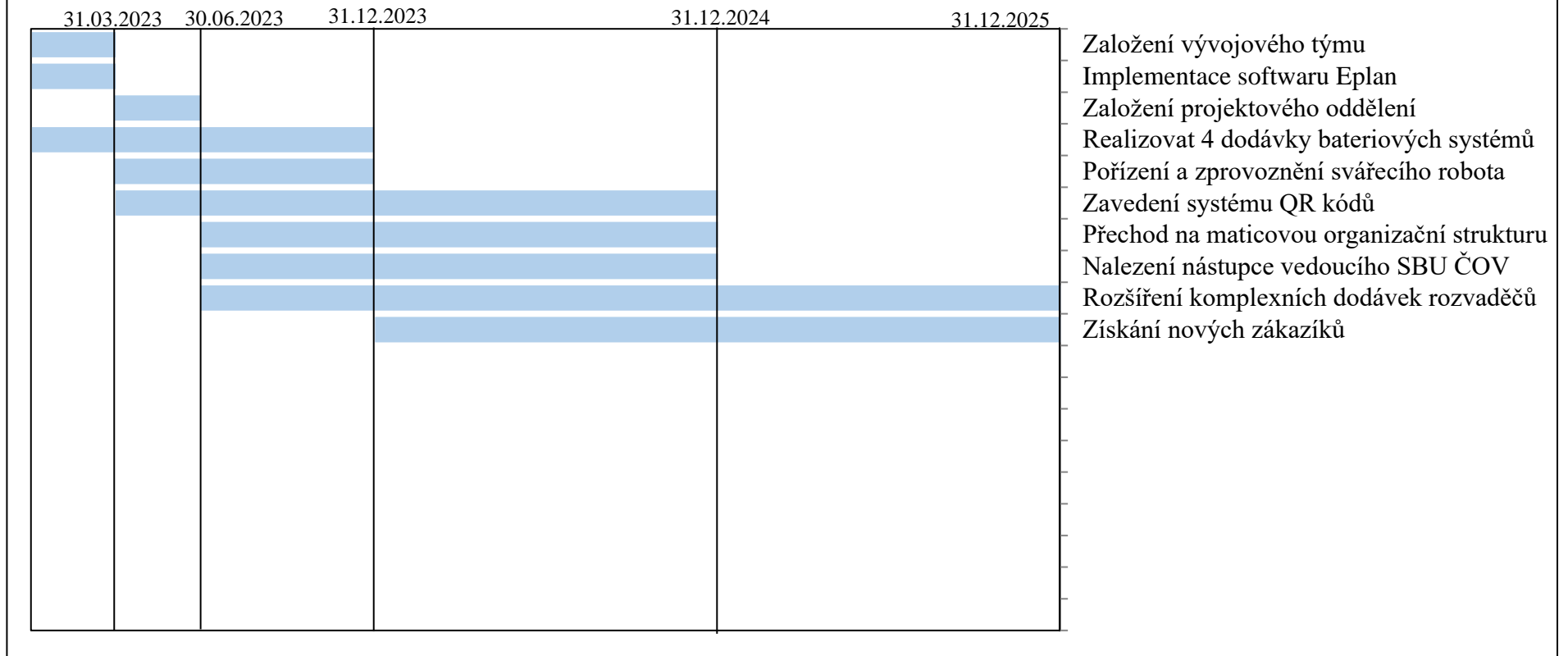
Vyjma cílů a jejich příslušných úkolů, které mají podobu krátkodobějších jednorázových projektů, byly v kapitole formulace rámce firemní strategie definovány obecnější cíle na celé období 5 let, jejich předmětem jsou každoroční změny ve vybraných ukazatelích. Tyto širše definované cíle jsou naplňovány splněním dílčích cílů, převážně z interní i externí dimenze 3D pojetí úspěchu firmy a blíže specifikovaných úkolů uvedených v časovém vyjádření. Konkrétně se jedná o externí cíl společnosti upevnit svoji vedoucí pozici na trhu nízkonapěťových rozvaděčů, jehož měřitelné naplnění má formu dosažení a udržení 5 % náskoku v tržním podílu oproti nejsilnějšímu konkurentovi. Tomu napomůže splnění úkolů orientovaných na rozvoj technologických zdrojů a schopností společnosti. Zřízení vývojového týmu, projektového oddělení, implementace softwaru Eplan, pořízení svařovacího robota a zavedení systémů QR kódů, rozšíření komplexních dodávek rozvaděčů, taktéž potenciálně zvýší tržní podíl firmy. Dalším dlouhodobým každoročním úkolem je dosažení úrovně deseti přihlášených zájemců na každou vypsanou volnou pozici do roku 2024. Hlavními úkoly jsou dosažení každoročního růstu tržeb o hodnotě 6 % a udržení ziskovosti na úrovni 5 %. Dosažení těchto požadovaných hodnot přímo záleží na úspěšnosti předem definovaných úkolů.

Tabulka č. 19 Časové vyjádření implementační etapy rámce firemní strategie

	AKTIVITA	REALIZÁTOR	ZODPOVĚDNÝ	KONZULTANT	INFORMOVANÝ	ZAČÁTEK	KONEC	PŘEDEŠLÁ AKTIVITA	DÉLKA (DNY)
1	Založení vývojového týmu	HR tým	Vedoucí HR	Vedoucí TPV	Generální ředitel	02.01.2023	31.03.2023	-	89
2	Implementace softwaru Eplan	IT specialista	Vedoucí TPV	Ředitel výroby a obchodu	Generální ředitel	02.01.2023	31.03.2023	-	89
3	Založení projektového oddělení	HR tým	Vedoucí HR	Vedoucí TPV a Ředitel výroby	Generální a obchodní ředitel	31.03.2023	30.06.2023	2	92
4	Realizovat 4 dodávky bateriových systémů	Obchodní oddělení	Obchodní ředitel	Ředitel výroby	Generální ředitel	02.01.2023	31.12.2023	-	364
5	Pořízení a zprovoznění svářečského robota	Vedoucí TPV	Ředitel výroby	Obchodní a finanční ředitel	Generální ředitel	31.03.2023	31.12.2023	2	276
6	Zavedení systému QR kódů	IT specialista	Vedoucí TPV	Ředitel výroby a obchodu	Generální ředitel	01.04.2023	31.12.2024	2	641
7	Přechod na maticovou organizační strukturu	HR tým	Vedoucí HR	Generální ředitel	Vrcholový management	01.07.2023	31.12.2024	1, 3	550
8	Nalezení nástupce vedoucího SBU ČOV	HR tým	Vedoucí HR	Vedoucí SBU ČOV	Generální ředitel	01.07.2023	31.12.2024	3	550
9	Rozšíření komplexních dodávek rozvaděčů	Obchodní oddělení	Obchodní ředitel	Vedoucí projektového oddělení	Generální ředitel	01.07.2023	31.12.2025	1, 3	915
10	Získání nových zákazníků	Obchodní oddělení	Obchodní ředitel	Vedoucí TPV	Generální ředitel	02.01.2024	31.12.2025	5	730

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022)

Ganttův diagram implementační etapy rámce firemní strategie



Graf č. 6 Ganttův diagram implementační etapy rámce firemní strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022)

4.1.4. Analýza rizik

Změny navržené v rámci firemní strategie s sebou přináší určitá rizika vzniku odchylky skutečnosti od plánovaných cílových stavů. Ve vybraných částech trojúhelníků firemní strategie byla identifikována příslušná rizika hrozící v daných oblastech. Následně budou zjištěná rizika semikvantitativně ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu, dopadu a celkové hodnoty vyjádřené jejich součinem. Rizika budou hodnocena subjektivně na základě konzultace se zaměstnancem firmy. Pravděpodobnost bude měřena na vzestupné lineární stupnici 1 až 5, kde jedna znamená vysoce nepravděpodobný (0,05), dva nepravděpodobný (0,2), tři málo pravděpodobný (0,4), čtyři pravděpodobný (0,6) a pět vysoce pravděpodobný výskyt rizika (0,8). Pravděpodobnost se formálně pohybuje v intervalu od 0 do 1, avšak zde bude převzato její ohodnocení přístupem citovaných autorů (Fotr, Souček, 2011 s. 166-167).

Dopad rizika na dosažení stanovených cílů rámce firemní strategie bude hodnocen na mocinné stupnici 1, 2, 4, 8, 16, kde jedna znamená velmi nízký negativní dopad, dva nízký negativní dopad, čtyři střední negativní dopad, osm vysoký negativní dopad a šestnáct velmi vysoký negativní dopad. Hodnota rizika je vyjádřena součinem pravděpodobnosti a dopadu, za nejméně významná budou považovány rizika s hodnotou menší než 10, za středně významná s hodnotou od 10 do 24 a za nejvýznamnější s hodnotou od 32. Semikvantitativní ohodnocení je znázorněno v následující tabulce (Fotr, Souček, 2011 s. 166-167).

Tabulka č. 20 Semikvantitativní hodnocení rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

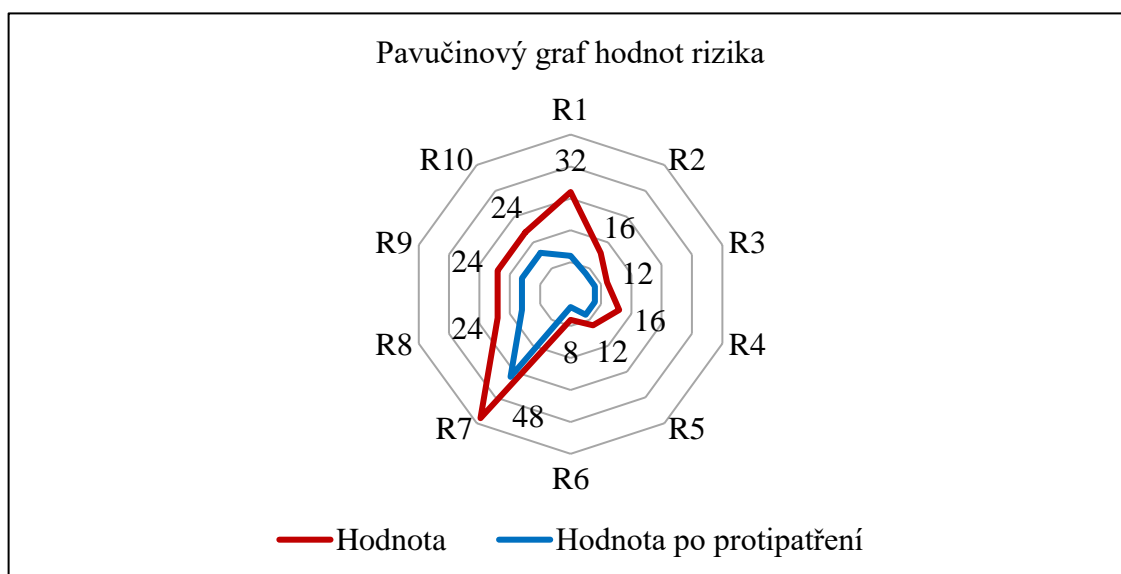
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, Souček, 2011 s. 167)

Pro ohodnocená rizika budou následně navržena protipatření, kterými by mělo dojít ke snížení pravděpodobnosti, dopadu rizika či obou jeho složek. Ohodnocení rizik a vliv opatření bude znázorněn v následující tabulce a pavučinovém grafu.

Tabulka č. 21 Ohodnocení rizik

Označení	Riziko	P	D	H	Protiopatření	P	D	H
R1	Společnost nezíská potřebné kvalifikované pracovníky	4	8	32	Zlepšení image zaměstnavatele a nalezení možností outsourcingu	3	4	12
R2	Nerentabilní vytížení nových technologií	2	8	16	Kvalitní zpracování investičního projektu včetně odhady poptávky a kalkulace nákladů	1	8	8
R3	Narušení současných konstrukčních a výrobních procesů	3	4	12	Kvalitní zpracování investičního projektu včetně plánu na implementaci technologií	2	4	8
R4	Nedostatečné schopnosti nových klíčových pracovníků	2	8	16	Důkladné výběrové řízení a školení	1	8	8
R5	Oslabení zdrojů příjmů nepříznivým vývojem ekonomiky	3	4	12	Diverzifikace zákazníků na úrovni SBU	2	4	8
R6	Nedostupnost či nevýhodnost potřebných cizích zdrojů	2	4	8	Udržení bonity společnosti	1	4	4
R7	Dodatečné náklady diverzifikace překročí její přínosy	3	16	48	Kvalitní odhady poptávky a kalkulace nákladů	2	16	32
R8	Nízký tržní potenciál pro rozšiřování kapacit SBU ČOV	3	8	24	Věnování pozornosti SBU ČOV i přes její nízký podíl na celkových tržbách	2	8	16
R9	Neschopnost společnosti reagovat na změny trhu bateriových systémů	3	8	24	Tvoření tržních předpovědí a variantních řešení	2	8	16
R10	Špatné naplánování a exekuce změny organizační struktury	3	8	24	Kvalitně zpracovaný projekt přeměny zohledňující požadavky strategie i zaměstnanců	2	8	16
P – Ohodnocení pravděpodobnosti, D – Dopad, H – Hodnota								

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, Souček, 2011, s. 166-167)



Graf č. 7 Pavučinový graf hodnot rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvýznamnějším rizikem pro úspěšnost rámce firemní strategie je převýšení výnosů spjatých s diverzifikací jejími náklady. Pravděpodobnost, že k této situaci nastane, je malá, avšak její dopad je velmi vysoký, jelikož se přímo týká hlavního cíle společnosti a současného problému v nutnosti zvýšit ziskovost podnikání. K této situaci může dojít špatným odhadem nákladů spojených se změnami či nadhodnocením poptávky po bateriových systémech. Protiopatřením je kvalitní odhad poptávky na základě tržního průzkumu a následné variantní zpracování rozsahu plánovaných investic spojených se zavedením nové SBU, společně s dostatečně přesnou kalkulací nákladů zohledňující mimo investice i všechny dopady na současnou činnost firmy. Po aplikování tohoto protiopatření zůstává riziko stále v nejvýznamnější skupině a to z důvodu, že dopad nelze tímto způsobem ovlivnit. Jedná se tak o podnikatelské riziko, které musí společnost dobrovolně akceptovat, pokud se chce o diverzifikaci pokusit.

Druhým nejvýznamnějším rizikem je nezískání potřebných kvalifikovaných zaměstnanců pro realizování plánovaných změn v rámci firemní strategie. Situace byla hodnocena jakožto pravděpodobná vzhledem k současné situaci na trhu práce i náborových neúspěších a schopnostech společnosti. Dopad je hodnocen jako vysoký, bez potřebných personálních kapacit společnost nebude schopna diverzifikovat svoji činnost ani provést změny v rámci současného portfolia a organizační struktury v plánovaném rozsahu. Protiopatřením v tomto případě je zlepšení image společnosti jakožto zaměstnavatele, což

je součástí strategických cílů a úkolů společnosti, které by přineslo více zájemců a odpovědí na volné pracovní pozice a snížení pravděpodobnosti nedostatku pracovníků. Druhá složka protipatření, které snižuje dopad rizika, se skládá z nalezení možností outsourcingu potřebných personálních kapacit, nákupem komponent do sestav či kooperací některých procesů, a to výrobního i vývojového charakteru. Protipatřením snížené riziko na spodní hranici středně významných rizik bude již akceptováno, jelikož většího snížení nelze dosáhnout.

Středně významnými riziky, která by měla být sledována i po navržených protipatřeních stále zůstávají nízký tržní potenciál pro využití kapacitního rozšíření SBU ČOV, neschopnost společnosti reagovat na změny na stále vyvíjejícím se trhu bateriových systémů a špatné naplánování i exekuce změny organizační struktury. Ve všech případech dochází pouze ke snížení pravděpodobnosti výskytu preventivními kroky zaměřenými na kvalitní informační zdroje pro rozhodování. Všechna uvedená rizika by měla být v rámci firemní politiky pravidelně revidována a přehodnocena vzhledem ke změnám ve vnějším i vnitřním prostředí společnosti, na tomto základě by měl být rozšiřován i registr rizik.

4.1.5. Strategická kontrola

Strategická kontrola se skládá z několika druhů, pro účely navrhovaného rámce firemní strategie diverzifikované společnosti bude popsán její požadovaný stav v oblasti kontroly základních premis a implementace. Pro jednotlivé cíle a úkoly budou použity přístupy informační kontroly. Behaviorální kontrola je součástí podkapitoly struktury, systémů a procesů trojúhelníku firemní strategie, kde jsou definovány požadované budoucí stavy těchto oblastí pro zajištění naplnění rámce firemní strategie. Nástroji behaviorální kontroly jsou firemní kultura, hodnoty a normy chování.

Kontrola strategických premis

Společnost bude pravidelně kontrolovat, zda jsou hlavní předpoklady na jejichž základě byla navržena podoba firemní strategie stále platné. Tímto způsobem může společnost včas a správně změnit směr svého rozvoje či podobu strategie a vyhnout se neúspěchu a dodatečným nákladům. V následující tabulce bude definováno devět základních premis následně jim bude přiřazen způsob kontroly, osoby za ni zodpovědnou, její periodicita a vhodná eskalace neplatnosti předpokladu.

Tabulka č. 22 Kontrola strategických premis

Premisa	Způsob kontroly	Zodpovědnost	Periodicita	Eskalace
Rozšíření portfolia společnosti přinese vyšší zisk	Finanční ukazatele	Finanční oddělení	Kvartálně	Zeštíhlení portfolia
Poptávka po bateriových systémech vlivem vnějších vlivů roste	Průzkum trhu a předpovědi	Obchodní oddělení	Kvartálně	Alternativní využití zdrojů
Úspory z rozsahu předčí transakční náklady.	Analýza nákladů - HRS	Finanční oddělení	Kvartálně	Vyrobít X Nakoupit
Obchodní partneři jsou ochotni spolupracovat a sdílet know-how	Reporting vzájemných zakázek	Obchodní oddělení	Kvartálně	Hledání nových partnerů
Současní zákazníci budou nadále rozšiřovat rozsah spolupráce	Objem zakázek z dlouhodobých smluv	Obchodní oddělení	Ročně	Oslovení nových zákazníků
Personální zajištění rozvoje společnosti je obtížné ale uskutečnitelné	Obsazenost klíčových pracovních míst	HR tým	Kvartálně	Outsourcing
Strategický materiál je dostupný	Dodací lhůty, ceny a podmínky	Nákupní oddělení	Měsíčně	Konzultace se zákazníkem
Nabídkou produktů s vyšší hodnotou pro zákazníka poroste zisk	Poptávka a zisková marže	Obchodní oddělení	Měsíčně	Revize hodnotové nabídky
SBU technologií pro čističky odpadních má perspektivu růstu	Průzkum trhu a objemy zakázek	Obchodní oddělení	Ročně	Rozhodnutí o formě zanechání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zvýšení zisku rozšířením portfolia je premisou, která musí být kvartálně kontrolována pomocí sledování finančních ukazatelů a položek pro jednotlivá SBU a celé portfolio včetně nákladů, výnosů, zisku, průměrných ziskových marží a rentability tržeb. V případě dosahování nižších hodnot po dobu čtyř kvartálů než před diverzifikací i s přihlédnutím k růstu nákladů vlivem nových investic připravit návrhy pro zeštíhlení portfolia. Pokud bude situace na trhu a předpovědi stabilně po dobu čtyř kvartálů vykazovat pokles poptávky po bateriových systémech je vhodné začít zvažovat alternativní využití pro dostupné firemní zdroje.

Pokud bude při kvartální kontrole hodinové režijní sazby zjištěno, že transakční náklady některých komponentů jsou nižší než cena vlastní výroby, bude provedena analýza, zda nakoupit či vyrobit. Přestanou-li být obchodní partneři ochotni spolupracovat na výrobě bateriových systémů a sdílet know-how, což se projeví při kvartálních reportech vzájemných zakázek, budou osloveny potenciální dodavatelské či partnerské firmy. Když se budou objemy zakázek z dlouhodobých smluv s klíčovými zákazníky meziročně

snižovat, obchodní oddělení začne aktivně oslovovat nové zákazníky. Nemožnost personálního zajištění rozvoje společnosti vyjádřená kvartálním znázorněním obsazenosti klíčových pracovních pozic a výrobních kapacit bude muset být řešena outsourcingem nejkritičtějších procesů. Nedostupnost strategického materiálu projevující se v dlouhých dodacích lhůtách, zvyšování cen a zhoršení obchodních podmínek po dobu jednoho měsíce musí být konzultována se zákazníkem, jelikož může dojít k prodloužení dodání či změně parametrů výrobku. Pokud nabídka produktu s vyšší hodnotou pro zákazníka nebude přinášet po dobu dvanácti měsíců vyšší poptávku a ziskovou marži, musí dojít k revizi hodnotové nabídky business modelů. Každoroční průzkum trhu a hodnocení růstu objemu zakázek identifikuje perspektivu růstu SBU technologií pro čističky odpadních vod, jestli bude směřovat k poklesu poptávky a realizací bylo by vhodné započat diskusi o variantách zanechání této činnosti. Změny v platnosti jednotlivých hlavních strategických premis, by měly být v okamžiku jejich identifikace na základě pravidelných kontrol komunikovány vedení společnosti, které následně zadá úkoly naplňující strategické změny zajišťující přetrvání rozvoje společnosti směrem k lepšímu budoucímu stavu.

Kontrola implementace

Kontrola implementace se bude zabývat ověřováním plnění strategických úkolů definovaných v podkapitole trojúhelníku firemní strategie. V následující tabulce je uveden strategický úkol, příslušná metrika, sledované období, požadovaná a dostačující hodnota. Výčet úkolů níže definuje požadované budoucí stavy aktivit, které musí být ve specifikovaném čase splněny pro zajištění předpokladů a vazeb nutných pro implementaci změn v rámci firemní strategie. Jedná se o mix kvantitativních a kvalitativních metrik. Plnění úkolů s ročním sledovaným obdobím bude prezentováno vrcholovým managementem všem vlastníkům společnosti na valné hromadě, kde budou učiněna rozhodnutí o setrvání u strategie či potřebných změnách k dosažení požadovaných hodnot metrik koncových úkolů a cílů vyjádřených v ekonomické dimenzi. Úkoly kratšího trvání jsou již časově a odpovědnostně vyjádřeny v příslušné kapitole, prezentování jejich výsledků se bude konat na schůzkách zainteresovaných osob uvedených v RACI matici, v případě nedostatečných hodnot je nutno analyzovat současnou situaci a provést nutné změny k zajištění opětovného naplňování vize.

Tabulka č. 23 Kontrola implementace

Úkol	Metrika	Období	Dostatečné	Plánované
Stabilně dosahovat roční hodnoty rentability tržeb 5 % v letech 2025 až 2027	ROS	Roční	4%	5%
Stabilně dosahovat 6 % meziročního růstu tržeb v letech 2023 až 2027	Růst tržeb	Roční	5%	6%
Do konce roku 2023 úspěšně realizovat 4 dodávky bateriových systémů	Počet zakázek	Kvartál	3	4
Stabilně držet 5 % náskok v relativním tržním podílu nad nejsilnějším konkurentem v letech 2023 až 2027	Relativní tržní podíl	Roční	3%	5%
Snížit podíl největšího zákazníka v zámečnické výrobě z 70 % na 50 % získáním nových zákazníků do roku 2025	Podíl na tržbách	Roční	60%	50%
Zvýšit podíl kompletních dodávek rozvaděčů z 50 % na 65 % do roku 2025	Podíl na tržbách	Roční	60%	65%
Zřídit vývojový pracovní tým v oddělení TPV přijutím 3 nových konstruktérů do prvního čtvrtletí 2023	Počet konstruktérů	Týdenní	2	3
Vytvořit nové projektové oddělení v organizační struktuře přijutím dvou elektro projektantů a vedoucího pracovníka do druhého čtvrtletí roku 2023	Počet projektantů	Měsíční	2	3
Úspěšná implementace softwaru Eplan do druhého čtvrtletí roku 2023	Procesy	Měsíční	Projektové	Všechny
Zavedení systému QR kódů ve skladování do konce roku 2023	Části	Měsíční	Databáze	Všechny
Pořízení svařovacího robota do konce roku 2023	Fáze	Měsíční	Koupě	Provoz
Přejít z funkcionální organizační struktury na maticovou do konce roku 2024	Dokončení	Měsíční	75 %	100 %
Nalézt a zaškolit nástupce vedoucího SBU technologií pro čističky odpadních vod do konce roku 2024	Fáze	Měsíční	Předávání	Samostatnost
Získat minimálně 10 uchazečů na každou vypsanou pozici do konce roku 2024	Počet uchazečů	Měsíční	7	10
Každoročně investovat 1 000 000 Kč do regionální propagace společnosti v letech 2023 až 2027	Investice	Roční	750 000 Kč	1 000 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodní ředitel, 2022).

4.1.6. Shrnutí návrhu rámce firemní strategie

Navržený rámec firemní strategie pro období let 2023 až 2027 stanovil nové znění vize společnosti s důrazem na nabídku produktů s vysokou hodnotou pro zákazníky za současného technologického rozvoje a spokojenosti zaměstnanců. Primárními cíli byly určeny zvýšení ziskovosti a růst tržeb, jejich konkrétními úkoly jsou každoroční rentabilita celkových tržeb společnosti na úrovni 5 % mezi lety 2025 až 2027 a 6 % meziroční růstu tržeb v letech 2023 až 2027. Naplnění je podmíněno získáním dobré výchozí pozice na trhu bateriových systémů, upevněním vedoucí pozice na trhu nízkonapěťových rozvaděčů, upřednostněním komplexních dodávek, založením projektového oddělení a dalšími cíli a úkoly.

Lidské zdroje společnosti budou rozšířeny o kvalifikované pracovníky projektového oddělení, vývojový tým, nové vedoucí jednotlivých SBU, taktéž posílení kapacit výrobních dělníků a obchodních referentů pro zvládnutí zvýšeného objemu zakázek. Celkem dojde k náboru dvaceti dvou nových zaměstnanců. Budou získány nové technologie, konkrétně software Eplan pro digitalizaci výroby a projektování, systém QR kódů zlepšující evidenci a skladování, dále svařovací robot a modernizace elektromontáže za účelem zvýšení kapacity a kvality. Všechny tyto změny posunou společnost k cíli dosáhnout světové technologické úrovně výroby rozvaděčů. Know-how zaměstnanců bude centralizováno informačním systémem v podobě směrnic, postupů a dat o obchodních partnerech. Bude zřízena platforma pro návrhy na zlepšení současných procesů včetně vyčlenění finančních odměn. Schopnosti pro nabídku produktů s vyšší přidanou hodnotou, budou zprostředkovány zaměstnanci vývojového a projektového oddělení, znalostní mezery v oblasti bateriových systémů budou vyplněny spoluprací a sdílením know-how obchodními partnery. Stále důležité bude udržení finanční stability společnosti a současných zdrojů příjmů.

Nová podoba portfolia reflektuje nutnost renovace business modelu SBU nízkonapěťových rozvaděčů a zámečnické výroby směrem k vyšší hodnotě jejich produktů pro zákazníky. V případě rozvaděčů rozšířením o projektové, servisní a renovační práce. Zámečnická výroba směrem ke složitějším celkům a rozšíření zákaznické základny. Společným rizikem je životaschopnost těchto změn, jelikož si vyžádají zvýšené náklady a budou účinné jen v případě převážení přínosů. SBU

technologií pro čističky odpadních vod bude na pomezí fáze inovace a zralosti, investice personálních zdrojů do zvýšení její kapacity přinesou více realizovaných zakázek a tržeb. Konkurenční výhoda SBU bude tedy více využita. Rizikem je desirabilita, jelikož je složité odhadnout poptávku na trhu a jeho růstový potenciál, není jisté zda se rozšíření kapacit vyplatí a dojde ke růstu tržeb. Nová SBU bateriových systémů se po úspěšném zavedení dostane do fáze inovace, kde bude inovován její business model za účelem zlepšení hodnotové nabídky zákazníkům na základě zkušeností získaných v prvotních projektech. Rizikem je adaptibilita na změny externího prostředí ovlivňující situaci na trhu. Společnost by měla mít nový vlastní výrobek alespoň ve fázi ideace, na kterém postaví svůj rozvoj po následující strategická období. Všechna SBU budou uplatňovat generickou konkurenční strategii diferenciací. Synergie v portfoliu bude v podobě sdílení téměř veškerých zdrojů, jako jsou výrobní technologie, zaměstnanci, infrastruktura a vedení. SBU zámečnické výroby bude nadále mít klíčovou roli interního dodavatele. Bateriové systémy a rozvaděče budou sdílet pracovníky a kompetence nově vzniklého projektového oddělení.

Změna organizační struktury směrem k maticové bude vyžádána rozšířením portfolia a nárůstem počtu zaměstnanců. Vyžádá si stanovení vedoucích jednotlivých SBU a získání personální náhrady do obchodního oddělení. Důležité bude určit jasné komunikační a hierarchická pravidla pro zmenšení konfliktů při zadávání úkolů ze dvou struktur řízení. Delegace odpovědností a rozhodování na vedoucí SBU ze strany vrcholové managementu uvolní zátěž a zrychlí rozhodovací a komunikační procesy. Zlepší se tak i alokace nákladů, přínosů a kapacit jednotlivým SBU včetně stanovení pravidel dělby práce a prioritizace úkolů. Firemní kultura bude nadále stát na spokojenosti zákazníka a zaměstnanců.

Generování cash flow SBU nízkonapěťových rozvaděčů, funkce interního dodavatele SBU zámečnické výroby, diverzifikace příjmů SBU technologií pro čističky odpadních vod a produkty s vyšší hodnotou pro zákazníka SBU bateriových systémů jsou výhodami, které přináší pro celou firmu. Firemní výhodu lze spatřit především ve sdílení zdrojů jako cestě ke snižování nákladů, snížení vlivů externího prostředí diverzifikací a možnostmi rozšiřování nabídky stávajícím zákazníkům.

Náklady na implementaci rámce firemní strategie dosahují hodnoty 86 miliónů Kč. Nejvyššími položkami je personální zabezpečení a modernizace elektromontáže.

Přínosy lze odhadnout na realizaci ušlých tržeb zvýšením kapacity v roční hodnotě 50 miliónů a 30 miliónů z realizace čtyř dodávek bateriových systému v prvním roce strategického období, k nárůstu tržeb taktéž přispěje nabídka komplexnějších produktů. Časové vyjádření implementační etapy rámce firemní strategie má podobu deseti samostatných projektů a aktivit. Jeho započítání je 02. 01. 2023 a konec 31. 12. 2025. Pro jednotlivé aktivity byly stanoveny příslušné role pomocí RACI matice. Prvními a důležitými aktivitami jsou vytvoření vývojového týmu do 31. 03. 2023, založení projektového oddělení a implementace Eplanu do 31. 06. 2023, bez jejich splnění bude složité realizovat čtyři projekty bateriových systémů do konce roku 2023.

Nejvýznamnějším rizikem je, že dodatečné náklady převýší přínosy diverzifikace portfolia, opatřením je učinění rozhodnutí na základě kvalitních informací, nákladové kalkulace a odhadu poptávky, toto podnikatelské riziko musí být dále akceptováno. Druhým nejvýznamnějším rizikem je neschopnost personálně zajistit strategické změny, protiopatřením je zlepšení image společnosti jakožto zaměstnavatele každoročním investováním 1 000 000 Kč do regionální propagace a případného využití outsourcingu kritických procesů.

Kontrola strategických premis definuje devět základních předpokladů úspěšnosti rámce firemní strategie, způsob jejich kontroly, zodpovědnost, periodicitu a eskalaci v případě neplatnosti, základními premisami jsou například zvýšení zisku diverzifikací, realizovatelnost personálního zajištění či růst trhu bateriových systémů. Kontrola implementace stanovuje pro strategické úkoly jejich požadované a dostatečné hodnoty metrik a období, za které budou sledovány. Plnění dlouhodobých úkolů bude prezentováno a kontrolováno na valných hromadách všemi vlastníky, kde bude docházet k revizi strategických cílů záměrů a úkolů. Úkoly krátkodobějšího rázu v podobě samostatných aktivit budou kontrolovány v rámci zainteresovaných stran popsáných RACI maticí. Strategickou kontrolou končí část modifikace firemní strategie, následuje kapitola zabývající se návrhem rámce pro obchodní strategii nové SBU bateriových systémů jejíž začlenění do portfolia bylo navrženo v rámci firemní strategie. Prvotní část návrhu strategie odpovídá na otázku: Kde budeme podnikat? Nyní bude doplněna o odpověď na otázku: Jak budeme podnikat v nové SBU?

4.2. Rámec obchodní strategie SBU bateriových systémů

Návrh rámce obchodní strategie bude vytvořen pro novou SBU bateriových systémů jejíž zavedení do portfolia bylo navrženo v předešlé části zabývající se firemní strategií. Důvodem je absence současné obchodní strategie vzhledem k tomu, že na rozdíl od ostatních SBU se nachází ve fázi confirmace průzkumné části portfolia. Zatím nedošlo k jejímu zakomponování do běžného provozu společnosti, tudíž je nutné tuto firemní strategii příbuzné diverzifikace doplnit o úroveň SBU. Z hlediska času bude návrh stanovován na období stejné, jak v případě rámce firemní strategie, tedy pro roky 2023 až 2027, avšak bude muset být následně po získání vlastních zkušeností a nových informací společností upraven. Pro novou obchodní jednotku bude zpracován rámec popisující oblasti zákazníků a jejich segmentace, hodnotové nabídky společnosti na základě průzkumu, konkurence, dodavatelů a předání hodnoty, který poskytne společnosti podklady pro tvorbu detailní business strategie bateriových systémů. Důraz bude kladen především na hodnotovou nabídku a její doručení. Nebudou zde detailně stanoveny cíle, náklady, čas ani kontrola na úrovni SBU, jelikož se jedná o novou oblast podnikání společnosti i relativně nový trh s horší dostupností informací a z důvodu rozsahu práce, jejíž zaměření je především rozvoj v oblasti portfolia společnosti.

4.2.1. Segmentace trhu

Bateriové systémy mají poměrně velkou škálu využití a nejen dle nich se dělí do jednotlivých skupin, které jsou v celku rozdílné, jejich navrhování, výroba a služby se podstatně liší. V následující tabulce jsou uvedeny faktory na základě, kterých je možné rozlišovat bateriové systémy a segmentovat jejich trh.

Tabulka č. 24 Zákaznické segmenty

	Faktor segmentace			
	Využití	Baterie	Geografie	Výkon
Segmenty	C&I	Lithium-iontové	APAC	Malý - do 20 kW
	Utility	Sodíkovo-sírové	EMEA	Střední - do 0,5 MW
	Developerské	Nikl-kadmiové	Ameriky	Velký - od 1 GW
	Rezidenční	Olověné		
	Akumulace	Redoxní		
	Elektromobilita			

(Zdroj: Vlastní zpracování Partner společnosti, 2021)

Dle faktoru využití se jedná o segment C&I, neboli komerčně průmyslový, zákazníci tohoto segmentu jsou průmyslové podniky a ostatní komerční organizace s velkou spotřebou elektrické energie. Jejich záměrem je, si využitím bateriového systému především vyhladit spotřební diagram od odběrových špiček, aby si mohla zarezervovat nižší tarif čtvrt hodinového maxima, eliminovat vznik penále z překročení a snížit náklady na odběr elektřiny. Řešením pro tyto zákazníky jsou povětšinou stacionární kontejnerové bateriové systémy se středním výkonem do 0,5 M. Jedná se o podnikatelské subjekty, jejichž motivací je šetřit provozní náklady, stejný záměr je i v případě pořizování bateriového systému. Cena hraje poměrně důležitou roli u menších společností, u těch středních i větších je kladen důraz na celkovou optimální funkčnost řešení, kterého lze dosáhnout personalizovaným projektem, dimenzováním, výrobou a servisem dle požadavků (Partner společnosti, 2021).

Do segmentu Utility patří výrobci, distributoři a přenosové sítě elektřiny. Využití bateriových systémů jsou pro regulaci frekvence v síti, tedy vyrovnaní poptávky a výroby, flexibilitu ve spotřebě a výrobě zejména u fotovoltaických elektráren, kde se tímto řeší problémy rozdílného výstupu ve dne a v noci, dále jako zdroj energie pro spouštění energetické sítě po jejím odpojení, přesouvání spotřeby, eliminace zácpy při distribuci, distribuci energie do sítě, stabilizaci kapacity a snížení závislosti na dieselových agregátech. Řešením pro segment Utility jsou stacionární bateriové systémy s velkým výkonem od 1GW, jedná se o složité vždy individuálně navrhované produkty. Projekty tohoto rozsahu mohou v současnosti nabízet jen nadnárodní technologické koncerny s dostatečnými zdroji, schopnostmi a financemi. Vzhledem k náročnosti řešení je hlavním faktorem kvalita řešení, důležité je i renomé a značka výrobce (Partner společnosti, 2021; Irena, 2019, s. 9).

Developeři komerčních staveb jako jsou například kancelářské komplexy a firemní haly poptávají bateriové systémy často v kombinaci s fotovoltaickými panely pro zajištění částečné energetické soběstačnosti, ale i pro využití jakožto záložního zdroje energie. Směrování k dekarbonizaci EU podporuje začleňování těchto technologií do všech rozsáhlých developerských projektů a to ve formě dotací na jejich pořízení. Zákazníci toho segmentu mimo jiné chtějí vyhovět potenciálním budoucím legislativním požadavkům na tyto stavby a využít dotace. Z hlediska velikosti se jedná o stacionární bateriové systémy ve formě stavebních objektů se středním výkonem. Vzhledem k využití

mohou být tyto výrobky typizované, hlavní roli zde hraje cena (Partner společnosti , 2021).

Zákazníky rezidenčního segmentu jsou majitelé domů, kteří využívají fotovoltaických panelů pro zajištění energetické soběstačnosti. Jedná se tedy v případě trhu bateriových systémů o jeden z mála B2C trhů. Přebytek elektrické energie vygenerovaný během dne majitel domu nemusí prodávat do sítě, ale může ho uložit do bateriového systému a následně spotřebovat například během noci. Z hlediska velikosti se jedná o malé výkony do 20kW, zařízení má kompaktní podobu a lze ho umístit v rámci domu. Stejně jako ve všech případech jsou poskytovány na pořízení dotace. Výrobky jsou typizované, hlavními atributy při rozhodování je funkčnost a cena (Partner společnosti , 2021).

Dalším segmentem je akumulace, mezi její zákazníky patří společnosti vlastníci fotovoltaické elektrárny. Bateriový systém je využíván k akumulaci elektrické energie získané z fotovoltaických panelů během dne, jde o prakticky stejné využití jako v případě rezidencí, jediným rozdílem je záměr zákazníka tohoto segmentu dosahovat zisku. Jedná se o středně až vysoce výkonné stacionární kontejnerové bateriové systémy. Business model zákazníka ve velké míře staví na financování pomocí dotací, velkou roli tedy hraje cena (Partner společnosti , 2021).

Posledním ze segmentů dle využití je elektromobilita, primární využití je zde stejné jako v případě průmyslových společností, a to v ořezání spotřebních špiček. Zákazníky jsou převážně vlastníci nabíjecích stanic pro elektromobily, kde vzniká vlivem krátkodobého nárůstu poptávky energie ze sítě důsledkem rychlého nabíjení spotřební špička. Zakomponování bateriových systémů činí provozování nabíjecích stanic mnohem ziskovější a motivuje tak rozšiřování infrastruktury pro elektromobilitu. Jedná se převážně o zařízení středního výkonu při využití pro podnikání. Malé výkony slouží pro domácí využití vlastníků elektromobilů. V případě středního výkonu hraje hlavní roli funkčnost zajištěná správným dimenzováním dle individuálních potřeb, kdežto u malého výkonu jde o typizované výrobky (Knupfer a kolektiv, 2018; Partner společnosti, 2021).

Dalším faktorem segmentace je typ baterie, jelikož mezi jejími vlastnostmi jsou podstatné rozdíly. Nejrozšířenějším typem jsou lithium-iontové baterie používané až v 90 % všech projektů, mají nejlepší výsledky, co se týče ceny, výkonu, životnosti a technologické vyspělosti, vhodné jsou pro všechny typy využití. Dalším typem jsou baterie na bázi olova, ty jsou historicky nejpoužívanějšími dobíjecími bateriemi, jsou levnější,

bezpečnější a šetrnější k životnímu prostředí, ale mají kratší životnost. Redoxní průtokové baterie jsou ekologické, levné, snadno škálovatelné a vynikají svojí rychlostí. Jsou vhodné pro projekty s požadovaným vysokým výkonem, jejich nevýhodou je nižší účinnost. Sodíko-sírové baterie musí být udržovány při vysoké teplotě, což stěžuje jejich využití a bezpečnost, mají však vysokou účinnost. Ve velké míře se využívají v Japonsku a Dubaji. Nikl-kadmiové baterie se vyznačují dlouhým životním cyklem, spolehlivostí a jednoduchostí. Jedná se o jedny z nejstarších typů baterií, nejsou technologicky vyspělé. Co se týče geografie, jsou bateriové systémy budovány po celém světě. Nejvíce projektů vzniká v regionu Asijského Pacifiku s předpokladem velikosti trhu v roce 2025 na úrovni 6,01 miliardy USD. Následuje region Evropy, Středního východu a Afriky, jehož trh bude odhadem v roce 2025 o velikosti 3,16 miliard USD. Americké kontinenty očekávají růst do roku 2025 na velikost trhu v hodnotě 1,87 miliard USD. Výkonnostní segmentace má přímou vazbu na faktor využití, je definována maximálním výkonem bateriového systému ve wattech (Peng, 2021; ESA, 2022; GlobalData Energy, 2021).

Targeting

Výběr segmentu na, který bude nabídka nové SBU bateriových systémů cílit závisí na mnoha faktorech. Prvním z nich je hlavní atribut, na jehož základě se zákazník rozhoduje o koupi, či upřednostnění nabídky konkrétního dodavatele. Společnost má v současnosti problémy s tlakem na cenu ze strany zákazníků i dodavatelů, na tomto základě bylo navrženo v rámci firemní strategie směřovat ke komplexnějším výrobkům s vyšší hodnotou pro zákazníka. Na základě tohoto faktu je vhodné se zaměřit na segmenty, kde hlavní roli nehraje cena, ale individualizace, funkčnost a kvalita řešení. To vyřazuje téměř všechny typové výrobky. Nevhodnými segmenty z tohoto pohledu tedy jsou developerské, rezidenční a akumulace.

Dalším z faktorů je velikost výkonu, ta je přímo ovlivněna schopnostmi, kapacitou zdrojů společnosti, neméně důležitou roli hraje i renomé a značka. Zařízení s malým výkonem může poskytovat velké množství firem, je zde vysoká konkurence a vyšší tlak na cenu. Střední zařízení dokáže poskytnout menší množství firem a jsou zde vyšší nároky na individualizaci a funkčnost. Právě pro komplexní dodávky bateriových systémů středního výkonu má společnost příležitost spolupracovat s partnery. Vysoce výkonné zařízení dokáže poskytnout jen malé množství technologických nadnárodních koncernů, velkou

roli zde hrají reference a značka. Nevhodnými segmenty z tohoto hlediska jsou zařízení malého a velkého výkonu, to také vylučuje zákaznický segment utility. Na tomto základě je navrženo, aby společnost zavedla výrobu bateriových systémů středního výkonu, kde je nižší tlak na cenu, příležitost spolupráce a soulad se zdroji a schopnostmi. Geografie je dalším kritériem zacílení, jelikož se bude jednat o komplexní produkty středního výkonu, které obnáší mimo samotné hmotné zařízení také nutnost individualizovaného návrhu, podpory při řízení a servisu. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí pouze v Brně, je její rozsah poskytování těchto služeb omezený. Svoji roli zde hraje i renomé společnosti, jelikož ještě není známa pro nabídku tohoto produktu, bylo by vhodné se ze začátku pohybovat na stejných geografických trzích jak v současném případě, tedy na evropský trh s důrazem na tuzemsko a Německo. Volba působení na geograficky známých trzích je ovlivněna menším rizikem neúspěchu. Posledním atributem pro výběr cílového segmentu je průnik skupin současných zákazníků s daným segmentem. Na základě předešlých kritérií výběru zůstávají segmenty C&I a elektromobilita ve variantě zařízení se středním výkonem. Základní využití a účel pořízení je totožný, proto se ani nároky na nabídku produktu neliší. Segment C&I poskytuje výhodu v podobě možnosti nabídky bateriových systémů stávajícím zákazníkům, někteří z nich již zařízení dokonce poptávali. Společnost je u průmyslových firem na rozdíl od provozovatelů nabíjecích stanic více známa a tvoří většinu jejich zákazníků. Dalším argumentem ve prospěch C&I segmentu je jeho předpokládaný vývoj, v roce 2029 má dosáhnout světové hodnoty přibližně 27 000 MW, kdežto segment elektromobility výrazně nižších 1900 MW. Využitý typ baterií má vliv na různé parametry bateriových systémů, které jsou navrhovány individuálně dle potřeb a přání zákazníka, tudíž toto dělení není pro targeting příliš důležité (Longson, 2021; Grundy, 2020).

Po zvážení všech kritérií je navrženo společnosti nabízet komplexní bateriové systémy středního výkonu v segmentu C&I pro evropský trh. Vstup na segment elektromobility by byl také možný, avšak vhodný až po získání zkušeností a kladných referencí ze segmentu C&I.

4.2.2. Zákazníci

V této podkapitole budou popsány dva konkrétní typy potencionálních zákazníků středně výkonných kontejnerových bateriových systémů segmentu C&I. V tomto případě dělení zákazníků segmentu vychází ze současných informací získaných obchodními referenty společnosti nabídkami spolupráce ze strany stávajících i potenciálních obchodních partnerů. Použitým faktorem dělení je míra spolupráce a pozice v rámci hodnotového systému odvětví.

Dodavatel bateriových systémů a jeho částí

Prvním typem zákazníků jsou již etablovaní dodavatelé bateriových systémů, ti poptávají často výrobu a montáž hmotných částí produktu za účelem ušetření nákladů či nedostatečné kapacity pro zpracování vlastních projektů. Takový zákazníci nakupují pouze část celkového systému a provádí veškeré interakce s koncovým zákazníkem, společnost by zde hrála pouze roli subdodavatele v rámci hodnotové systému. Hlavním záměrem zákazníka je maximalizovat zisk svého projektu, bude tak přikládat velký důraz na co nejnižší cenu hmotného bateriového uložení, které bude od společnosti nakupovat. Nutné je dodat, že mu velkou mírou bude záležet i na kvalitě zpracování a zejména dodržení všech parametrů dodaných v technické dokumentaci včetně včasného plnění dodacích termínů, jelikož na tom závisí úspěšnost jeho projektu (Obchodní ředitel, 2022).

Společnost již takto jednorázově vypomohla energetické divizi současného klíčového zákazníka SBU nízkonapěťových rozvaděčů a zámečnické výroby. Nyní na základě prvotní kladné zkušenosti s výrobou dle zadání dostala nabídku dlouhodobé spolupráce na výrobě bateriových systémů včetně sdílení know-how v oblasti projektování. Obchodní partner 1 by od společnosti poptával na základě naměřených dat u koncového zákazníka, návrh projektu optimálního řešení a jeho fyzickou výrobu. Před konečnou montáží by obchodní partner dodal navržený řídicí systém, následně by se bateriový systém odzkoušel ve výrobních prostorách společnosti a odeslal na místo určení. Veškerý kontakt se zákazníkem by byl v režii obchodního partnera, ten by zajišťoval měření hodnot u koncového zákazníka, naprogramování optimálního řídicího systému, jeho dodávku do výroby, instalaci zařízení, podporu při řízení a veškerý servis (Obchodní ředitel, 2022).

Druhá nabídka potenciální spolupráce přišla společnosti ze strany anglicko-slovenské firmy zabývající se pouze projektovou činností a vývojem technologicky vyspělých řídicích systémů používajících umělou inteligenci pro ovládání bateriového systému. Schopnosti a zdroje pro vlastní výrobu nevládní, plní tedy funkci dodavatele řídicího systému. Jejím návrhem je vyplnit tuto mezeru v kompetencích vzájemnou spoluprací, v kterém by společnost dodávala obchodnímu partnerovi 2 jakožto zákazníkovi hmotné zpracování bateriového systému na základě poskytnuté projektové dokumentace. Veškerou komunikaci s koncovým zákazníkem a poskytované služby opět přebírá obchodní partner (Obchodní ředitel, 2022).

Nabídka pro tento typ zákazníků má své výhody i nevýhody. Těmi negativními stránkami mohou být budoucí tlak na snižování ceny ze strany obchodního partnera, který je motivován zvyšovat zisk svého vlastního projektu a vykazovat úspory v oblasti nákupu. Tím pádem nedochází k napomáhání řešení tohoto současného strategického problému společnosti, zisková marže sice bude vyšší než v případě ostatních SBU, tím pádem budou cíle z hlediska růstu ziskovosti potenciálně naplněny, avšak dochází k ponechání ziskově podstatných částí bateriového systému obchodním partnerům, jako jsou dimenzování, podpora při řízení a servis. Součástí vize o vysoké hodnotě pro zákazníka a zvyšování komplexnosti svých produktů zakomponováním vývojových a projektových činností je v tomto případě spolupráce omezeno. Výhody lze spatřit ve snadnějším zajištění zakázek a průniku na trh, menší náročnosti na opatření potřebných zdrojů a schopností, které jsou sdíleny obchodními partnery, taktéž je s touto formou výroby a prodeje spojeno menší riziko neúspěchu plynoucí z dlouholetých zkušeností se zakázkovou výrobou a montáží pro energetiku.

Potenciálními zákazníky této skupiny jsou výše zmínění obchodní partneři se zájmem o vzájemnou spolupráci. Současně druhý největší zákazník SBU nízkonapěťových rozvaděčů je jeden z českých distributorů elektrické energie, jehož sesterská společnost začala před nedávnem nabízet dodávky bateriových systémů pro segment C&I. Provádí veškeré měřicí, projektové a optimalizační práce, hmotnou výrobu bateriového systému outsourcuje. Jedná se tak o dalšího konkrétního potenciálního zákazníka, s kterým má společnost díky vzájemným zkušenostem větší šanci na zahájení úspěšné spolupráce. Společnost má relativně dobré startovní podmínky pro zahájení výroby bateriových systémů pro tento typ zákazníků (Společnost, 2021; Obchodní ředitel, 2022).

Koncový zákazník

Koncovým zákazníkem bateriových systémů pro segment C&I středního výkonu jsou průmyslové společnosti a jakékoliv podnikatelské subjekty s vyšší spotřebou elektrické energie. Základním předpokladem pro vznik potenciálního zákazníka je jeho problém s nerovnoměrným spotřebním diagramem. Špičky ve spotřebě mu zvyšují odběrový tarif a podléhají riziku smluvního pokuty za překročení čtvrt hodinového maxima. Zákazníkem je tedy podnikatelský subjekt s vysokými náklady na spotřebu energií, který si je vědom jejich příčin a zvažuje opatření vedoucí k úspoře. Typ zákazníka je velmi široký, obecně se dá předpokládat, že se bude převážně jednat o průmyslové společnosti zabývající se výrobou, které musí energeticky zajišťovat provoz náročných strojů (Partner společnosti, 2021).

Definování konkrétních potenciálních zákazníků je vzhledem k šířce stále velmi složité, jedním z důvodů pro navržení zavedení nové SBU bateriových systémů byla možnost nabízet její produkty stávajícím zákazníkům, jejichž většina jsou průmyslové společnosti s velkým množstvím energeticky náročných strojů a zařízení pro výrobu. Z tohoto hlediska je vhodné zpočátku, kdy společnost ještě nedisponuje žádnými referencemi o kvalitě jí dodávaných bateriových systémů oslovit současné zákazníky, kteří mají se společností dlouholeté kladné zkušenosti. Úspěch vzniku zakázky by měl být vyšší než v případě úplně nových zákazníků.

Výhodou obsluhy tohoto typu zákazníků je jednoznačně dodání produktů pod svým jménem včetně služeb, které výrazně zvyšují hodnotu výrobku, jako jsou prvotní projektové činnosti, zákaznická podpora a zajištění servisu, což se promítne v potenciálně vyšší ziskovosti oproti přechodí variantě. Pozice dodavatele produktu koncovému zákazníkovi v hodnotovém systému mnohem lépe pomáhá naplňovat navrženou vizi společnosti zejména v oblasti nabídky produktů s vysokou hodnotou pro zákazníka. Nevýhodou je výchozí pozice společnosti, jelikož nedisponuje žádnými referencemi o realizacích bateriových systémů ani příliš mnoha zkušenostmi. Další nevýhodou je náročnost z hlediska zdrojů, potřeba budou zejména kvalitní zkušenosti projektový pracovníci s odpovídajícími schopnostmi navrhovat technologická řešení. Všechny tyto faktory i přes navržené změny podporující dosažení strategické shody v rámci firemní strategie představují větší riziko neúspěchu samostatného vstupu na trh.

Po zvážení výhod a nevýhod cílení na zmiňované dva typy zákazníků je navrženo, aby společnost nezužovala segment C&I na ještě menší cílovou skupinu zákazníků, ale paralelně obsluhovala dodavatele bateriových systémů a koncové zákazníky.

Vhodné by bylo ze začátku při zavádění SBU bateriových systémů využít nabízené spolupráce od dvou obchodních partnerů a zprostředkovávat jimi poptávané části hodnotového systému trhu nového produktu. Tímto by společnost získala potřebné know-how sdílené spolupracujícími obchodními partnery, taktéž zkušenosti s výrobou bateriových systémů, což by se projevilo v lepší kvalitě odváděných operací. Úspěšným realizováním několika zakázek pro dodavatele bateriových systémů by společnost získala kladné reference, které společně s nabranými zkušenostmi sníží riziko neúspěchu při pozdější samostatné nabídce komplexních řešení koncovým zákazníkům. Společnost by při splnění strategického cíle získání dobré výchozí pozice na trhu bateriových systémů prostřednictvím realizace čtyř dodávek do konce roku 2023 postupně přecházela k oslovování vytypovaných koncových zákazníků z řad těch stávajících ostatních SBU. Po úspěšném realizování projektů pro koncové zákazníky a získání kladných referencí bude společnost využívat částečnou výrobu bateriových systémů jejich dodavatelům pouze v případě volných kapacit SBU, prioritou budou koncoví zákazníci.

Nutné je zvážit vlivy dodavatelů bateriových systémů, kteří jsou v prvním případě obchodními partnery, ale u projektů pro koncové zákazníky konkurenty. V případě prvního zmiňovaného obchodního partnera, který patří na světovém trhu bateriových systémů k těm největším hráčům, nejde o konkurenční střet jelikož se primárně zaměřuje na výrobu vysoce výkonných bateriových systémů, které nejsou cílovým segmentem společnosti a nejsou ani v mezích jejich schopností. Středně výkonné typy nejsou pro prvního obchodního partnera dostatečně zajímavé. Situace je jiná v případě druhého potenciálního obchodního partnera, který je velikostně menší než společnost. Druhý obchodní partner potřebuje zajistit realizace výroby na základě jejich projektu, a zároveň společnost potřebuje jeho řídicí systém, oba subjekty však mohou nahradit svého dodavatele a následně si konkurovat na trhu. V tom případě by z původní formy spolupráce uspokojováním koncových zákazníků sešlo. Vhodné by tedy bylo spolupracovat s druhým obchodním partnerem spíše jako s dodavatelem či v rámci nějaké oboustranně výhodné spolupráce. Nyní bude navržena hodnotová nabídka pro koncového zákazníka na základě provedeného výzkumu.

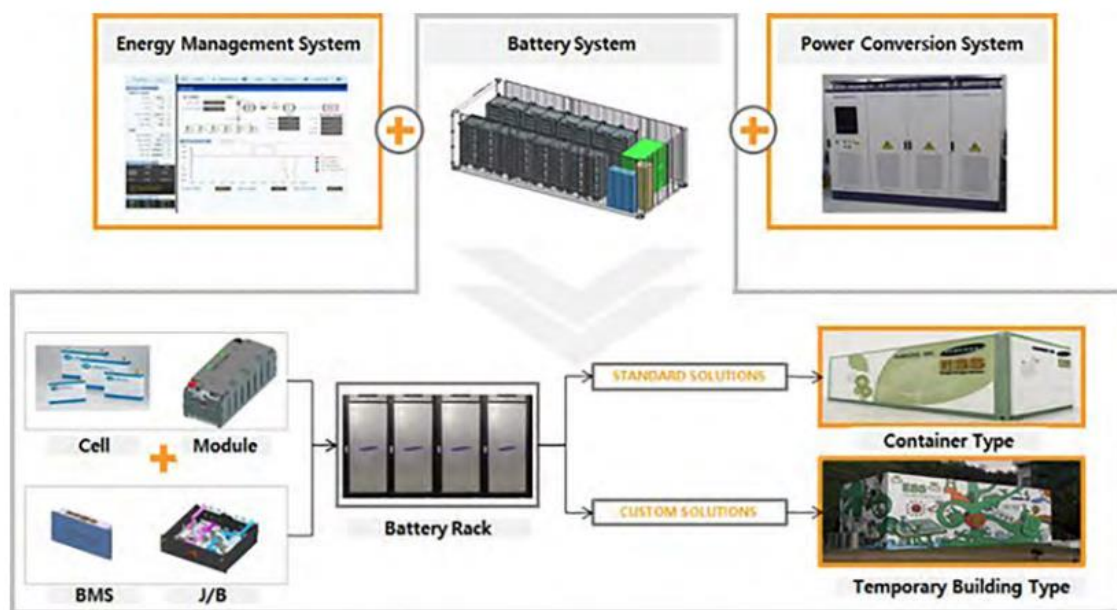
4.2.3. Popis bateriového systému

Bateriový systém nebo také battery energy storage system (BESS), slouží k dočasnému uchování energie pomocí baterií. Jeho oblastmi využití jsou především přenosové soustavy elektrické energie, výrobní elektrické energie, průmysl, residence a elektromobilita. Výroba bateriových systémů v rámci společnosti se bude týkat specificky stacionárních kontejnerových bateriových systémů středního výkonu v oblasti C&I, tedy pro komerční a průmyslové využití (Partner společnosti, 2022).

Důvodem zvolení této oblasti trhu je relativně značný průnik s výrobními možnostmi společnosti, a také především to, že potenciálními zákazníky této části trhu jsou jakékoliv podnikatelské subjekty, převážně průmyslové firmy. Do této skupiny spadají téměř všichni současní zákazníci společnosti, což vytváří možnost pro rozšíření obchodních vztahů o novou oblast, jelikož tyto produkty jsou jimi poptávány. Dalším z důvodů je vedoucí pozice na trhu vysokokapacitních stacionárních kontejnerových bateriových systémů pro segment utility současného klíčového zákazníka společnosti, který má zájem o spolupráci na zavedení výroby ve firmě.

Kontejnerový stacionární bateriový systém se skládá z několika komponentů, prvním je samostatná schránka, tu tvoří kontejner. Konstrukčně podobný těm používaným v lodní dopravě doplněný o vnitřní uchycení pro baterie, bezpečnostní prvky, nehořlavý materiál a zvýšenou odolnost vůči teplu a tlaku. Hlavní částí jsou bateriové články uložené uvnitř kontejneru na nosném rámu (Partner společnosti, 2022).

Baterie plní hlavní účel celého produktu, uchovávají elektrickou energii a v případě potřeby ji pošlou do sítě. Jedná se o bateriové články uložené v modulu. Bateriové systémy lze dělit také dle typu použitých baterií, jedná se o lithium-iontové, sodíkovno-sírové, nikl-kadmiové, olovené a redoxní průtokové. Bateriové články jsou propojeny se systémem na řízení baterií neboli battery management system (BMS), který je společně se systémem na řízení teploty chrání před poškozením v důsledku špatného napětí, teploty a proudu. Zajišťuje tedy bezpečný provoz a balancování stavů nabití jednotlivých článků v sériovém zapojení, má podobu desky plošných spojů.



Obrázek č. 15 Schéma bateriového systému pro oblast C&I

(Zdroj: Asian Development Bank, 2018, s. 7)

Posledními hmotnými součástmi jsou chladicí systém, střídač, měnič a rozvaděč. Jedním z nejdůležitějších prvků je řídicí systém energií, takzvaný energy management system (EMS), který slouží pro řízení, kontrolu a monitoring, jedná se o software napojený na čidla v bateriových člancích (Asian Development Bank, 2018, s. 4-8).

Bateriové systémy pro komerční a průmyslovou oblast poskytují svým zákazníkům více možností využití, tím hlavním je seřezávání spotřebních špiček. Firmy s velkou spotřebou energie mají s dodavatelem sjednané tarify na rezervovaný příkon, v případě překročení jejich čtvrt hodinového maxima dochází k penalizaci odběratele energie. Odběratel se snaží tomuto předejít zarezervováním vyššího příkonu, který ale potřebuje pouze v určitých časech, tedy špičkách, dochází tak k nárůstu nákladů na elektřinu. Bateriový systém tento problém řeší srovnáním spotřebního diagramu, takzvaným

seřezání špiček, jelikož v případě nízké potřeby energie se baterie nabíjí a ve špičkách odběratel čerpá z baterií a nemusí tak překračovat čtvrt hodinová maxima ani navyšovat sjednaný tarifní příkon (Partner společnosti, 2021).

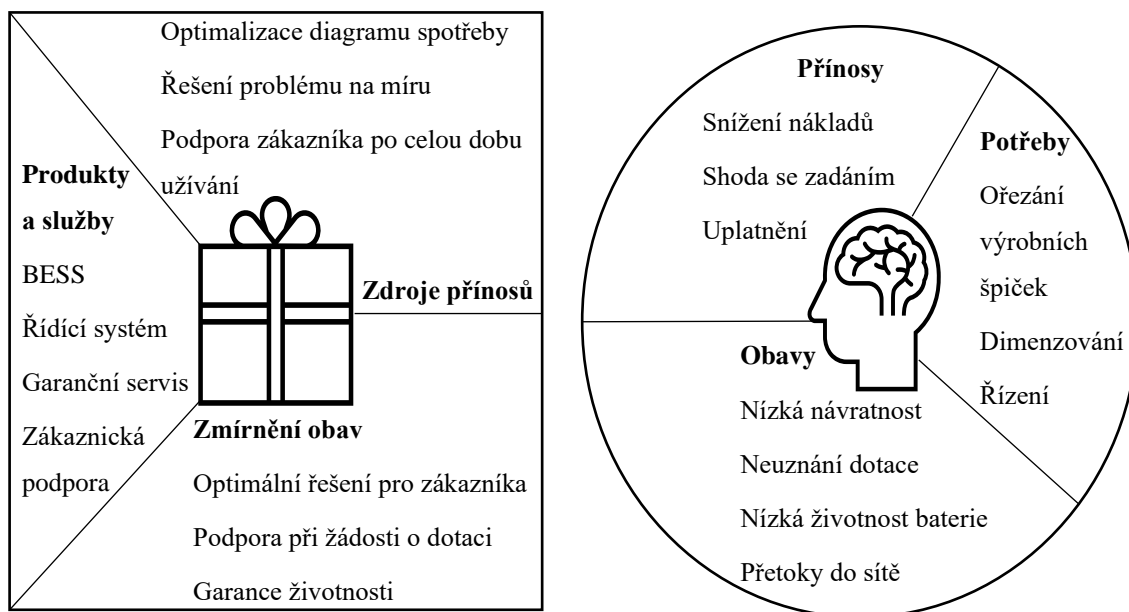
Další z možností využití je při integraci vlastních obnovitelných zdrojů energie do provozu firmy. Zejména v případě fotovoltaických panelů, kde vzniká problém ve stabilitě generovaného množství elektrické energie z důvodu existence cyklů, jako jsou střídání dne a noci, či změny ročního období. Bateriový systém umožňuje tyto výkyvy vyhlazovat. Posledním z běžných využití jsou agregace přebytečné elektrické energie za účelem následného prodeje do sítě a funkce bateriového systému jakožto záložního zdroje elektrické energie v případě výpadku proudu (Partner společnosti, 2021).

4.2.4. Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka SBU bateriových systémů pro koncové zákazníky bude navržena na základě výsledků autorem provedeného výzkumu. V této kapitole bude prezentován pouze výstup výzkumu, ostatní části včetně jeho limitů se nachází v příloze č. 4.

Diskuze výsledků a doporučení

V realizovaném výzkumu byly zjištěny jednotlivé potřeby, požadované přínosy a obavy zákazníků segmentu C&I na trhu BESS, což bylo jeho cílem. Jejich výčet byl znázorněn a strukturován v podobě profilu zákazníka, který je součástí modelu hodnotové nabídky Value Proposition Canvas. Po shromáždění jednotlivých složek profilu zákazníka došlo k jejich seřazení z hlediska důležitosti. Posledním krokem bylo nalezení vzájemných vazeb napříč oblastmi profilu zákazníka, které posloužilo jakožto výstup k návrhu řešení.



Obrázek č. 16 Hodnotová nabídka pro koncové zákazníky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybraná společnost by měla nabízet pro řešení potřeb svých potencionálních zákazníků rozšířený produkt v podobě kompletního řešení BESS včetně řídicího systému, což odpovídá na potřeby zákazníků ořezat výrobní špičky, dimenzovat řešení individuálně a řídit provoz. Dále by měla poskytovat garanční servis a zákaznickou podporu pro zajištění životnosti baterie a shody se zadáním v průběhu životnosti produktu. Pro zmírnění obav z nízké návratnosti a přetoků do sítě je nutné vypracovat optimální řešení pro zákazníka na základě specifík jeho výrobního provozu a spotřebního diagramu. To povede k seřezání výrobních špiček a zamezení vzniku přetoků do sítě, a tedy hrozby vzniku sporů s distributory. V neposlední řadě tímto dojde ke snížení nákladů na energie a zajištění požadované návratnosti investice do tohoto poměrně nákladného zařízení. Z tohoto vyplývá, že je zde vysoká míra customizace a každá dodávka je řešena jako samostatný projekt.

Podpora při procesu žádosti o dotaci a jejímu úspěšnému získání může být značnou konkurenční výhodou vzhledem k tomu, že nezískání dotace je druhou nejzávažnější obavou při pořizování BESS. Garance životnosti zmírní obavy zákazníků o životnosti zařízení při zvažování jeho pořízení, u menších výrobních firem je požadována dvouletá garance bezporuchového provozu v případě středních a větších podniků se pohybuje okolo 10 let. Společnost by tedy měla nabízet garanci životnosti na základě toho kdo je

zákazníkem a udávané životnosti výrobcem baterií, které jsou hlavním komponentem BESS. Optimalizace diagramu spotřeby povede k srovnání spotřebního diagramu, a tedy konečnému snížení nákladů na energii, které jsou ústředním přínosem, který z pořízení BESS plyne. Řešení problému na míru zákazníkovi povede k realizaci zákaznických potřeb a požadavků uvedených v zadání projektu. Podpora zákazníka po celou dobu užívání povede k zachování jeho využitelnosti a uplatnění v provozu, tak aby zákazníkovi realizoval úspory nákladů na energii.

Výsledky výzkumu mají primární účel v použití pro vybranou společnost, jelikož poskytují informace užitečné pro stanovení jejich hodnotové nabídky na trhu, kam zvažují vstoupit a zvyšují pochopení a míru znalostí o svých potenciálních zákaznících. Pro dosažení shody na trhu ve fázi na papíru, tedy zatím tržně neověřené, doporučuji výše znázorněnou a popsanou hodnotovou nabídku na obrázku č. 16. Tento návrh hodnotové nabídky najde svoje uplatnění při sestavování celkové obchodní strategie SBU BESS.

4.2.5. Konkurenční chování

Návrh rámce obchodní strategie nové SBU bateriových systémů musí taktéž definovat způsob konkurenčního chování společnosti na trhu. Zde je třeba brát v úvahu rozlišnost mezi typy zákazníků. V případě, kdy zákazníkem je dodavatel bateriového systémů poptávající pouze výrobu na základě poskytnuté projektové dokumentace, je konkurence vyšší než při komplexní nabídce pro koncového zákazníka. Poptávku těchto zákazníků je schopna uspokojit dostatečně technologicky vybavená elektro-strojírenská firma poskytující standardní úroveň kvality. Uvést příklad nejbližších konkurentů u tohoto typu zákazníků je složité, jelikož trh bateriových systémů je relativně nový a vyhledat společnosti, které se poskytováním zakázkové výroby pro jeho dodavatele prezentují, je velmi obtížné. Generickou konkurenční strategií dle Michaela Portera zde bude zvolena diferenciací, jak již bylo stanoveno v návrhu budoucí podoby portfolia společnosti, je vhodné, aby byly jednotlivé konkurenční strategie v souladu a sledovali stejné cíle. Prostředkem diferenciací u této skupiny zákazníků bude využití dobrých obchodních vztahů se dvěma dlouhodobými zákazníky společnosti, kteří jsou taktéž předními dodavateli bateriových systémů. Vysoká úroveň řízení vztahů se zákazníky společně s tím, že rozvaděč jakožto komponent bateriových systémů bude vyráběn společností, budou zdrojem konkurenční výhody.

Konkurence v segmentu C&I bateriových systémů střední výkonosti pro koncové zákazníky je v současné době relativně nízká. Jak bylo zjištěno v analýze atraktivita odvětví, poskytovat komplexní nabídku řešení pro zákazníky je v současnosti schopno malé množství firem. Velký rozdíl také nastává v případě geografického pojetí, na tuzemském trhu je vyjma již zmíněných tří dodavatelů bateriových systémů v pozici zákazníků obtížné vyhledat další konkurenty. Asociace pro akumulaci energie sdružuje celou škálu organizací zainteresovaných v energetice včetně konkurentů v cíleném segmentu trhu bateriových systémů, není jich však mnoho. Kdežto na evropském trhu se pohybuje mnohem větší množství konkurentů, jejich podstatnou část sdružuje evropská Asociace pro ukládání energie, převážně se jedná nadnárodní společnosti. Na základě internetového vyhledávání byly nalezeny tři tuzemské konkurenční společnosti, které jsou velikostně podobné a nepatří mezi zmíněné zákazníky/konkurenty a nyní budou stručně popsány (AKU-BAT CZ, 2022; EASE, 2022).

Prvním potenciálním konkurentem SBU bateriových systémů je společnost sídlící v Praze zabývající se výrobou, vývojem a podporou distribuce zařízení pro akumulaci elektrické energie od roku 2016. Vyvíjí vlastní softwarovou i hardwarovou stránku produktů. Nabízí typizované bateriové systémy s malým výkonem pro rezidenční využití a kompletní řešení pro segmenty C&I a elektromobility středního výkonu. Její produkty mají garantovanou záruku na dobu deseti let, servis se provádí u zařízení středního výkonu na čtvrtletní či půlroční bázi. Poskytuje havarijní školení při předání včetně návodu na používání zařízení. Konkurent je oproti společnosti menší, má pouze devět zaměstnanců, v roce 2020 disponoval aktivy v hodnotě 13 643 tis. Kč a dosahoval 3320 tis. Kč tržeb z vlastních produktů a 3664 tis. Kč ztráty. Je dceřinou společností české holdingové společnosti působící v oblasti elektrického vytápění (Orbis Europe, 2022; Konkurent BESS 1; 2022).

Druhým konkurentem je Prachatická společnost založená v roce 2014, nabízející služby a produkty v oblasti fotovoltaiky, ukládání energie, vytápění a elektroinstalace. V oblasti ukládání energie se jedná o typizované bateriové systémy pro rodinné domy a velké objekty, pro segment C&I nabízejí vývoj a výrobu kontejnerového mobilního bateriového systému na zakázku dle potřeb zákazníka. V roce 2020 měla aktiva ve výši 18 065 tis. Kč, generovala 48 251 tis. Kč tržeb z vlastních produktů a 6 126 tis. Kč zisku (Orbis Europe, 2022; Konkurent BESS 2; 2022).

Posledním konkurentem je společnost se sídlem na Slovensku působící i na trzích Česka a Maďarska, založená roku 1996. Rozsah nabízených služeb je široký, převážně se zaměřuje na výrobu jednoúčelových strojů, dále také poskytuje škálovatelné typizované bateriové systémy pro segment C&I. Společnost pod licencí vyrábí a distribuuje bateriový systém norského výrobce. Nabízí vypracování projektu dle potřeb zákazníka, výrobu i následný servis. Baterie, měniče i řídicí systém nakupuje. Jelikož se jedná o diverzifikovanou společnost zaměstnávající 400 pracovníků, její aktiva v roce 2020 dosahovala 1 273 135 tis. Kč, tržby 1 282 177 tis. Kč a zisk 110 879 tis. Kč (Orbis Europe, 2022; Konkurent BESS 3; 2022).

Zvolenou generickou konkurenční strategií společnosti bude opět diferenciacce. Zdrojem konkurenční výhody zde bude bateriový systém tvořený na míru zákazníkovi. U dvou z výše zmiňovaných konkurentů šlo o samostatné typizované bateriové systémy, které výrobce pro individuální potřeby zákazníků škáloval. Odlišením v případě společnosti by bylo, kompletní zpracování projektu s navržením co nejvhodnějšího řešení konfigurací nakupovaných komponent jako jsou baterie, měniče a řídicí systém. V případě dělení segmentů trhu dle použitých baterií, byly popsány jejich rozdílné vlastnosti a z nich plynoucí vhodné či nevhodné aplikace. Ponechání flexibility v konfiguraci řešení k zajištění maximální hodnoty pro zákazníka bude formou diferenciacce oproti škálování typizovaných jednotek, které mají technické parametry pevně dané. Individualizovaná konfigurovatelná nabídka bateriových systémů společně s využitím dobrého jména společnosti v energetice a možností akvizice z řad stávajících zákazníků budou zdrojem konkurenční výhody společnosti.

4.2.6. Dodavatelské vztahy

Konstrukce kontejnerového bateriového systému byla popsána v jedné z předešlých podkapitol. Proto, aby společnost mohla produkt pro koncové zákazníky vyrábět, musí některé jeho části nakoupit od dodavatelů. Schránkou celého systému je kontejner, ten bude společností nakupován, jelikož se ho tak v malých množstvích nevyplatí vyrábět. V České republice je dostatečné množství strojírenských firem zabývajících se výrobou technologických kontejnerů na zakázku, dodáván může být již včetně vnitřního rámu pro baterie, klimatizace, bezpečnostních a hasících prvků. Kontejner musí splňovat potřebné bezpečnostní a technické parametry, ty budou přiblíženy při definování produktu.

Zda bude nakupován standardizovaný typ či kontejner na zakázku ovlivní způsob nákupu. Vzhledem k tomu, že jde o běžný strojírenský výrobek, předpokládá se jeho snadná dostupnost (Obchodní ředitel, 2022).

Jednoznačně klíčovým komponentem jsou baterie a jejich příslušenství. Bateriový modul se skládá ze sériově seřazených článků baterie propojených s řídicím systémem baterie (BMS) a napájecím konektorem. V této sestavě bude nakupován společností. Většina výrobců baterií se nachází v Asii, a jak bylo zjištěno v analytické části, dochází v poslední době k zvyšování jejich cen a prodlužování dodací doby v některých případech až na jeden rok. Velkovýrobci baterií taktéž upřednostňují objednávky velkých objemů, pro výrobce menšího rozsahu je to značnou nevýhodou. V budoucnu se očekává díky nedostatku kovů potřebných pro výrobu baterií, zejména lithia a nárůstu poptávky vlivem rozšíření elektromobility a akumulace energie nedostatek baterií a růst cen, jelikož nárazové zvýšení kapacit není možné. Pro zajištění strategického materiálu musí společnost navázat obchodní vztah s některým z dobře zásobených distributorů či výrobcem bateriových modulů. Druhou možností je nákup od obchodního partnera, s kterým bude společnost na výrobě spolupracovat, jelikož realizuje dodávky vysoce výkonných bateriových systémů a objednává velké množství bateriových článků má lepší obchodní podmínky a vyšší jistotu jejich získání. Z bateriových článků si obchodní partner sám kompletuje bateriové moduly včetně řídicího systému pro svou potřebu. Společnost by ho mohla oslovit z hlediska jejich odkupu (Obchodní ředitel, 2022; Vobořil 2021).

Strategickým komponentem je taktéž řídicí systém energií (EMS), jedná se o software pro ovládání bateriového uložení komunikující podle čidel v bateriových modulech. V rámci České republiky nabízí EMS relativně malé množství firem, ve většině případů jde o nadnárodní energetické společnosti, které si pro svoje potřeby vyvinuly tento systém a dodatečně ho prodávají. Nejvýhodnějším způsobem zajištění dodávek těchto systémů by v současnosti pro společnost bylo navázání spolupráce s druhým potenciálním partnerem zabývajícím se pouze vývojem bateriových systémů, který společnost oslovil. Výhodu lze spatřit zejména v českém zastoupení firmy a možnosti rozšíření spolupráce o outsourcing počátečního měření v provozu zákazníka, pro který obchodní partner disponuje vlastně vyvinutým softwarem (Obchodní ředitel, 2022).

Ostatní prvky jako jsou měniče, střídače a elektroinstalační materiál patří mezi běžně dostupný nakupovaný materiál. Rozvaděče, které jsou nedílnou součástí bateriových systémů, budou vyráběny v SBU nízkonapětových rozvaděčů, nakonec díky nim se společnost dostala k příležitosti vyrábět nový produkt. Sestavení detailní funkční strategie nákupu společností bude nutné pro zajištění strategického materiálu, u kterého se očekává růst ceny a prodloužení dodacích termínů (Obchodní ředitel, 2022).

4.2.7. Doručení hodnoty 4P

Formulace rámce pro tvorbu obchodní strategie nové SBU bateriových systémů bude provedena prostřednictvím marketingového mixu 4P, který stanoví, jak nová obchodní jednotka doručí hodnotu pro zákazníka a dosáhne požadované fáze inovace v rámci mapy portfolia, kde dojde k zajištění dobré výchozí pozice na trhu, postupnému zvyšování počtu dodávek a snížení rizika jejího zániku.

Produkt

Společnost nabídne koncovým zákazníkům komplexní řešení bateriového systému dle jejich individuálních potřeb. Součástí nabídky bude hmotná výbava bateriového systému. Konkrétně modifikovaný technologický kontejner umístěný nad úrovní země. Z kovové konstrukce izolované sklolaminátem, odolný vůči povětrnostním podmínkám, vlhkosti a mechanickému poškození. Dosahující stupně krytí elektrických zařízení o hodnotě IP54 s bezpečnostními prvky zabráňujícími vniknutí a neoprávněnou manipulaci se zařízením. Vybavený automatickým protipožárním hasicím systémem, odvětráváním a chlazením pro omezení rizika vzniku požáru (PEA, 2017).

Uvnitř kontejneru jakožto ochranné schránky budou na rámech umístěny bateriové moduly, jejichž výkon a kapacita bude nakonfigurována v projektové fázi na základě provedených měření spotřebního diagramu zákazníka, tak aby docházelo k ořezání výrobních špiček a konečné úspoře nákladů na energii. Při navrhování bateriové výbavy systému bude kladen maximální důraz na zákaznickovi potřeby, od nichž se budou odvíjet technické parametry výrobku včetně použitých technologií a typu bateriových článků. Dále budou uvnitř umístěny rozvaděče, měniče, střídače a všechny ostatní elektrotechnická zařízení potřebná pro bezpečný provoz bateriového systému. Bateriové moduly vybavené BMS řídicím systémem budou chránit bateriové články před

poškozením a zajistí dlouhodobou životnost bateriového systému pro zákazníka. Veškeré zařízení bude propojeno automatizovaným systémem EMS na řízení, kontrolu a ovládání pro optimalizaci nabíjení a vybíjení bateriových modulů za účelem vyrovnavání spotřebních špiček zákazníka a dosažení maximální návratnosti investice. Tento systém bude ovládán dotykovým panelem umístěným uvnitř vedle vstupu.

Součástí celistvého produktu bude počáteční měření a analýzy spotřeby na místě u zákazníka, včetně zaznamenání veškerých požadavků spojených s účelem využívání bateriového systému. Tyto analytické činnosti budou prováděny v kooperaci s obchodním partnerem zabývajícím se vývojem bateriových a EMS systémů, který poskytne know-how a software potřebný pro navržení řešení problémů zákazníkovi na míru. Následovat bude navržení konfigurace produktu projektanty společnosti na základě získaných dat pro zajištění realizace přínosů. Během celého životního cyklu produktu i ve fázi před jeho pořízením bude zákazníkovi poskytována informační podpora, včetně přípravy technických podkladů a možnost zprostředkování dotačního poradenství s externí firmou pro navýšení šancí zákazníka získat dotaci na bateriový systém.

Pro zaručení kvality a bezpečnosti bude produkt před přepravou na místo určené testován, z hlediska zapojení baterií a jejich konfigurace, vedení kabelů, stavu mechanických částí a všech zákazníkem požadovaných funkcí. Testované produkty budou dosahovat hodnot v souladu s požadavky kodexu přenosové soustavy. Po absolvování testů bude přepraven zákazníkovi, kde dojde k instalaci. První dva týdny bude zařízení fungovat v testovacím režimu, během něhož se doladí případné odchylky, na jeho konci bude obsluze poskytnuto havarijní školení. Zákazníkovi budou předány technické dokumenty včetně výkresů zapojení, manuálu k ovládání, údržbě, potřebných nástrojů, technických charakteristik zařízení a seznamu náhradních dílů (PEA, 2017; Partner společnosti, 2021).



Obrázek č. 17 Ilustrace podoby kontejnerového bateriového systému

(Zdroj: Siemens, 2022)

Nedílnou součástí produktu bude i poskytování garance životnosti, jejíž délka bude závislá na typu použitých bateriových článků a ostatních materiálů. Její platnost bude podmíněna garančními servisními kontrolami, které bude vykonávat společnost za spolupráce s dodavatelem EMS softwaru. Periodicita garančních kontrol bude podléhat specifikacím jednotlivých konfigurací. Zákaznická podpora bude poskytována i v případě poruchy zařízení, rychlá odezva na vzdálená místa bude zajištěna outsourcingem těchto servisních prací do režie lokálních kvalifikovaných a spolehlivých elektrotechnických společností. Takto definovaný produkt bude odpovídat na potřeby, obavy a požadované přínosy zákazníků.

Cena

Cena bateriového systému závisí na mnoha faktorech a jelikož se jedná o individualizovaný výrobek dle potřeb zákazníka nelze přesně určit jednotnou částku. Nutné je zahrnout náklady na nákup komponentů, materiálu, outsourcingu, taktéž náklady na výrobu, vývoj, projektové práce, montáž a instalaci ve své režii. Úroveň nákladů nakupovaných položek se bude měnit v závislosti vývoje na trhu, všechny typy nákladů budou ovlivněny makroekonomickými vlivy a změnami v konkrétních odvětvích. Měnit se budou přímé i nepřímé náklady bateriových systémů a to na základě mnoha faktorů, například ceny práce, energií či naplněnosti výrobní kapacity. Stanovení ceny bateriových systémů bude prováděno pomocí kalkulačního postupu, který zohledňuje aktuální stavy nákladových položek, přičítá požadovanou ziskovou marži a beru v úvahu běžnou cenu na trhu nabízenou konkurenty. Pro vytvoření představy o celkové ceně bateriového systému a položkách, které by měly být v její kalkulaci zahrnuty, slouží následující tabulka. V ní jsou uvedeny průměrné ceny položek bateriového systému s čtyřhodinovým vybíjecím cyklem v jednotlivých obdobích, dle typu použitých bateriových článků. Zdrojem byly tři odborné studie ze zahraničí.

Tabulka č. 25 Struktura nákladů bateriového systému

BESS s 4h - vybíjením		Lithium-ion (LFP)		Olověné		Redoxní -Vanadium	
		Průměr ceny		Průměr ceny		Průměr ceny	
Položka	Jednotky	2020	2030	2020	2030	2020	2030
Blok baterií	\$/kWh	182	109	180	167	289	231
Mechanika	\$/kWh	42	30	49	35	58	40
Elektrické zařízení	\$/kW	85	73	155	133	155	133
EMS	\$/kW	40	28	40	28	40	28
Montáž	\$/kWh	50	36	47	39	55	45
Vývoj a výroba	\$/kWh	61	50	52	43	63	52
Projekt	\$/kWh	73	60	67	55	80	66
Instalace	\$/kW	31	25	31	25	31	25
Celková cena BESS	\$/kW	1793	1266	1808	1538	2404	1922
	\$/kWh	448	317	452	385	601	480
Alternativní zdroj 1	Rok	2018	2025	2018	2025	2018	2025
	\$/kW	1876	1446	2194	1854	3430	2598
	\$/kWh	469	362	549	464	858	650
Alternativní zdroj 2	Rok	2025	2030				
	\$/kWh	245	200				

(Zdroj: Mongird a kolektiv, 2019, s. 36; Mongird a kolektiv, 2020, s. 15-34; Cole a kolektiv, 2021, s. 4)

Nejdražší položkou celého bateriového systému je samostatný bateriový blok skládající se z rámu, bateriových modulů a řídicího systému BMS, tvoří zhruba 40 % celkové ceny. V tabulce lze vidět podstatné rozdíly mezi jednotlivými druhy baterií, nejlevněji vycházejí lithium-iontové. Odhadem bude docházet v budoucnu ke zlevňování všech položek. Společnost bude cílit na segment C&I o středním výkonu zařízení, tomu zhruba odpovídá velké rozpětí od 20 kW do 0,5 MW. Rozdíly v kapacitě a výkonu se samozřejmě projeví i v nákladech na ostatní zařízení a elektromateriál, jelikož ho v případě dolní hranice bude potřeba méně, taktéž nutnost uložení v odděleném kontejneru nemusí být potřeba. Pro lepší vypovídací hodnotu odhadu bude uvažována horní hranice segmentu o výkonu 0,5 MW.

Cena lithium-iontového 0,5 MW bateriového systému po přepočtu z nákladů za kWh a převedena dle kurzu USD/CZK ze dne 18. 03. 2022 vychází dle prvního zdroje z dat roku 2020 na 20 133 120 Kč, druhého v odhadovaných cenách položek roku 2025 na 16 268 280 Kč a třetího na 11 010 300 Kč. První dva zdroje od téměř stejných autorů sledují do detailu všechny vypsané položky, třetí zdroj udává pouze koncovou cenu za kWh bez jejího rozkladu. Celková cena bateriového systému v případě prvního zdroje již zahrnuje pro rok 2020 ziskovou marži 20 %, v roce 2030 se očekává její nárůst na 25 % vlivem zlevnění materiálu.

Orientačním odhadem celkové úrovně ceny 0,5 MW kontejnerového bateriového systému a jejich nákladových položek může být uvedený interval od 16 268 280 Kč do 20 133 120 Kč. Hodnoty uvedené v citovaných studiích pocházejí z prostředí USA, dají se proto očekávat rozdíly. Společnost musí stanovit cenu na základě vlastní struktury nákladů a požadované hodnoty zisku, nutné bude také vyčíslit a zohlednit náklady na poskytovaný servis a ostatní nezahrnuté služby (Mongird a kolektiv, 2020, s. 9).

Místo

Charakter bateriového systému, alespoň pro segment C&I středního výkonu již předkládá využití přímého kanálu distribuce. Jedná se o složitý technologický celek, jenž musí být individualizován dle požadavků zákazníka. Přímý prodej skrz obchodní referenty společnosti bude hlavním kanálem. V některých případech dochází také k prodeji prostřednictvím výběrových řízení či elektronických aukcí, zde je možnost společnosti ovlivňovat proces předání hodnoty omezená. Jak bylo zjištěno v rámci definování hodnotové nabídky, zákazníci vyžadují podporu ze strany prodejce během celého životního cyklu produktu, včetně přípravných fází před prodejem. Obchodní referent společnosti na základě poptávky zákazníka sjedná termín jeho návštěvy. Společně s týmem obchodního partnera zaměřujícího se na měření a dimenzování optimální spotřeby provedou sběr dat z energetického systému zákazníka a následný rozhovor, kde budou zjištěny jeho požadavky a navrženy doporučení.

Na základě nasbíraných technických dat a požadavků projektant společnosti navrhne řešení bateriového systému včetně technických parametrů, použitých materiálů, odhadu koncové ceny zařízení a termínu dodání. Takto vypracovaný projekt bude po schválení zákazníkem převzat do výroby. Obchodní referent bude informovat zákazníka o průběhu projektu v předem stanovených pravidelných intervalech či milnicích.

Po finální montáži ve výrobní hale bude provedeno testování bateriového systému, certifikát o jeho výsledcích bude elektronicky poslán zákazníkovi. Následovat bude přeprava na místo určení, kde bude bateriový systém spuštěn a připojen k síti. Zákazníkovi bude společně se zařízením předána veškerá potřebná dokumentace. Přidělený obchodní referent bude zodpovědný za poskytování zákaznické podpory po koupi, včetně sjednávání garančního servisu, náhlých oprav či dodávek náhradních dílů pro zajištění spokojenosti zákazníka.

Propagace

Propagace společnosti jakožto celku má dopad i na úspěch jednotlivých SBU. V návrhu rámce firemní strategie byl stanoven cíl zlepšení propagace společnosti, které by vedlo k zvýšení povědomí a zlepšení image zaměstnavatele. Propagována by byla i samotná činnost a úspěšně realizované projekty společnosti, což by se projevilo v obchodní oblasti jednotlivých SBU. Pravidelná regionální propagace společnosti by tak mimo očekávané podpory náborových činností přinesla nové potenciaální zákazníky i pro SBU bateriových systémů. Celková propagace by mohla mít formu vizuální reklamy na frekventovaných regionálních místech a internetových stránkách, audio reklamy v lokálních stanicích rádia a sponzorování sportovních či kulturních událostí. Pro zajištění efektivní propagační kampaně by bylo vhodné, aby společnost navázala spolupráci s odbornou firmou, která pomůže ucelenou formu propagace navrhnout, jelikož sama společnost na to nemá dostatečné know-how ani personální zdroje.

Základním krokem propagace nové SBU je doplnění stávajících webových stránek a propagačních materiálů společnosti o tuto novou činnost, popisem produktu, způsobu jakým může zákazníkovi snížit náklady na energie a udáním kontaktních údajů na vedoucího SBU bateriových systémů. Dalším z kroků je aktualizovanou nabídku sortimentu rozeslat emailem stávajícím zákazníkům a upozornit je tak na existenci nového produktu a možnost rozšíření spolupráce. Hlavní komunikační metodou bude

vzhledem k charakteru produktu osobní prodej. Proaktivní činnost obchodních referentů ve vyhledávání a oslovování nových zákazníků včetně snahy rozšiřovat spektrum spolupráce s těmi současnými bude základem propagace SBU bateriových systémů.

Pro zákazníky technicky složitých a poměrně finančně náročných produktů jsou důležité kladné reference výrobce, které snižují nejistotu dodávky kvalitního a funkčního produktu dle jejich požadavků. Z tohoto důvodu je nutné, aby se společnost prezentovala na svých webových stránkách úspěšnými realizacemi projektů. Další z možností je prezentace těch nejzajímavějších realizovaných projektů v odborných médiích zabývajících se energetikou. Velmi dobrou příležitostí k propagaci SBU bateriových systémů je začlenění se do české Asociace pro akumulaci energie sdružující velké množství organizací z různých oblastí jako jsou energetika, průmysl, elektrotechnika, obnovitelné zdroje, bankovníctví, vzdělávání a výzkum. Asociace pořádá ročně deset až patnáct konferencí, na kterých se prezentují nejnovější trendy v oblasti akumulace energie. Členství v této zájmové skupině by přineslo lepší image a kredibilitu společnosti v oblasti bateriových systémů a energetiky obecně, taktéž možnosti obchodního propojení s členy asociace (Partner společnosti, 2021; AKU-BAT CZ, 2022).

4.2.8. Shrnutí návrhu rámce obchodní strategie

Navržený rámec obchodní strategie na období roku 2023 až 2027, tedy prvních pět let fungování nové SBU, určil cílený C&I segment trhu bateriových systémů se středním výkonem do 0,5 MW. Důvodem volby byl důraz zákazníka na individualizaci, kvalitu a funkčnost řešení na rozdíl od co nejnižší ceny. Dále soulad se schopnostmi a zdroji společnosti, doplněný o nabídku spolupráce ze strany obchodního partnera, menší úroveň konkurence v případě nabídky komplexních řešení a předpokládaný významný budoucí růst trhu. Z hlediska geografie byl vybrán evropský trh s preferencí tuzemska a Německa, stejně jak je tomu u ostatních SBU, a to zejména kvůli geograficky omezené schopnosti poskytovat služby spojené s produktem a znalosti mezi lokálními zákazníky energetického odvětví, taktéž znalost tamních norem, zákonů a nařízení spjatých s prodejem elektrotechnických zařízení.

Společnost bude nabízet produkty dvěma zákazníkům v rozdílném rozsahu. První skupinou zákazníků, které bude společnost produkt dodávat, budou dodavatelé bateriových systémů. Těmi jsou společnosti, již působící na trhu, které z důvodu úspory

nákladů, nízké kapacity či nedostatkem schopností a zdrojů potřebují určité činnosti spojené s dodávkou produktu outsourcovat. Jako první je tato skupina zákazníků zvolena z důvodu současných nabídek na spolupráci od dvou obchodních partnerů společnosti, v prvním případě se jedná o stávajícího klíčového zákazníka, který by od společnosti popτάval částečné vypracování projektu, výrobu a montáž dle zadané dokumentace. V případě druhého obchodního partnera by šlo o výrobu dle dodané projektové dokumentace. Společnosti bylo navrženo, aby dosáhla úkolu realizace čtyř dodávek bateriového systému do roku 2023 prostřednictvím těchto spoluprací, jelikož tak doplní současné mezery v know-how a získá více času na opatření zdrojů za menšího rizika neúspěchu, než v případě prvotního oslovení koncových zákazníků. Po získání těchto zkušeností bude společnost nabízet produkt koncovým zákazníkům v komplexní formě na své jméno, což zajistí větší úroveň zisku a naplnění vize z hlediska produktů s vysokou hodnotou pro zákazníky, výrobu pro dodavatele bude nabízet v případě volné kapacity. Následně byl popsán bateriový systém, jedná se elektrotechnické zařízení, které slouží k uchovávání energie za účelem regulace spotřeby elektřiny. Tato regulace v podobě vyhlazování spotřebního diagramu umožňuje společností s vysokou spotřebou elektrické energie realizovat úsporu na nákladech. Lze použít i v mnoha dalších aplikacích jako jsou výrobní elektřiny, rozvodné sítě, fotovoltaické elektrárny a elektromobilita. Bateriový systém pro C&I středního výkonu se skládá z technologického kontejneru, v němž jsou uloženy bateriové moduly čidly propojené se systémem na řízení, monitorování a kontrolu chodu, doplněné o rozvaděče, měniče, střídače a ostatní elektrotechnická zařízení nutná pro optimální nabíjení a vybíjení bateriového systému. Hodnotová nabídka pro koncové zákazníky byla stanovena na základě kvalitativního výzkumu vycházejícího z rozhovorů s expertem na danou problematiku a obchodním ředitelem společnosti. Vyjádření výsledků pomocí modelu Value Proposition Canvas, definuje požadovanou nabídku na základě profilu zákazníka. Společnost by měla nabízet bateriové systémy včetně řídicího energetického systému EMS, garančního servisu a zákaznické podpory. Účelem je prostřednictvím optimalizace řešení na míru dle potřeb zákazníka, garance životnosti, podpory zákazníka během celé doby užívání i v případě žádosti o dotaci, realizovat úsporu nákladů ořezáním spotřebních špiček správně dimenzovaným a řízeným bateriovým systémem, který najde u zákazníka uplatnění.

Konkurenční chování společnosti musí být sjednoceno napříč celým portfoliem, aby nedošlo k snaze naplnit protichůdné cíle. V případě nabídky dodavatelům bateriových systémů, kde je konkurence vyšší, bude společnost využívat svých dlouhodobých dobrých obchodních vztahů se zákazníky a schopnosti vyrábět rozvaděče, které jsou potřebným komponentem produktu k dosažení diferenciaci od konkurence a získání konkurenční výhody. Diferenciaci oproti konkurentům na poli koncových zákazníků bude poskytovat flexibilnější možnost konfigurace bateriového systému na základě požadovaných parametrů zákazníka, dobré jméno v oblasti energetiky a možnost akvizice stávajících zákazníků ostatních SBU.

Před zahájením výroby bateriových systémů musí být navázány potřebné dodavatelské vztahy, obzvláště v případě strategických komponent a materiálů. Nejdříve musí být určeno, které komponenty budou nakupovány. Jednoznačně bude nakupován technologický kontejner, jehož výroba by byla nákladnější, jeho dostupnost dokáže zaručit velké množství tuzemských firem. Veškeré elektrotechnické zařízení mimo rozvaděčů, budou nakupovány od výrobců či velkoobchodů, jedná se o snadno dostupné typizované produkty. Nejstrategičtější komponentou jsou bateriové moduly, které tvoří okolo 40 % hodnoty celkového produktu. V současné době je jejich dodavatelský řetězec přetížen, což vede k dlouhým čekacím dobám a růstu cen, z toho důvodu bylo navrženo nákup bateriových modulů doplněných o řídicí systém baterií BMS od prvního obchodního partnera, který se již zabývá dodávkou vysoko výkonných bateriových systémů a má velkou spotřebu baterií, tudíž lepší obchodní podmínky. Řídicí energetický systém EMS bude nakupován od druhého obchodního partnera, u kterého budou outsourcovány i měřicí aktivity a dimenzování, z důvodu jeho technologické a znalostní vybavenosti.

Společnost bude předávat hodnotu koncovému zákazníkovi pomocí bateriového systému, který splňuje výše uvedené vlastnosti hodnotové nabídky. Je tedy dimenzovaný dle potřeb zákazníka, bezpečný, otestovaný, doplněný o garanci životnosti, servis a zákaznickou podporu po celou dobu užívání včetně dodávky náhradních dílů a pozáručních oprav. Cena tohoto produktu záleží především na individuální konfiguraci pro každého zákazníka. Dále ji ovlivňuje vývoj cen na trzích vstupů, požadovaná zisková marže a úroveň cen poskytovaných konkurencí. Společnost musí zahrnout všechny potřebné položky do svého kalkulačního vzorce včetně nákladů na poskytované služby

s produktem spojené a jejich způsob obstarávání. Na základě informací z citovaných studií se dá odhadnout interval, v kterém se bude přibližná cena při dané úrovni hrubé marže 20 % z roku 2020 a jejímu očekávanému růstu na 25 % vlivem zlevnění materiálu pohybovat, a to v rozmezí 16 až 21 miliónů korun.

Místem prodeje bateriového systému bude přímý distribuční kanál mezi společností a koncovým zákazníkem či prostřednictvím výběrových řízení a aukcí. Hlavní roli zde bude hrát obchodní referent, jehož informační podpora a péče o zákazníka, před, během a po koupi produktu zajistí dodání hodnoty a spokojenost zákazníka. Propagace společnosti již byla navržena v případě rámce firemní strategie, z této obecné propagace všech činností lze očekávat kladný dopad i na SBU bateriových systémů, tato propagace by měla být provedena skrz pravidelnou kampaň navrženou ve spolupráci s profesionální odbornou firmou pro zajištění jejího efektivního dopadu.

Propagace SBU bude stavět na metodě osobního prodeje, kde bude proaktivní přístup obchodních referentů v oslovování nových zákazníků a péče o ně klíčovým. Internetové stránky a propagační materiály společnosti by měly být aktualizovány o nový produkt sortimentu, včetně sdílení kladných referencí z nově realizovaných projektů, které zvýší povědomí o společnosti v této oblasti. Vhodným krokem je i vstup do Asociace akumulace energie, jelikož to přinese možnosti propagace na konferencích, zlepšení image a spolupráci s ostatními členy.

Takto navržený rámec obchodní strategie bude společnosti sloužit jakožto podklad pro vypracování detailní obchodní strategie včetně definovaných cílů, návrhu implementace i její kontroly. Dále by měly být společností vypracovány funkční strategie jednotlivých oblastí, aby modifikace portfolia příbuznou diverzifikací na trh bateriových systémů byla zakomponována do všech úrovní organizační struktury, aby bylo tak možné dosáhnout stanovených cílů v rámci firemní strategie a konečné naplnění vize společnosti, která si uvědomuje současné problémy a stanovuje nový směr, kde bude společnost více konkurenceschopná, ekonomicky výkonná a stále se rozvíjející.

4.3. Strategické dopady války na Ukrajině

Informace pro vypracování analytické i návrhové části diplomové práce většinou pochází z období před začátkem rusko-ukrajinského ozbrojeného konfliktu. V této podkapitole budou stručně popsány jeho dopady na vybrané oblasti spojené s navrženým rámcem firemní strategie a podklady pro vypracování obchodní strategie SBU bateriových systémů.

Ekonomická situace

Předpokládaný ekonomický vývoj EU se bude za předpokladu stálého válečného stavu pouze na území Ukrajiny vyznačovat podstatně zvýšenými cenami energie, ostatních komodit a narušením dodavatelských řetězců rizikových hmotných statků. Mezinárodní měnový fond předpokládá růst HDP vyspělých evropských ekonomik na úrovni 3 % a průměrnou inflaci na úrovni 5,5 %. V případě České republiky se předpokládá růst HDP na úrovni 1,2 % a dosažení až 15 % hodnoty meziroční inflace. ČNB zvýšila dvoutýdenní repo sazbu na 5,75 %, což je nejvyšší úroveň za více než 20 let (EGOV, 2022; Zlámal 2022; ČTK, 2022).

Potencionální dopady na společnost:

- Vzrůst nákladů na výrobní vstupy vyžadující navýšení prodejních cen.
- Pokles poptávky (zhoršená investiční nálada sektoru B2B).
- Zvýšení nákladů na cizí kapitál.

Dodavatelské řetězce

Negativní vlivy války na Ukrajině zhoršují již tak složitou situaci s poruchami dodavatelských řetězců, a to i v případě strategických surovin pro elektrotechnické společnosti a výrobce bateriových systémů. Předpokládá se další zvýšení cen a nedostupnosti baterií vyvolané růstem cen kadmia, niklu, lithia a kobaltu. Důvody pro toto zvýšení jsou nárůst poptávky za současného vlivu inflace. Nezanedbatelným faktorem je i skutečnost, že Rusko je druhým největším světovým producentem niklu a čtvrtým největším fosfátu používaného při výrobě lithiových baterií. Nutné je zmínit i vysoký nárůst cen ropy, který se projevuje plošným zvýšením nákladů na dopravu (DNV, 2022; Harper, 2022, Obchodní ředitel, 2022).

Potencionální dopady na společnost:

- Nezanedbatelný nárůst cen baterií a zhoršení jejich dostupnosti.
- Zvýšení nákladů na dopravu.

Energetika

Válka na Ukrajině ještě více zvýšila ceny energií, a to ropy, elektřiny a především plynu, jehož dodávky z Ruska tvořili v roce 2021 40 % celkové spotřeby EU. Řešením závislosti EU na dodávkách fosilních paliv z Ruska je iniciativa REPowerEU, která si dává za cíl do roku 2030 snížit poptávku po ruském plynu o dvě třetiny, a to prostřednictvím akcelerace již dříve schváleného plánu Fit for 55, který je součástí dohody The Green Deal. Cílem je snižování podílu fosilních paliv na energetickém mixu společně s rozvojem obnovitelných zdrojů a s nimi spojených investic do infrastruktury, do které spadají i bateriové systémy a tímto snížit uhlíkové emise o 55 % do roku 2030. Situace na trhu energií je i přes svoje negativní dopady na výrobní náklady veškerých firem faktor podporující poptávku po bateriových systémech, které umožňují zvyšovat energetickou soběstačnost svých uživatelů a realizovat úsporu nákladů (DNV, 2022; Wood, 2022; Obchodní ředitel 2022).

Potencionální dopady na společnost:

- Akcelerace budování energetické infrastruktury včetně bateriových systémů.
- Vysoké náklady na energii zvyšující poptávku po bateriových systémech.

Výše zmíněné dopady na společnost a konkrétně podnikání nově navržené SBU bateriových systémů musí být brány společností v potaz při tvorbě plnohodnotné strategie a to na firemní i obchodní úrovni. Neustále proměnlivá situace na trzích, v kterých společnost podniká či nakupuje strategické vstupy vyžaduje její pravidelné sledování, vyhodnocování a následné úpravy směřování rozvoje společnosti s ohledem na vlivy vnějšího prostředí.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy navrhnout rámec strategického rozvoje podniku s důrazem na rozvoj produktového portfolia. Dílčími cíli bylo stanovení vytvoření odpovídajících teoretických východisek práce, zpracování analytické části, návržení rámce firemní strategie a vytvoření podkladů pro formulaci business strategie.

Teoretická východiska se věnovala tématům strategického řízení včetně trojúhelníku firemní strategie, který byl následně použit pro návrh rámce firemní strategie. Dále mimo jiné popsala pojem hodnotové nabídky a marketingového mixu k jejichž využití došlo při zpracování návrhu rámce obchodní strategie. Teoretická východiska práce sloužila i jako podklad pro dílčí kapitoly analytické části, zejména v oblastech strategické analýzy, portfolio managementu a hodnotového řetězce. Dochází tak k naplnění dílčího cíle práce, kterým je vytvoření odpovídajících teoretických východisek pro zpracování analýzy a návrhů.

Analytická část práce se věnovala podkapitole současného stavu společnosti, kde bylo zjištěno, že se jedná o elektrotechnickou společnost podnikající na evropském trhu v oblastech nízkonapěťových rozvaděčů, zámečnické výroby a technologií pro čističky odpadních vod. Z čehož první dvě SBU tvoří naprostou většinu celkových tržeb. U všech obchodních jednotek byla zjištěna vysoká míra konkurence. Byla identifikována silná stránka společnosti v jejím vedoucím postavení na trhu nízkonapěťových rozvaděčů. Hlavní příležitostí byla poptávka současných zákazníků po rozšíření sortimentu o bateriové systémy společně s nabídkou spolupráce na tomto trhu od partnerské společnosti. Byly objeveny hlavní strategické problémy v nedosahování plánovaného zisku, závislosti na klíčovém zákazníkovi, tlaku na snižování cen a růstu vstupů. V analýze zdrojů byly nalezeny silné stránky společnosti především v její finanční stabilitě, širokých výrobních možnostech, kvalifikovaných zaměstnancích, dobrém jménu a dlouhodobých obchodních vztazích. Hlavní slabou stránkou zde byla nedostatečná personální kapacita pro rozvoj. Analýza hodnototvorných aktivit našla potenciál diferenciací ve vysoké úrovni řízení vztahu se zákazníky a komplexní nabídce v SBU technologií pro čističky odpadních vod, mimo to společnost nevyvíká v činnostech nad svými konkurenty, nejnákladnější aktivitou společnosti je výroba a

hlavní slabou stránkou je absence výzkumu a vývoje. Analýza portfolia zařadila SBU nízkonapěťových rozvaděčů do kvadrantu dojných kraj a zámečnickou výrobu na pomezí bídných psů v rámci BCG matice. Hlavní úlohou první zmíněné je přinášení cash flow, ta druhá slouží jako interní dodavatel výrobních činností. Současné portfolio společnosti postrádá SBU v kvadrantech hvězd a otazníků, byly tedy předestřeny alternativy příbuzné diverzifikace na trh bateriových systémů, vývoje vlastního výrobku či posílení pozic současných SBU. Posouzení vlivů vnějšího okolí přineslo hrozby v podobě nejistého ekonomického vývoje, silného růstu cen vstupů a jejich nedostupnost, legislativních nedostatků trhu bateriových systémů, vysokého tlaku na cenu v případě nízkokapacitních bateriových systémů a příliš vysokých nákladů vstupu na trh bateriových systémů. Naskytujícími se příležitostmi byly především politické impulsy pro růst poptávky na trhu bateriových systémů společně s nárůstem cen elektrické energie a nižší konkurencí při výrobě komplexních bateriových systémů. Shrnutí poznatků analytické části práce bylo provedeno pomocí SWOT analýzy, kde byla zjištěna středně silná externí i externí pozice společnosti, což vedlo k volbě ofenzivní strategie ve formě příbuzné diverzifikace na trh bateriových systémů podpořené silnými stránkami společnosti. Tak došlo ke splnění dílčího cíle diplomové práce, kterým bylo vypracování analytické části práce zjišťující možnosti rozvoje portfolia společnosti na základě omezujících podmínek jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Návrhová část se skládala ze dvou podkapitol. První z nich bylo navržení rámce firemní strategie společnosti pro období roku 2023 až 2027. Nejdříve byla představena nová vize společnosti s důrazem na poskytování produktů s vyšší hodnotou pro zákazníky. Dále byly stanoveny cíle a úkoly pomocí 3D pojetí úspěchu firmy a přístupu SMART, hlavními cíli bylo zvýšení ziskovosti, růst objemu tržeb a nabízení produktů s vysokou hodnotou pro zákazníka. Potřebné zdroje společnosti pro dosažení vize a cílů měly především podobu personálního zajištění, strojů, technologií a znalostí. Nově navržené podnikání společnosti rozšířilo portfolio o novou SBU bateriových systémů, která by měla do roku 2027 dosáhnout fáze inovace za současné renovace business modelů SBU zámečnické výroby, nízkonapěťových rozvaděčů a posílení technologií pro čističky odpadních vod na pomezí fáze inovace a zralosti. Navržena byla i nutná změna organizační struktury společnosti na maticovou, kombinací horizontálního řízení na úrovni SBU a vertikálního řízení z pohledu specializovaných oddělení, kde bude docházet

k sdílení zdrojů a schopností napříč portfoliem. Firemní výhodou společnosti bude především úspora nákladů sdílením zdrojů a diverzifikace portfolia snižující negativní vlivy externího prostředí a umožňující rozšiřování nabídky stávajícím zákazníkům. Následně byly pro navržený rámec firemní strategie odhadnuty náklady na jeho realizaci, ty představovaly přibližně 86 800 000 Kč. Nejnákladnější položkou byly mzdové náklady na pětileté období strategie a modernizace montážní dílny. Přínosy v podobě růstu tržeb by měly v prvním roce přinést zhruba 80 000 000 Kč. V časovém zhodnocení implementační etapy rámce firemní strategie započaly první aktivity datem 02. 01. 2023 a poslední z nich skočí ve dne 31. 12. 2025, taktéž k nim byly přiřazeny odpovědnosti pomocí RACI matice. Nejdelsí aktivitou bylo rozšíření komplexních dodávek rozvaděčů trvající 915 dní. Nejvýznamnějším rizikem návrhu rámce firemní strategie bylo překročení přínosů diverzifikace jejími dodatečnými náklady, možným opatřením je zde vypracování kvalitních odhadů a kalkulace nákladů před rozhodnutím o realizaci. Ve strategické kontrole byly uvedeny nejdříve základní premisy, které musí zůstat v platnosti pro využitá navrženého rámce firemní strategie, včetně sledovaných metrik a navrhované eskalace jejich neplatnosti. Jednou z hlavních je tvrzení, že rozšíření portfolia přinese společnosti vyšší zisk. Dále byla navržena podoba implementační kontroly včetně stanovení metrik pro jednotlivé cíle a jejich požadovaných i přípustných hodnot.

Takto navržený rámec firemní strategie společnosti poslouží jakožto podklad pro vypracování plnohodnotné strategie směřující k diverzifikaci příjmů nabídkou produktů s vyšší hodnotou pro zákazníka v podobě vstupu na nový trh bateriových systémů, což povede ke zvýšení ziskovosti celého podnikání vyjádřené ROS na úrovni 5 %, vzhledem k větší komplexnosti výrobků a očekávaném růstu tohoto relativně mladého trhu.

Druhá podkapitola návrhové části se věnovala návrhu rámce obchodní strategie pro navržené rozšíření portfolia o SBU bateriových systémů. Nejprve byly popsány zákaznické segmenty na základě několika dělicích faktorů, po porovnání jednotlivých možností byl zvolen segment C&I středně výkonných bateriových systémů pro evropský trh. Následně byly definovány dvě skupiny potenciálních zákazníků, kde se jednalo o současné výrobce bateriových systémů poptávající outsourcing některých činností a skupinu koncových zákazníků. Zde bylo navrženo počáteční získání zkušeností a know-how spolupráci s partnerskými společnostmi poptávajícími spolupráci na bázi

částečných dodávek bateriových systémů a postupný přechod k oslovování koncových zákazníků po získání kompetencí a kladných referencí.

Dále byla navržena podoba hodnotové nabídky společnosti v podobě modelu Value Proposition Canvas pro koncové zákazníky zvoleného segmentu na základě výsledků kvalitativního průzkumu. Generickou konkurenční strategií byla pro SBU zvolena diferenciací na základě nabízení flexibilní konfigurace bateriových systémů společně s akvizicí zákazníků z řad těch stávajících, které přinesou společnosti konkrétní výhodu. Pro zajištění potřebného strategického materiálu bylo navrženo nakupovat bateriové moduly skrz partnerskou společnost, která má vysoký odběr a je v případě nedostatku dodavatelů upřednostněna, taktéž poptávat řídicí systém od partnerské společnosti zabývající se jejich vývojem. Pro doručení hodnoty byla navržena podoba produktu SBU bateriových systémů, ten musí být dimenzovaný dle požadavků zákazníka, bezpečný, otestovaný a doplněný o servis a zákaznickou podporu během celé jeho životnosti. Jeho cena závisí na individuálních konfiguracích a vnitřních podmínkách společnosti, avšak může být odhadnuta pro výkon 0,5MW v rozmezí od 16 do 21 miliónů korun. Místem prodeje bude přímý distribuční kanál mezi zákazníkem a společností, hlavní roli v úspěchu zde bude hrát zkušený a kvalifikovaný obchodní referent. Propagace společnosti bude všeobecně dosažena zahájením spolupráce s kompetentní specializovanou propagační firmou, která vypracuje návrhy pro relevantní regionální propagaci společnosti na budoucí roky. Dále ve formě aktualizace propagačních materiálů o nové produkty a první kladné reference společně se vstupem do Asociace akumulace energie.

Takto navržený rámec obchodní strategie SBU bateriových systémů bude sloužit společnosti jakožto podklad pro vypracování plnohodnotné obchodní strategie. Absence stanovení cílů, jejich kontroly, analýzy rizik, nákladového a časového zhodnocení na rozdíl od rámce firemní strategie je zdůvodněno samotným tématem práce zaměřujícím se především na úroveň portfolia, tedy kde bude společnost podnikat, dále omezenou dostupností informací o dosud neexistující SBU a relativně novém trhu bateriových systémů a v konečné řadě také rozsahem diplomové práce. Nicméně si dovoluji tvrdit, že celková podoba návrhové části naplňuje hlavní cíl práce, kterým je navržení rámce strategického rozvoje společnosti s důrazem na produktové portfolio na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AKU-BAT CZ, 2022. O ASOCIACI: ŘÁDNÍ ČLENOVÉ ASOCIACE. AKU-BAT CZ: Asociace pro akumulaci energie [online]. Praha: AKU-BAT CZ, 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.akubat-asociace.cz/predstaveni-aku-bat-cz/#about-members>
- ALMEIDA, Isis, Verity RATCLIFFE a Jesper STARN, 2021. Energy Inflation Gathers Pace as EU Gas, Power Surge to Records. In: Bloomberg [online]. London, 1.7. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-01/energy-inflation-gathers-pace-as-european-gas-surges-to-record>
- ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2018. HANDBOOK ON BATTERY ENERGY STORAGE SYSTEM [online]. Manila: Asian Development Bank [cit. 2022-02-24]. ISBN 978-92-9261-471-3. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/479891/handbook-battery-energy-storage-system.pdf>
- BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY, 2015. Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases. 5 Edition. London: Pearson Education Limited, 385 s. Global Edition. ISBN 978-1-292-06008-8.
- COLE, Wesley, A. Will FRAZIER a Chad AUGUSTINE, 2021. Cost Projections for Utility-Scale Battery Storage: 2021 Update. In: National Renewable Energy Laboratory: Transforming Energy [online]. Golden, Colorado: National Renewable Energy Laboratory, 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.nrel.gov/docs/fy21osti/79236.pdf>
- COLLIS, David J. a Cynthia A. MONTGOMERY, 1997. Corporate strategy: resources and the scope of the firm. Chicago: Irwin. ISBN 02-561-7894-1.
- CROSSAN, M. M., ROUSE, M. J., FRY, J. N., & KILLING, P. J. Strategic Analysis and Action (8th Edition) (8th ed.). Toronto: Pearson Education Canada, 2011, ISBN 978-0-13-215810-7
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021. Vybrané devizové kurzy: EUR. In: Česká národní banka [online]. Praha, 28.10. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. Kurzy devizového trhu – měsíční průměry: měna: EUR. Česká Národní Banka [online]. 2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - srpen 2021: Míra volných pracovních míst podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) – čtvrtletní údaje. In: Český statistický úřad [online]. Praha, 20.08. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/142381699/1100252118_4.pdf/ec5a3d5d-1776-41d6-9bc4-fc78d57f8ac4?version=1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. In: Český statistický úřad [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

ČTK, 2022. ČNB dál zvýšila úrokové sazby, čeká nižší růst ekonomiky a vyšší inflaci. In: ČTK: České noviny [online]. Praha: České noviny, 05.05.2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cnb-zvysila-urokovou-sazbu-na-5-75-procenta-je-nejvyssi-od-roku-1999/2201715>

DELOITTE DEVELOPMENT LLC, 2018. Supercharged: Challenges and opportunities in global battery storage markets. In: Deloitte [online]. London, 2018 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-er-challenges-opportunities-global-battery-storage-markets.pdf>

DESS, Gregory, Gerry MCNAMARA, Alan EISNER a Seung-Hyun LEE, 2019. Strategic Management: Text and Cases. 9th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 427 s. ISBN 978-1259813955.

DNV, 2022. THE UKRAINE WAR WILL NOT DERAILED EUROPE'S ENERGY TRANSITION. In: Det Norske Veritas [online]. Bærum, 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.dnv.com/feature/the-ukraine-war-will-not-derail-europes-energy-transition.html>

E. DSO, 2021. Joint statement on battery-based storage. In: E. DSO [online]. Brusel, 2021 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.edsoforsmartgrids.eu/joint-statement-on-battery-based-storage/>

EASE, 2021. How EU Funding is Driving Energy Storage Innovation. In: EASE: European Association for Storage of Energy [online]. Brusel, 11.02. 2021 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://ease-storage.eu/news/how-eu-funding-is-driving-energy-storage-innovation/>

EASE, 2022. Members. EASE: European Association for Storage of Energy [online]. Brussels, 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://ease-storage.eu/about-ease/members/>

EGOV, 2022. Economic repercussions of Russia's war on Ukraine: Weekly Digest. Štrasburk, 14. s. Dostupné také z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2022/699537/IPOL_IDA\(2022\)699537_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2022/699537/IPOL_IDA(2022)699537_EN.pdf)

ESA, 2021. NICKEL-CADMIUM (NI-CD) BATTERIES. Energy Storage [online]. Washington, DC: Energy Storage Association, 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://energystorage.org/why-energy-storage/technologies/nickel-cadmium-ni-cd-batteries/>

EUROPEAN COMMISSION, 2021. Economic forecast for Germany. European Commission [online]. Brusel, 11. 11. 2021 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/germany/economic-forecast-germany_en

EUROPEAN COMMISSION, 2021. EU. European Commission [online]. Brusel, 11. 11. 2021 [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/eu_en

EUROPEAN COMMISSION, 2021. European Green Deal: Commission proposes transformation of EU economy and society to meet climate ambitions. In: European Commission [online]. Brusel, 14.7. 2021 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3541

EUROPEAN COMMISSION, 2021. Knowledge Centre on Migration and Demography (KCMD) Data Portal: Atlas of Demography. European Commission [online]. Brusel, 19.10. 2021 [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: <https://migration-demography-tools.jrc.ec.europa.eu/atlas-demography/>

EUROPEAN COMMISSION, 2021. Population and population change statistics. European Commission [online]. Brusel, 5.7. 2021 [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_and_population_change_statistics#EU_population_shows_a_slight_decrease_in_2020

EUROPEAN COMMISSION, 2021. Study on energy storage: Contribution to the security of the electricity supply in Europe. In: Publications Office of the European Union [online]. Brusel: Directorate-General for Energy, 08.05.2020 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a6eba083-932e-11ea-aac4-01aa75ed71a1/language-en>

EUROPEAN COMMISSION, 2021. The impact of demographic change in Europe. European Commission [online]. Brusel, 17.6. 2020 [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_en

EUROSTAT, 2021. Annual inflation rate. In: EUROPEAN STATISTICAL Recovery Dashboard [online]. Brusel, 17.10 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/eurostat/cache/recovery-dashboard/?indicator=DB2_1&countries=EU

EUROSTAT, 2021. Quarterly GDP growth. In: EUROPEAN STATISTICAL Recovery Dashboard [online]. Brusel, 17.10 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/?indicator=DB2_1&countries=EU

EVROPSKÁ RADA a RADA EVROPSKÉ UNIE, 2021. Čistá energie: podpora přechodu na nízkouhlíkové hospodářství. In: Evropská rada: Rada Evropské unie [online]. Brusel, 12.8. 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/clean-energy/>

EVROPSKÁ RADA a RADA EVROPSKÉ UNIE, 2021. Dlouhodobý rozpočet EU na období 2021–2027 a balíček opatření na podporu oživení: Rozpočet jako motor oživení po krizi COVID-19. In: Evropská rada: Rada Evropské unie [online]. Brusel, 20.7. 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>

EVROPSKÁ RADA a RADA EVROPSKÉ UNIE, 2021. Zelená dohoda pro Evropu: Unijní cíl dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality. In: Evropská rada: Rada Evropské unie [online]. Brusel, 20.10. 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0. Dostupné také z: <https://kramerius-vs.nkp.cz/uuid/uuid:de7cbe00-b8fa-11e5-b5dc-005056827e51>

GLOBALDATA ENERGY, 2021. Global battery energy storage market to reach \$11.04bn in 2025, says GlobalData. In: Power Technology [online]. New York, 09. 04. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.power-technology.com/comment/global-battery-energy-storage-market/>

GRANT, R.M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016, xvi, 776 s. ISBN 978-1-119-12084-1.

GRUNDY, Alice, 2020. Guidehouse: Energy storage to support electric vehicle charging could reach 1,900MW by 2029. In: Energy storage news [online]. London: Solar Media, 04. 08. 2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.energy-storage.news/guidehouse-energy-storage-to-support-electric-vehicle-charging-could-reach-1900mw-by-2029/>

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.

HARPER, Gavin, 2022. War in Ukraine could cut global supply of essential elements for making green technology. In: The Conversation: Academic rigour, journalistic flair [online]. Melbourne: The Conversation, 14. 03. 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://theconversation.com/war-in-ukraine-could-cut-global-supply-of-essential-elements-for-making-green-technology-179138>

HUFF, Anne Sigismund. Strategic management: logic & action. Hoboken, NJ: John Wiley, 2009, xvi, 432 s. : il. ISBN 978-0-471-01793-6

- IRENA, 2019. Utility-Scale Batteries: Innovation Landscape Brief [online]. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency [cit. 2022-03-14]. ISBN 978-92-9260-139-3. Dostupné z: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Sep/IRENA_Utility-scale-batteries_2019.pdf
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1946-2.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- JONES, Gareth R a Charles W. L HILL. Theory of strategic management: with cases. 9th ed. S.I.]: South-Western Cengage Learning, 2010, xxiii, 454 s., 323 s. různé stránkování : il., grafy, tab. ISBN 978-0-538-75250-3.
- KNUPFER, Stefan, Jesse NOFFSINGER a Shivika SAHDEV, 2018. How battery storage can help charge the electric-vehicle market. In: McKinsey: Sustainability [online]. Stamford: McKinsey, 23. 02. 2018 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-battery-storage-can-help-charge-the-electric-vehicle-market>
- KOKKOTIS, PANAGIOTIS, PSOMOPOULOS, CONSTANTINOS, IOANNIDIS, KAMINARIS, 2015. Environmental Aspects of Small Scale Energy Storage Systems. 18.7. 2015 [cit. 2021-10-30] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/278727190_Environmental_Aspects_of_Small_Scale_Energy_Storage_Systems
- KONKURENT 1, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020. Kroměříž.
- KONKURENT 1, 2022. Webová stránka Konkurenta 1 [online]. [cit. 2022-02-23].
- KONKURENT 2, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020. Zdounky.
- KONKURENT 2, 2022. Webová stránka Konkurenta 2 [online]. [cit. 2022-02-23].
- KONKURENT 3, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020. Pardubice.
- KONKURENT 3, 2022. Webová stránka Konkurenta 3 [online]. [cit. 2022-02-23].
- KONKURENT 4, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2019. Vyškov.

KONKURENT 4, 2022. Webová stránka Konkurenta 4 [online]. [cit. 2022-02-23].

KONKURENT 5, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020. Brno.

KONKURENT 5, 2022. Webová stránka Konkurenta 5 [online]. [cit. 2022-02-23].

KONKURENT 6, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020. Brno.

KONKURENT 6, 2022. Webová stránka Konkurenta 6 [online]. [cit. 2022-02-23].

KONKURENT BESS 1, 2022. Webová stránka Konkurenta BESS 1 [online]. [cit. 2022-03-17].

KONKURENT BESS 2, 2022. Webová stránka Konkurenta BESS 2 [online]. [cit. 2022-03-17].

KONKURENT BESS 3, 2022. Webová stránka Konkurenta BESS 3 [online]. [cit. 2022-03-17].

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2006. Essentials Of Management: An International Perspective. 7th Edition. New York, New York, USA: Tata McGraw-Hill Education, 475 s. ISBN 9780070620308.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2018. Principles of Marketing. 17th Edition. London: Pearson, 705 s. ISBN 978-0134492513.

KURZYCZ, 2022. Indexy cen výrobců - prosinec 2021. Kurzycz [online]. 17. 01. 2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://web.kurzy.cz/czso/csu/czso/cri/indexy-cen-vyrobcu-prosinec-2021>

LONGSON, Mike, 2021. Strong growth ahead for battery storage. In: Pv magazine [online]. Berlin: pv magazine, 13. 04. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.pv-magazine.com/2021/04/13/strong-growth-ahead-for-battery-storage/>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. Makroekonomická predikce - srpen 2021. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha, 24. 8. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-srpen-2021-42832>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018: Tabulková příloha k finanční analýze. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [online]. Praha, 17.9.2019 [cit. 2022-

02-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019: Tabulková příloha k finanční analýze. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [online]. Praha, 24.6.2020 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: eJustice [online]. Praha [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

MONGIRD, Kendall, Vilayanur VISWANATHAN, Charlie VARTANIAN, Vincent SPRENGLE, PACIFIC NORTHWEST NATIONAL LABORATORY, Richard BAXTER a MUSTANG PRAIRIE ENERGY, 2020. 2020 Grid Energy Storage Technology Cost and Performance Assessment: Technical Report Publication No. DOE/PA-0204. In: Pacific Northwest National Laboratory [online]. Richland, Washington: Pacific Northwest National Laboratory, 2020 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.pnnl.gov/sites/default/files/media/file/Final%20-%20ESGC%20Cost%20Performance%20Report%2012-11-2020.pdf>

MONGIRD, VISWANATHAN, BALDUCCI, ALAM, FOTEDAR, KORITAROV a HADJERIOUA, 2019. Energy Storage Technology and Cost Characterization Report. In: Energy: Department of Energy [online]. Oak Ridge, TN: U.S. Department of Energy Office of Scientific and Technical Information, 2019 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: https://www.energy.gov/sites/prod/files/2019/07/f65/Storage%20Cost%20and%20Performance%20Characterization%20Report_Final.pdf

MUSIL, Karel, 2021. CNB's New Forecast (Monetary Policy Report Summer 2021): Meeting with Analysts. In: Česká národní banka [online]. Praha, 6.8. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/en/monetary-policy/.galleries/forecast/analysts_meetings/download/analysts_2021_mpr_summer.pdf

NORTON ROSE FULBRIGHT, 2019. Regulatory progress for energy storage in Europe. In: Norton Rose Fulbright [online]. London, 2019 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/8b5285f4/regulatory-progress-for-energy-storage-in-europe>

OBCHODNÍ ŘEDITEL, Firemní zdroje a aktivity [ústní sdělení]. Sídlo společnosti. Brno. 13. 1. 2022.

OBCHODNÍ ŘEDITEL, Konzultace návrhu založení SBU bateriových systémů [ústní sdělení]. Sídlo společnosti. Brno. 15. 02. 2022.

OBCHODNÍ ŘEDITEL, Požadavky stakeholderů a portfolio společnosti [ústní sdělení]. Sídlo společnosti. Brno. 17. 1. 2022.

OBCHODNÍ ŘEDITEL, Současná situace společnosti [ústní sdělení]. Sídlo společnosti. Brno. 10. 1. 2022.

ORBIS EUROPE, 2022. Orbis Europe: Search. Orbis: Europe [online]. Brussel: Bureau van Dijk Electronic Publishing, 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2022310/orbis4europe/1/Companies/Search>

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Frederic ETIEMBLE a Alan SMITH, [2020]. The invincible company [online]. Hoboken, New Jersey: Wiley [cit. 2022-03-06]. Strategyzer series. ISBN 9 781 119 523 987. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/hubfs/The_Invincible_Company-Sample-0226.pdf

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, [2014]. Value proposition design: how to create products and services customers want : get started with... Hoboken, New Jersey: Wiley. Strategyzer series. ISBN 978-1-118-96805-5.

PARTNER SPOLEČNOSTI, Charakteristika odvětví bateriových systémů [ústní sdělení]. Sídlo společnosti. Brno. 17. 1. 2022.

PEA, 2017. Technical Specification and Requirements of Battery Energy Storage System (BESS). In: PEA: Provincial Electricity Authority [online]. Bangkok: Provincial Electricity Authority, 2017 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: https://www.pea.co.th/Webapplications/tor/Attachments/f06c6ae2-40d6-4aae-9e92-e5f6acbe320b/Book%203%20BESS%20_W.pdf

PENG, Vanessa, 2021. WHAT TYPES OF BATTERIES ARE USED IN BATTERY ENERGY STORAGE SYSTEMS?. In: WattLogic [online]. Phoenix AZ: WattLogic, 19. 02. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://wattlogic.com/blog/types-of-battery-energy-storage-systems/>

PORTER, Michael, 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Hardcover – Illustrated, June 1, 1998. New York: Free Press. ISBN 0-684-84146-0.

REED, Stanley. Soaring Power Bills and Idled Factories: Why Europe Is Squeezed: [Business/Financial Desk]. New York Times [online]. Sep 23, . 2021 ProQuest Central. ISSN 03624331.

S&P GLOBAL RATINGS, 2021. The Energy Transition And What It Means For European Power Prices And Producers: September 2021 Update: The European Power Market: The View From S&P Global Platts Analytics. In: S&P Global Ratings [online]. New York, 17.9. 2021 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/210917-the-energy-transition-and-what-it-means-for-european-power-prices-and-producers-september-2021-update-12108381>

SIEMENS, 2022. Fire protection for lithium-ion battery energy storage systems: Lithium-ion battery energy storage systems – a manageable fire risk. In: Siemens [online]. Washington DC: Siemens USA, 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://new.siemens.com/us/en/products/buildingtechnologies/fire/fire-products-and-systems/applications/li-ion-battery-storage-system.html>

SOLAR MEDIA LTD., 2020. Energy storage should be a key topic' of EU energy policy, MEPs say. In: Energy storage news [online]. London, 10.9. 2020 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.energy-storage.news/energy-storage-should-be-a-key-topic-of-eu-energy-policy-meps-say/>

SPOLEČNOST, 2021. Dlouhodobá firemní strategie na období 2021 - 2026: Interní dokument. Brno.

SPOLEČNOST, 2021. Strategický plán roku 2022: Interní dokument. Brno.

SPOLEČNOST, 2021. Výroční zpráva společnosti za rok 2020: Interní dokument. Brno.

SPOLEČNOST, 2021. Zhodnocení výsledků roku 2020: Interní dokument. Brno.

STATISTA, 2021. Average monthly electricity wholesale prices in selected countries in the European Union (EU) from January 2020 to September 2021. In: Statista [online]. Hamburg, 22.10 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1267500/eu-monthly-wholesale-electricity-price-country/>

THE GLOBAL ECONOMY, 2021. Political stability - Country rankings. In: The Global Economy: Business and economic data for 200 countries [online]. Atlanta, GA., 2020 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

THE MARKETING STUDY GUIDE, 2022. Free Excel Template of the BCG Matrix. In: THE MARKETING STUDY GUIDE [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.marketingstudyguide.com/free-excel-template-download-of-the-bcg-matrix/>

THOMPSON, Arthur A. a A. J. STRICKLAND, 1987. Strategic management: concepts and cases. 4th ed. Homewood: BPI Irwin. ISBN 0-256-03717-5.

TRADING ECONOMICS, 2021. EU Carbon Permits. In: Trading Economics [online]. New York, 28.10 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/carbon>

VIVIENNE HALLEUX, 2021. New EU regulatory framework for batteries: Setting sustainability requirements. In: European Parliament [online]. Brusel, 12.7. 2021 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689337/EPRS_BRI\(2021\)689337_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689337/EPRS_BRI(2021)689337_EN.pdf)

VOBOŘIL, David, 2021. Nedostatek baterií bude po čipové krizi další zkouškou pro elektromobily. In: O Energetice [online]. Třebíč: OM Solutions, 27. 07. 2021 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/cista-mobilita/nedostatek-baterii-bude-cipove-krizi-dalsi-zkouskou-elektromobily>

WOOD, Mackenzie, 2022. The Russia/Ukraine War And Its Implications For The Energy Markets. In: Forbes [online]. Jersey City: Forbes, 28. 04. 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/woodmackenzie/2022/04/28/the-russiaukraine-war-and-its-implications-for-the-energy-markets/?sh=5cf06c7519be>

WORLDMETER, 2022. Europe Population. In: Worldometer [online]. USA, 24.01. 2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/europe-population/>

WRIGHT, Ray, 2004. Business-To-Business Marketing: A Step-by-Step Guide. London: Pearson Education Limited. ISBN 978-0273646471.

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

ZLÁMAL, David, 2022. Nová realita: dopady války na Ukrajině. In: EY [online]. Praha, 3. května 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/strategy/dopady-valky-na-ukrajine-na-ceskou-ekonomiku-a-podniky

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 BCG matice	82
Graf č. 2 Kvartální růst HDP mezi lety 2018 až 2021	88
Graf č. 3 Měsíční vývoj inflace mezi lety 2018 až 2021	89
Graf č. 4 Vývoj velkoobchodních cen elektrické energie mezi lety 2020 a 2021	90
Graf č. 5 Vývoj kurzu EUR/CZK mezi lety 2020 až 2021	91
Graf č. 6 Ganttův diagram implementačních aktivit rámce firemní strategie	134
Graf č. 7 Pavučinový graf hodnot rizika.....	137

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Třídímenzionální hodnocení úspěchu firmy - 3D hodnocení.....	19
Obrázek č. 2 Strategické úrovně	20
Obrázek č. 3 Trojúhelník firemní strategie	24
Obrázek č. 4 Model výkonnosti založený na zdrojích.....	27
Obrázek č. 5 Průnik firemní situace a firemní strategie.	29
Obrázek č. 6 Implementace strategie organizačním designem.....	31
Obrázek č. 7 Současný přístup k strategické kontrole.	32
Obrázek č. 8 BCG matice	34
Obrázek č. 9 Value proposition Canvas.....	42
Obrázek č. 10 Hodnotový řetězec.....	44
Obrázek č. 11 Organizační struktura společnosti	50
Obrázek č. 12 Schéma struktury návrhové části.....	108
Obrázek č. 13 Mapa portfolia	123
Obrázek č. 14 Návrh nové organizační struktury	124
Obrázek č. 15 Schéma bateriového systému pro oblast C&I	155
Obrázek č. 16 Hodnotová nabídka pro koncové zákazníky.....	157
Obrázek č. 17 Ilustrace podoby kontejnerového bateriového systému.....	163
Obrázek č. 18 Profil zákazníka	XXI

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Základní informace o společnosti	49
Tabulka č. 2 Porovnání s konkurencí SBU nízkonapěťových rozvaděčů	52
Tabulka č. 3 Porovnání s konkurencí SBU zámečnické výroby.....	56
Tabulka č. 4 Ekonomická výkonnost společnosti.....	59
Tabulka č. 5 Plán růstu tržeb a provozního hospodářského výsledku 2021-2026.....	63
Tabulka č. 6 VRIO analýza.....	69
Tabulka č. 7 Zhodnocení hodnotového řetězce	75
Tabulka č. 8 Shrnutí analýzy stakeholderů	79
Tabulka č. 9 Znázornění portfolia.....	79
Tabulka č. 10 Ekonomická výkonnost portfolia v období let 2016 až 2020	84
Tabulka č. 11 EU směrnice a mezinárodní standardy v environmentální oblasti vztahující se na bateriové uložení	96
Tabulka č. 12 SWOT analýza rozvoje společnosti	101
Tabulka č. 13 IFE matice	102
Tabulka č. 14 EFE matice.....	104
Tabulka č. 15 Nově navržená vize společnosti.....	109
Tabulka č. 16 Firemní strategické cíle a úkoly	111
Tabulka č. 17 Návrh skladby portfolia	119
Tabulka č. 18 Rámcový odhad nákladů návrhu.....	130
Tabulka č. 19 Časové vyjádření implementační etapy rámce firemní strategie	133
Tabulka č. 20 Semikvantitativní hodnocení rizik	135
Tabulka č. 21 Ohodnocení rizik.....	136
Tabulka č. 22 Kontrola strategických premis	139
Tabulka č. 23 Kontrola implementace	141
Tabulka č. 24 Zákaznické segmenty	145
Tabulka č. 25 Struktura nákladů bateriového systému	165
Tabulka č. 26 Seznam a popis respondentů	XIX

Tabulka č. 27 Seřazení složek profilu zákazníka.....	XXIII
Tabulka č. 28 Vazby napříč oblastmi profilu zákazníka	XXIV

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Popis zdrojů společnosti	I
Příloha č. 2 Popis hodnototvorných aktivit společnosti.....	VI
Příloha č. 3 Popis stakeholderů.....	XIV
Příloha č. 4 Výzkum pro navržení hodnotové nabídky	XVII

Příloha č. 1 Popis zdrojů společnosti

Finanční zdroje

Společnost, jak již bylo zjištěno při zhodnocení ekonomické výkonnosti dlouhodobě generuje zisk a vykazuje vysoké hodnoty čistého provozního cash flow, což poukazuje na schopnost společnosti financovat svůj provoz. Financování investic do rozvoje společnosti v podobě nákupu nového kapitálového majetku jako jsou výrobní stroje či softwaru za účelem digitalizace procesů tvoří mix cizích a vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí, který pro rok 2020 dosahuje výsledku 23, výrazně převyšuje hodnotu doporučenou literaturou 3. To pro věřitele vypovídá o velmi dobré schopnosti společnosti splácet úvěry a o její finanční stabilitě, což jí umožňuje čerpat úvěry snadněji a za lepších podmínek (Společnost, 2021).

V případě obzvláště kapitálově náročných investic do dlouhodobého majetku, jak tomu bylo například v roce 2020 při pořízení nového vysekávacího stroje za 22 miliónů Kč. Probíhá financování pouze prostřednictvím dlouhodobých investičních úvěrů u obchodních bank. Důvodem je záměr firmy držet určité množství zadrženého zisku ve formě finančního polštáře v případě neočekávaných událostí, jak tomu například bylo v případě pandemie koronaviru, kdy společnost díky tomu nemusela čerpat provozní úvěr na zajištění chodu. V roce 2020 zadržený zisk představoval 36 954 tis. Kč (Společnost, 2021).

Ochota firmy investovat do nových příležitostí rozvoje je omezená. Preferuje rozvoj na základě svých současných zdrojů a zvýhodňuje ty příležitosti, které jsou s nimi v souladu. Taktéž se zaměřuje na méně rizikové investice, nemá zájem o pronikání do příliš odlišných odvětví či trhů, které by vyžadovali pořízení nového kapitálově náročného dlouhodobého majetku či zajištění velkého počtu nových zaměstnanců. Z důvodu nutnosti následného zajištění zakázek pro tyto stroje, aby byly schopny splatit svoji pořizovací cenu a nezvýšily tak celkové náklady pro ostatní SBU a jejich produkty skrz zvýšenou režii sdílených výrobních zdrojů, což by vedlo ke snížení ziskovosti celého portfolia. Společnost tak snižuje hodnotu dopadu rizika návratnosti v případě, že se počáteční odhad poptávky nadhodnotí. Celkově lze tedy finanční zdroje společnosti klasifikovat jako dostatečně vysoké a stabilní pro investice do strategického rozvoje společnosti (Obchodní ředitel, 2022).

Technologické zdroje

Společnost jakožto elektrotechnický výrobce disponuje rozsáhlým strojovým parkem, který ji umožňuje široké výrobní možnosti, ten je pravidelně obměňován, aby zamezoval zastarávání a byla udržena vysoká kvalita produkce. Využívání tohoto dlouhodobého majetku je sdíleno všemi SBU. Dochází tak ke snižování režijních nákladů celé výroby napříč SBU. Společnost sídlí v pronajímané výrobní hale, která je vlastněna jedním z akcionářů. Sídlo je umístěno blízko dálnice a umožňuje tak snadný příjem a expedici dodávek. Společnost disponuje skladem materiálu a expedičním skladem (Obchodní ředitel, 2022).

Strojový park společnosti zahrnuje CNC laserové řezací zařízení, CNC souřadnicový vysekávací lis, CNC nůžky, čtyři ohraňovací CNC lisy, lisovací stroj pro spojované prvky, radiální a sloupové vrtačky, brusky, svařovací zařízení, automatizovanou práškovací lakovací linku, ruční lakovací kabinu a stanoviště pro elektromontáž včetně vybavení. Společnosti tento soubor zařízení umožňuje vyrábět velmi širokou škálu výrobků v oboru elektrotechniky a strojírenství. Některé komponenty svých produktů společnost outsourcuje, jelikož by se jí nevyplatilo pořizovat zařízení nutné k jeho výrobě. Jedná se o standardizované díly či komponenty, které společnost nepotřebuje příliš často. Technologie jako jsou obrábění a povrchové úpravy nakupuje od subdodavatelů z blízkého okolí (Společnost, 2021).

Technologie nehmotné povahy, tedy software slouží společnosti převážně pro konstrukční činnost a informační podporu procesů. Společnost využívá ERP informační systém od společnosti K2 s moduly pro řízení výroby, plánování, prodeje, skladování, nákupu, fakturace, nákladů, CRM a dalších činností pro zajištění běžného provozu společnosti. Oficiální firemní dokumenty, jimiž jsou dlouhodobé plány, reporty, prohlášení a taktéž komunikace, která musí být formalizována, je zajišťována balíčkem kancelářských programů MS Office 365. Oddělení technické přípravy výroby pracuje s programy AutoCAD a SolidWorks pro konstrukci a tvorbu výkresové dokumentace svých produktů. Evidenci docházky zaměstnanců zajišťují čipové karty propojené s docházkovým systémem (Obchodní ředitel, 2022).

Odbavování zakázek ve výrobě je sledováno pomocí čteček, které načítají čárové kódy z průvodních listů jednotlivých výrobních operací, vše je automaticky propojeno s ERP

systemem. Technologické zdroje společnosti jsou na relativně dobré úrovni, nedostatky lze pouze spatřit v technologickém vybavení vývoje a montáže rozvaděčů, kde není využit potenciál moderních přístupů v rámci digitalizace výroby. Společnost si uvědomuje potenciální dopady na její konkurenceschopnost a mezi jejími cíli je zavést nový software specializovaný na technologickou přípravu výroby rozvaděčů (Obchodní ředitel, 2022).

Lidské zdroje

Společnost, jak již bylo uvedeno v její charakteristice, zaměstnává okolo 180 pracovníků. Jejich věkový průměr je 45 let, jedná se převážně o muže, kteří zaujmají 75 % podíl. Skupiny pracovníků se klasifikují na výrobní dělníky 46 %, nevýrobní dělníky 10 % a technickohospodářské pracovníky 44 %. Do skupiny výrobních dělníků spadá obsluha strojů v zámečnické výrobě, lakýrníci, svářeči a dále elektromechanici provádějící montáž rozvaděčů, tedy kdokoliv, kdo se přímo fyzicky podílí na výrobním procesu. Nevýrobními dělníky jsou skladníci, obsluha vnitřní logistiky, údržbáři a ostatní pracovníci zastávající podpůrné činnosti přidružené výrobě. Technickohospodářští pracovníci vykonávají pracovní činnosti spadající pod útvary řízení lidských zdrojů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, obchodu, financí, controllingu, řízení výroby, technické přípravy výroby, kvality a nákupu (Společnost, 2021).

Dle kvalifikace se zaměstnanci dělí na skupinu se základním vzděláním, tito představují 2 %, vyučených 44 %, vyučených s maturitou 9 %, se středním vzděláním ukončeným maturitou 37 % a absolventů vysokých škol 8 %. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou tedy ti s výučním listem, což koreluje s procentuálním zastoupením výrobních dělníků. Tato skupina je obzvláště důležitá, jelikož přímo ovlivňuje výrobní kapacitu společnosti (Společnost, 2021).

Společnosti se již delší dobu nedaří doplňovat řady těchto výrobních dělníků o nové zaměstnance, jejich nedostatek se tak stává hlavní omezující podmínkou v rozšiřování výrobní kapacity. Částečně zde působí vliv pracovního trhu. K prvnímu kvartálu roku 2021 byla míra volných pracovních míst v oblasti průmyslu 12,1 %, zaujímala tak čtvrtou příčku. Poptávka po těchto technicky odborných pracovnících je poměrně vysoká, společnost na to reaguje nabízením stále rozšiřující se škály benefitů, aby nové pracovníky přilákala, což zvyšuje mzdové náklady (Český statistický úřad, 2021).

Jak již bylo uvedeno ve vizi, společnost se chce stát preferovaným zaměstnavatelem. Oddělení řízení lidských zdrojů pravidelně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců a snaží se zlepšovat podmínky na pracovišti. Na základě těchto výsledků upravuje systém odměňování uvnitř společnosti za účelem motivace zaměstnanců podávat dobré výkony. V posledních letech byla spokojenost zaměstnanců s poměry ve firmě vysoká, nicméně o tom vypovídá i nízká míra fluktuace zaměstnanců, někteří z nich ve firmě pracují již několik desítek let. Kvalifikace zaměstnanců jsou pravidelně rozšiřovány či alespoň udržovány na úrovni potřebné pro vykonávání pracovní náplně. Ve skupině výrobních dělníků se jedná převážně o školení v oblasti práce s nově pořízenými stroji či seznámení se změnami ve výrobních procesech. Taktéž velká část těchto pracovníků se musí zúčastnit profesních školení zakončených znalostní zkouškou pro získání či prodloužení odborných průkazů a osvědčení opravňující je vykonávat určité technické postupy a používat zařízení. Odborně techničtí a administrativní pracovníci mají možnost se účastnit individuálních kurzů a seminářů zaměřených na prohlubování jejich kvalifikace. V případě obchodního oddělení se jedná například o kurzy prodeje a komunikace se zákazníky. Všichni zaměstnanci jsou povinni se zúčastnit školení reagujících na aktuální změny v legislativě souvisejících s jejich pracovní náplní. Společnost nabízí všem zaměstnancům kurzy anglického a německého jazyka (Obchodní ředitel, 2022).

Společnost disponuje kvalifikovanými lidskými zdroji, které ji umožňují efektivně fungovat na trhu rozvaděčů, zámečnické výroby a technologií pro čističky odpadních vod. Její zaměstnanci mají znalostní přesah v rámci oboru elektrotechniky a strojírenství, avšak diverzifikace portfolia o produkt s vyšší přidanou hodnotou by si vyžádala nábor nových pracovníků do oddělení konstrukce a vývoje nesoucí znalosti z nové oblasti zájmu.

Hlavním problémem spojeným s lidskými zdroji je jejich nedostatek, který omezuje výrobní kapacitu společnosti, tímto způsobem je společnost nucena odmítat určité zakázky a přichází tak o tržby a potenciální zisky. Jak bylo zjištěno v předchozí části, technologické vybavení poskytuje široké využití, avšak jeho obsluha jej omezuje. Společnost sleduje na dvoutýdenní bázi naplněnosti své výrobní kapacity, ta je předběžně stanovována na 60 % s půlročním předstihem, jelikož se váže na dlouhodobé plánované zakázky, naplnění zbylých 40 % výrobní kapacity se zajišťuje krátkodobě dle potřeby až v průběhu. Na situaci nedostatku ve výrobní kapacitě při zavádění nových výrobků, kde

si společnost není jista poptávkou natolik, aby mohla spolehlivě predikovat a rezervovat výrobní kapacity má svoje řešení. Nově příchozí zakázky zpracovává dle svých kapacitních možností a v případě jejich překročení část výroby realizuje v kooperaci se subdodavateli. Až když dojde ke stabilizaci poptávky, společnost zvažuje možnosti rozšíření vlastních výrobních kapacit o nové pracovníky či potřebné technologie (Obchodní ředitel, 2022).

Z hlediska personálního zajištění se zdá být situace poměrně kritická u SBU technologií pro čističky odpadních vod. Tato nejmenší obchodní jednotka lišící se oborem podnikání od zbytku společnosti je vzhledem ke svoji unikátnosti velmi náročná v zajišťování nových kvalifikovaných zaměstnanců. SBU je vedena pouze jedním pracovníkem, který působil ve firmě ještě dlouho před jejím rozdělením v roce 2007. Tento vedoucí je nositelem veškerých znalostí a taktéž provádí všechny kreativní činnosti spojené s návrhem výroby a jednotlivých řešení pro zákazníky. Společnost se již dlouho snaží za něj najít náhradu, jelikož zaměstnanec je v předdůchodovém věku a funkce celé SBU závisí na jeho práci, společnosti k řešení tohoto problému nezbyvá už příliš času (Obchodní ředitel, 2022).

Znalostní zdroje

Znalosti tvoří důležitou část zdrojů společnosti, v tomto případě se jedná o nasbírané zkušenosti za dlouholeté působení na trzích nízkonapěťových rozvaděčů. Nositelem znalostí v této společnosti jsou převážně její kvalifikovaní pracovníci, kteří je nabyli prostřednictvím odborného vzdělání, školení a taktéž v podobě vlastních zkušeností s vykonáváním práce. Mezi nejcennější znalosti společnosti patří zejména ty technické a obchodní. Technické znalosti jsou uloženy ve formě konstrukčních návrhů výrobků a směrnících standardizujících průběh procesů napříč celou firmou. Obchodní znalosti mají podobu informací o trzích, konkurenci, zákaznících, dodavatelích, legislativních požadavcích na výrobky a ostatních stakeholderech. Získávání nových znalostí ve firmě je zajištěno nabízením vzdělávacích školení a kurzů, které jsou zaměřené na prohlubování znalostí v kontextu pracovní náplně. Společnost bohužel nenabízí žádný vymezený prostor, v kterém by mohli zaměstnanci prezentovat svoje nově opatřené znalosti a sdílet je s ostatními tak, aby došlo k jejich osvojení v celé pracovní skupině a následnému zlepšení procesů. Vedení společnosti se snaží, aby veškeré klíčové znalosti byly ukládány

do informačního systému, což povede k zachování potřebného know-how ve firmě. Obzvláště důsledně je to vyžadováno u obchodních referentů, kteří mají informace o zákaznících a kontakty na jejich zastoupení (Obchodní ředitel, 2022).

Příloha č. 2 Popis hodnototvorných aktivit společnosti

1. Primární aktivity

Zde jsou analyzovány hlavní aktivity společnosti naplňující účel její existence.

Vstupní logistika

Vstupní materiál je přijímán na základě objednávky od dodavatelů v části haly, která je vyhrazená pro sklad materiálu. Po vykládce je následně materiál označen a uložen pomocí vysokozdvížných vozíků na specifické místo ve skladu a následně jej skladník zadá do systému ERP. Tam čeká do jeho přesunu na určené výrobní pracoviště dle týdenního plánu výroby. Ještě předtím u některých typů materiálu či komponentů dochází ke vstupní kontrole kvality, aby se zamezilo výrobě neshodných výrobků. K přejímání materiálu ze skladu slouží průvodní dokumentace, jejímž prostřednictvím jsou také odváděny výkony a je předávána společně s výrobkem ve všech fázích rozpracovanosti až k příjmu do skladu hotových výrobků. V průběhu celého procesu vnitřní logistiky je aktualizován stav rozpracovanosti výrobku a poloha jeho uskladnění v systému ERP. Aktivity vstupní logistiky společnosti jsou totožné pro všechny SBU a nijak se neliší. Podíl vstupní logistiky na nákladech společnosti je obtížné přesně určit, jelikož společnost dostatečně nerozlišuje tyto náklady ve svém kalkulačním vzorci. Odhadem se však bude jednat o nezanedbatelný podíl, jelikož je pro tyto operace využívána relativně velká část plochy výrobní haly, dále skladovací regály včetně vybavení, vysokozdvížné vozíky, několik skladníků a manipulačních dělníků. Optimalizace těchto aktivit například implementací systému značení QR kódy a řízení zásob pomocí čteček by přineslo snížení nákladů a zrychlení procesů. V případě analyzované společnosti nejsou aktivity vstupní logistiky primárním zdrojem konkurenční výhody ani ziskové marže (Obchodní ředitel, 2022).

Výroba

Proces průběhu výrobní zakázky firmou je vždy stejný pro výrobky v rámci všech SBU. Prvotním krokem je přijetí objednávky od zákazníka, která je následně schválena či odmítnuta obchodním referentem, to záleží na dostupnosti volných výrobních kapacit, navržených podmínkách dodání, složitosti požadavků a ceny. Pokud dojde k potvrzení, zadá obchodní referent zakázku do ERP systému. Následně je na základě výrobní kalkulace v ERP vygenerován zakázkový list a rezervační list na potřebný materiál (Obchodní ředitel, 2022).

V dalším kroku pracuje s vygenerovanými dokumenty k zakázce pracovník oddělení technologické přípravy výroby a zadá zakázku do seznamu přijatých zakázek. Přiřadí číslo zakázky, zákazníka, typ výrobku, množství, datum převzetí zakázky a plánovaný termín zpracování technologické přípravy. Technologická příprava zahrnuje tvorbu či úpravu výrobních výkresů, výrobních postupů včetně stanovení potřeby jednotlivých výrobních zařízení a výrobního času (Obchodní ředitel, 2022).

Po zpracování technologické přípravy dostane plánovač výroby upozornění v ERP a může na jeho základě vytisknout průvodní dokumentaci zakázky. Následně dle výrobního postupu rozplánuje jednotlivé výrobní operace na příslušná pracoviště s ohledem na termín dodání potřebného materiálu a maximalizaci využitosti výrobních kapacit nutného pro efektivní výrobu. Při zaplánování zakázky do výroby je také stanoven termín jejího dokončení, o kterém je informován obchodní referent. Posledním úkolem plánování je vytvoření příkazu k výrobě společně s výrobní dokumentací a jejich předání mistrům výroby (Obchodní ředitel, 2022).

V plánovaný den a čas výroby dle průvodní dokumentace je vychystán potřebný materiál manipulačními dělníky u prvního pracoviště výrobního postupu společně s průvodním dokumentem. Výrobní dělník zahájí výrobní operaci načtením čárového kódu na průvodním dokumentu a provede její postup. Na konci každé výrobní operace přijde na řadu mezioperační kontrola provedená pracovníkem technické kontroly, který v případě shody označí průvodní dokument razítkem. V případě dodávek elektronicky vybavených rozvaděčů zde dochází navíc k provádění simulačních funkčních zkoušek. Rozpracovaný výrobek pak jde do skladu nedokončené výroby odkud je v plánovaný čas opět převezen na příslušné stanoviště. Po provedení poslední výrobní operace je výrobek podroben

výstupní kontrole kde se vystavuje certifikát o shodě, který bude součástí dokumentace pro zákazníka. Hotový výrobek se společně s potřebnou dokumentací uloží do expedičního skladu. Rozvaděče se navíc opatřují evidenčním štítkem, který slouží jako podklad pro výchozí revizi při jeho uvádění do provozu. V expedičním skladu je výrobek důkladně zabalen, tak aby nedošlo k jeho poškození a následně čeká na vyzvednutí dopravcem (Obchodní ředitel, 2022).

Výroba je vzhledem k podnikání společnosti klíčovou aktivitou. Její podíl na nákladech je jednoznačně ze všech aktivit největší. Náklady na výrobu jsou sledované pomocí hodinových sazeb, kde jsou propočteny průměrné náklady na jednu normohodinu provozu výroby. Náklady na výrobu činily v roce 2020 194 411 tis. Kč, což představuje 48 % celkových nákladů společnosti. Z hlediska podílu na tvorbě hodnoty a tedy zisku, není pohled na výrobu jednoznačný. Je třeba odlišit výrobky, které jsou pouze bez vlastního vývoje a konstrukce vyrobeny na zakázku po předání výkresové dokumentace zákazníkem a ty, které vyžadují tvůrčí práci. V první skupině jsou všechny výrobky SBU zámečnické výroby, jelikož zde nemá společnost svůj vlastní výrobek. Pro tyto výrobky je hlavním prostředkem k tvorbě hodnoty a ziskové marže jednoznačně výrobní proces (Obchodní ředitel, 2022).

Druhá skupina výrobků zahrnuje typizované řady rozvaděčů a měřicích skříní z SBU nízkonapěťových rozvaděčů společně se všemi komponenty SBU technologií pro čističky odpadních vod. Zde se o většinovou část tvorby hodnoty dělí výroba s vývojem produktů. Cesty k optimalizaci výrobních aktivit prostřednictvím zavádění nových přístupů zejména z oblasti štíhlé výroby by vedly ke snížení plýtvání zdroji a přinesly by tak možné zvýšení rychlosti, kvality a hospodárnosti výroby, což by v konečném důsledku zvedlo tvorbu hodnoty a ziskovou marži společnosti. Výrobní aktivity společnosti nejsou v současnosti tak optimalizované ani unikátní, aby byly zdrojem konkurenční výhody (Obchodní ředitel, 2022).

Výstupní logistika

Distribuce výrobků k zákazníkům v České republice si společnost zajišťuje sama v rámci svého vozového parku, který disponuje užitkovými vozy. V případě nadměrných výrobků, většího množství anebo dodávek do zahraničí využívá služeb přepravních společností. Ve sjednaný termín dodání je z expedičního skladu zabalený hotový výrobek naložen do skříňové dodávky a odvezen k zákazníkovi. Pokud je nutné využít externího dopravce, je hned po dokončení výroby objednána přeprava vedoucím oddělení expedice na příslušný termín dodání (Obchodní ředitel, 2022).

Všechny dodávky výrobků jsou pojištěny proti případnému poškození vzniklého při přepravě. Podíl výstupní logistiky na celkových nákladech v roce 2020 představoval zhruba 9 %. Vytvářená hodnota aktivitami výstupní logistiky není nijak markantní, avšak poněkud nezvyklé využívání vlastní dopravy po České republice může poskytovat jistou výhodu například v nezávislosti na přepravních a možné úspore nákladů, avšak tyto faktory nebudou pro dosahování konkurenční výhody rozhodující (Obchodní ředitel, 2022).

Marketing a prodej

Prodej v rámci všech SBU probíhá pouze dvěma způsoby. Prvním je účast na veřejných výběrových řízeních, které probíhají dle zákona o zadání veřejných zakázek. To se týká povětšinou pouze nízkonapěťových rozvaděčů a technologií pro čističky odpadních vod, jelikož jejich zákazníci jsou často i z veřejného sektoru. Druhým způsobem je klasický prodej, kde je obchodnímu referentovi zaslána poptávka po výrobcích nebo službách společnosti. Referent posoudí poptávku, provede příslušné kalkulace, ověří možnost výroby, stanoví cenu a pošle nabídku zpětně zákazníkovi, ten nabídku přijme nebo odmítne. V případě nových zákazníků či při zakázkách o velkých objemech se často jedná osobně a prodej je spojený s návštěvou zákazníka. 60 % obchodních případů tvoří dlouhodobé zakázky, jejichž doba trvání je většinou tři roky. Velký důraz ve firmě je kladen na řízení vztahů se zákazníky, tak aby vznikaly dlouhodobé rentabilní vztahy s perspektivními zákazníky, prostřednictvím uspokojování jejich požadavků (Obchodní ředitel, 2022).

Vzhledem k oboru podnikání společnosti je propagace výrobků a služeb poněkud upozaděna, jelikož nehraje příliš významnou roli. Společnost má moderně a přehledně

zpracované webové stránky, kde nabízí svoje služby včetně uvedených kontaktů na pracovníky obchodního oddělení a prezentuje vybrané reference z předešlých dodávek výrobků. Většinu nových zákazníků společnost získává prostřednictvím prohlubování vztahů se současnými zákazníky, kladných referencí a jejich zavedeného jména na trhu. Obchodní referenti taktéž pravidelně vyhledávají nové zákazníky a příležitosti, převážně zasíláním nabídek vytypovaným potenciálním zákazníkům. Cenotvorba je každé zakázky s výjimkou typizovaných rozvaděčů a měřicích skříní vždy individuálně stanovená. Cena je určována na základě kalkulačního vzorce, který je každý rok zpracován finančním ředitelem společnosti. Ten se skládá z výrobních nákladů, které jsou v případě výroby rozvaděčů stanoveny obchodním referentem, u ostatních SBU jsou vygenerovány z ERP systému. Výrobní náklady zahrnují přímé náklady na materiál, materiálovou režii, náklady na kooperaci a cenu práce na základě hodinové sazby. Následně je k výrobním nákladům přidána administrativní režie a připočtena úroveň požadovaného zisku (Obchodní ředitel, 2022).

Po nacenění jsou stanoveny podmínky splatnosti pro zákazníka, splatnost do 30 dnů může schválit obchodní referent, do 90 dnů obchodní ředitel a delší než 90 dnů generální ředitel. Prodejní a marketingové aktivity se na celkových nákladech společnosti podílí relativně málo, jedná se převážně o mzdové náklady pracovníků obchodního oddělení, náklady na cestovné, návštěvy zákazníků a provozování webových stránek. Podíl prodejních aktivit na tvorbě hodnoty a ziskové marže je významný, jelikož činnost pracovníků obchodního oddělení zásobí výrobu zakázkami, tyto dvě aktivity jsou silně propojeny, samostatně by nemohly tvořit hodnotu. Společnosti má velmi dobré řízení vztahů se zákazníky, což vytváří prostor pro vznik konkurenční výhody (Obchodní ředitel, 2022).

Servis

Servis se týká pouze jedné SBU, a to technologií pro čističky odpadních vod, kde jednak je součástí všech zakázek v podobě garančního servisu a zadruhé je samostatně poskytovanou službou i pro produkty ostatních výrobců. Samostatně nabízený servis zahrnuje preventivní kontroly, dlouhodobé pravidelné smluvní kontroly, poradenské služby, optimalizace zařízení a horkou linku pro akutní případy poruch. V rámci dodávky zařízení je na místě u zákazníka provedena instalace včetně spuštění. U těchto zařízení je také nutno proškolit obsluhu. V rámci servisu je poskytována i výroba náhradních dílů.

Náklady na servisní aktivity jsou vzhledem k tomu, že je poskytuje pouze jedna SBU nízké, mají podobu mzdových nákladů servisních pracovníků, nákladů spojených s provozem servisních automobilů včetně jejich náradí a vybavení. Servis v případě této SBU přispívá významně k tvorbě hodnoty a zisku. Komplexní spojení výroby se servisem je značnou konkurenční výhodou na trhu technologií pro čističky odpadních vod (Obchodní ředitel, 2022).

2. Podpůrné aktivity

Zde jsou popsány podpůrné aktivity činností společnosti.

Opatřování vstupů

Nákup materiálu určeného pro výrobu se liší dle situace. Standardizovaný materiál, který je spotřebováván ve velkém množství a je relativně levný se průběžně doplňuje do systému kanban, tak aby byl vždy dle potřeby k dispozici. Co se týče ostatního materiálu, ten nákupčí objednává vždy dle potřeby uvedené v systému u každé výrobní zakázky. Objednávky jsou časově laděny tak, aby byl materiál včas k dispozici, ale nezabíral dlouho místo ve skladu materiálu. U některých klíčových materiálů jsou udržovány pojistné zásoby. Proces výběru dodavatele většinou probíhá na začátku každého roku, kde nákupčí porovná nabídky od několika dodavatelů a zvolí jednoho, s tím podepíše rámcovou smlouvu, kde dodavatel garantuje dodání materiálu do určitého objemu a za předem domluvenou cenu po celý rok (Obchodní ředitel, 2022).

Nákup strategického materiálu převážně náplň do rozvaděčů, tedy jističe, pojistky a odpínače zajišťuje obchodní ředitel společnosti, protože použitý materiál je přímo provázán s požadavky zákazníků na hotový výrobek. Nákupčí jsou zodpovědní za hodnocení spolehlivosti jednotlivých dodavatelů a v případě nespokojenosti vymáhají náhrady dle smluvních dohod. Obstarávání spotřebního materiálu pro administrativu je prostřednictvím velkoobchodu se službou pravidelného doplňování až na pracoviště. Nákup kapitálově náročného majetku, jako jsou výrobní stroje probíhá ve spolupráci technologického oddělení a vedení společnosti, nejdříve se odhadnou potřeby pro výrobu a její rozšíření o další výrobní možnosti. Pak následuje výběr výrobců těchto strojů a jejich návštěva ve firmě. Stroje jsou často konfigurovány pro účely výroby společnosti a při jejich nákupu je vyžadována garance funkčnosti, výroby náhradních dílů a

poskytování servisu, platba je ve formě splátek. Opatřování vstupů přímo souvisí s výrobními aktivitami a kvalitou jejich výstupů, taktéž s prodejem z pohledu splnění zákaznických požadavků ohledně určitých vlastností výrobku. Náklady jako u všech ostatních podpůrných činností budou v porovnání s primárními aktivitami nízké (Obchodní ředitel, 2022).

Vývoj technologií

Společnost v rámci všech svých aktivit implementuje technologie, ať už se jedná o hardware či software. Disponuje ERP systémem s moduly pro řízení téměř všech hlavních firemních procesů. Díky němu může například sledovat přesný stav materiálu a na základě toho koordinovat objednávky, nebo zjistit momentální stav rozpracovanosti výroby, na jehož základě bude obchodní referent informovat zákazníka. Každoročně investuje do digitalizace a automatizace svých procesů, aby tak zvyšovala efektivitu a zůstala konkurenceschopná (Obchodní ředitel, 2022).

Vývoj vlastních výrobků a technologií se odehrává pouze u zmiňovaných typizovaných rozvaděčů, měřicích skříní a všech komponentů pro čističky odpadních vod. V případě rozvaděčů tuto činnost provozuje konstrukční oddělení, kde jsou na základě požadavků zákazníků provedeny modifikace stávajících vlastních výrobků a vznikne tak nový produkt. Technologie pro čističky odpadních vod se zpracovávají vždy dle individuálních potřeb zákazníka, zakázka tedy vždy obsahuje návrh řešení, jeho konstrukci, výrobu, instalaci i servis. Zámečnická výroba nemá žádný vlastní výrobek, zde tudíž nedochází k žádnému vývoji produktu. Vývoj technologií má velký podíl na tvorbě konkurenční výhody, avšak v případě analyzované společnosti to platí pouze pro SBU technologií pro čističky odpadních vod, jelikož v ostatních dvou obchodních jednotkách vývoj vlastních výrobků generujících vyšší hodnotu a zisk neexistuje nebo pouze v minimální míře. Společnost si tento fakt uvědomuje a zavedení výroby vlastního výrobku je jedním z jejich záměrů (Obchodní ředitel, 2022).

Řízení lidských zdrojů

Nábor zaměstnanců je prováděn prostřednictvím inzerce volných pracovních míst na několika pracovních portálech a svých webových stránkách. Dělnické profese jsou z části obsazovány agenturními pracovníky. Nově přichozí pracovníci jsou školeni v BOZP,

vybavení potřebnými pracovními pomůckami a přiřazení na svá pracovní místa, kde se jich ujme zkušený kolega. Zaměstnancům jsou stanovány cíle a následně se sleduje, jak je plní, na jejich základě jsou pak částečně odměňováni. Každoročně je prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců, jehož výsledky jsou reportovány vedení společnosti, které je bere v potaz při rozhodování o úpravách systému odměňování a krocích ke zlepšení pracovního prostředí. Pracovníci potřebující oprávnění či profesní průkaz k výkonu své práce se musí povinně zúčastnit školení. Technickohospodářští pracovníci mají možnost se zúčastnit individuálních kurzů, nebo skupinových školení, které iniciují vedoucí jednotlivých útvarů za účelem prohloubení znalostí nebo seznámení s použitím nových technologií v rámci pracovní náplně. Výběrové řízení je v případě dělnických profesí v kompetenci personalistky. Uchazeči o technickohospodářské pozice jsou posuzováni a vybíráni jednotlivými vedoucími útvarů. Řízení lidských zdrojů podporuje veškeré aktivity společnosti, jelikož pro jejich funkci je potřeba zajištění spokojených kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou nositeli znalostí, a tedy se přímo podílejí na tvorbě hodnoty a konkurenční výhody. Problém je však s její udržitelností, vzhledem k tomu, že společnosti se nedaří získávat potřebné nové pracovníky (Obchodní ředitel, 2022).

Infrastruktura

Strategický směr rozvoje je rozhodován valnou hromadou jakožto nejvyšším orgánem společnosti, který se schází v pravidelných intervalech. Běžné řízení společnosti je prováděno vrcholným managementem. Rozhodování je sice centralizováno, avšak je přítomna určitá míra delegace rozhodování v rozsahu odpovědnosti a kompetencí příslušných zaměstnanců stanovených v popisu jejich pracovní pozice. Styl řízení je demokratický, tok komunikace je oboustranný, zaměstnanci jsou podporováni k samostatnosti a podílení se na návrzích řešení, jejich názory jsou brány v potaz při uskutečňování rozhodnutí, což vytváří pocit jednotnosti a osobní angažovanosti. Plánování je propojeno napříč celou organizační strukturou, vrcholový management tvoří dlouhodobé a střednědobé strategické plány, ve kterých odhaduje očekávané finanční ukazatele, vývoj investic či počtu zaměstnanců. Dále je stanovován roční plán, včetně akčního plánu, kde jsou stanoveny cíle včetně odpovědností a termínů plnění. Vedoucí jednotlivých útvarů si tvoří vlastní operativní plány v rozmezí od týdne až po rok a jejich

plnění reportují vrcholovému vedení společnosti, které tyto skutečnosti zanáší do celofiremních plánů (Obchodní ředitel, 2022).

Finanční řízení chodu společnosti je v kompetenci finančního ředitele, který hospodaří s firemními účty, spravuje firemní majetek a provádí controlling. Všechny výdaje o vysoké hodnotě a plánované investice musí být odsouhlaseny valnou hromadou společnosti. Všechny právní záležitosti společnosti řeší externí právník. Systém řízení kvality je v souladu s normou ISO 9001: 2016, společnost je certifikována. Infrastruktura prostupuje všemi aktivitami společnosti, podporuje jejich každodenní funkci i dlouhodobý směr rozvoje a přispívá tak k tvorbě hodnoty (Obchodní ředitel, 2022).

Příloha č. 3 Popis stakeholderů

Vlastníci a vedení společnosti

Vzhledem k vlastnické struktuře společnosti, kde čtyři ze sedmi vlastníků jsou představitelé vrcholového vedení analyzované společnosti lze tyto dvě kategorie stakeholderů částečně spojit do jedné, některé ze zájmů budou totožné, případné rozdíly budou uvedeny. Jedním z hlavních cílů vlastníků je ziskovost podnikání a s ní spojená návratnost jimi vloženého kapitálu, jelikož vrcholový management společnost částečně vlastní podílem z 31 %, je přímo zainteresován na plnění tohoto cíle. S tím jsou spojené i výplaty dividend z určené části výsledku hospodaření. Maximalizovat zisk je tedy primárním cílem obou skupin. Snaží se toho docílit cestou rozšiřování objemu tržeb a zpracovaných zakázek, což si vyžaduje investice do výrobních kapacit společnosti. Rozšiřování aktiv společnosti zvyšuje její hodnotu, a tudíž i hodnotu akcií, to je dalším z cílů vlastníků. Na druhou stranu působí i negativně, zvyšuje náklady a snižuje zisk, pokud není vykompenzován růstem tržeb.

Každoročně jsou sestavovány a aktualizovány dlouhodobé, střednědobé i roční plány, kde jsou odhadovány stavy finančních ukazatelů, potřeby zaměstnanců a investic. Tyto plány jsou následovně prezentovány managementem společnosti na valných hromadách a dochází k jejich schvalování ze strany vlastníků. Jedním ze zájmů vlastníků je tedy podílet se na rozhodování o směru rozvoje společnosti a být pravdivě a včas informován o výsledcích.

Na výše zmíněných valných hromadách tak může docházet k rozdílným pohledům managementu a vlastníků na rozvoj podniku či uskutečnitelnost stanovených cílů a odpovědnost za jejich naplnění. Další potencionální rozdíl lze spatřit v zájmech managementu jakožto zaměstnanců společnosti dosahovat co nejvyšších odměn za odvedenou práci. Velikost ohodnocení vrcholového vedení společnosti je schvalována všemi vlastníky, zde může při odlišných názorech na současnou finanční situaci a výkonost společnosti docházet k nesouladu.

Dalším záměrem vlastníků společnosti je zajistit nástupce vrcholového vedení společnosti. Generální, obchodní, výrobní i finanční ředitelé jsou ve funkcionální organizační struktuře zodpovědní za všechny záležitosti týkající se jejich specializace. Malá míra delegace a decentralizace rozhodování činí tyto pracovníky klíčovými. V případě jejich delší pracovní indispozice by tak došlo k ohrožení chodu celé společnosti. Z toho důvodu došli společně s investory ke shodě a momentálně se zabývají hledáním jejich potenciálních nástupců. Posledním a neméně důležitým faktorem, který vlastníci sledují, je spokojenost svých zaměstnanců a zákazníků, která vytváří dobré jméno společnosti (Obchodní ředitel, 2022).

Zákazníci

Zákazníci jsou, jak již bylo definováno v hodnotách společnosti na prvním místě. Naplňování jejich zájmů a potřeb je klíčové pro úspěšnost společnosti. Zákazníci mají hned několik priorit a požadavků, o které se zajímají. Prvotním zájmem, který je pouze podmínkou dostačující k tomu, aby byla společnost zvažována jako dodavatel, je kvalita nabízených výrobků. V oboru podnikání společnosti je požadovaná úroveň kvality samozřejmá a nepředstavuje konkurenční výhodu, jak již bylo zjištěno ve VRIO analýze. Někteří zákazníci vyžadují taktéž certifikaci v oblasti managementu kvality a obzvlášť nároční zákazníci provádí audity kvality na místě výroby. Společnost pro tyto účely disponuje certifikátem o splnění požadavků pro systém managementu kvality dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001: 2016 (Obchodní ředitel, 2022).

Úroveň kvality přímo souvisí s požadavkem na shodu dodaného výrobku s konstrukčními parametry uvedenými v objednávce. Při expedici výrobků je v dokumentaci určené k předání zákazníkovi zahrnuto i prohlášení o shodě výrobku s požadavky, které je vystaveno po výstupní kontrole kvality. Další z faktorů, které zákazník sleduje je termín

dodání, ten hraje velmi důležitou roli v případě výběrového řízení dodávky zařízení. Současně při potvrzení přijmutí objednávky od zákazníka je stanoven očekávaný termín dodání, který je z jeho strany schválen a je závazný. V případě, že nedojde k jeho splnění, zákazník požaduje slevu z celkové ceny zařízení nebo plnění pokuty za nedodržení sjednaných podmínek. Důraz na rychlost termínu dodání se liší na základě typu zákazníka a okolnostech. Zákazníci pro, které je dodávané zařízení vstupem do jejich vlastního projektu chtějí být pravidelně informováni o stavu rozpracované zakázky a je pro ně tento faktor velmi významný (Obchodní ředitel, 2022).

Důležitým aspektem pro zákazníky jsou taktéž reference dodavatelské společnosti, jelikož se jedná o poměrně finančně náročné produkty vyráběné ve velkých objemech na zakázku. Zákazník chce minimalizovat riziko nesplnění dříve definovaných faktorů. Kladné reference předešlých zákazníků zejména z řad předních firem v jejich oboru působnosti, které mají často vysoké nároky, se tak stávají efektivním nástrojem konkurenční výhody při výběrovém řízení (Obchodní ředitel, 2022).

Posledním a nejdůležitějším faktorem pro zákazníky je cena. Jelikož zhruba 60 % zakázek společnosti představují vstupy do výroby jejich zákazníků, je zde kladený důraz na cenu poměrně vysoký, čím levněji výrobky koupí, tím vyšší ziskovou marži mají u svého produktu. Cena je vyjednáвана v rámci zaslání poptávky a zpětné nabídky mezi zákazníkem a společností, anebo v rámci výběrového řízení, kde po splnění určitých povinných kritérií zakázku z pravidla získává výrobce s nejnižší cenovou nabídkou (Obchodní ředitel, 2022).

Zaměstnanci

Zájmem zaměstnanců je mít stále pracovní místo v příjemném pracovním prostředí, s prostorem pro kariérní rozvoj, za adekvátní odměnu. V rámci interního průzkumu spojenosti zaměstnanců, byly zjištěny hlavní faktory, které pracovníci od svého zaměstnavatele očekávají. Hlavním z nich je zajištění spravedlivého a transparentního systému odměňování, a to především u výrobních dělníků, kteří mají fixní složku mzdy a variabilní na základě odvedeného výkonu. Zájmem všech zaměstnanců je taktéž ekonomická výkonnost a celková úspěšnost společnosti, jelikož na základě dosažených ročních výsledků jsou vypláceny bonusy. Dalším z faktorů důležitých zejména pro výrobní dělníky je bezpečnost práce a dostupnost pracovních a ochranných pomůcek.

Obzvlášť důležitá je možnost vzdělávání a karierního růstu. Neméně významný je i faktor příjemného a přátelského prostředí, které snižuje stres a zlepšuje výkony pracovníků (Obchodní ředitel, 2022).

Dodavatelé

Hlavním faktorem, který dodavatelé jednoznačně sledují u společnosti je její platební morálka, tedy zda proplácí faktury ve sjednané výši a čase. V případě, kdy společnost spolupracuje s dodavatelem poprvé, je podrobena posouzení bonity. Často prostřednictvím některých zpoplatněných databází se záznamy o bonitě firem a na základě referencí. Při první dodávce bývají často stanoveny méně výhodné podmínky pro odběratele, například kratší doby splatnosti faktur (Obchodní ředitel, 2022).

Další z věcí, kterou dodavatel sleduje je odebírané množství, jeho objem určuje prioritu a příznivost nabízených podmínek pro odběratele. Čím vyšší jsou odebírané množství, tím více odbytu si dodavatel dokáže zajistit. Z toho důvodu jsou často upřednostňovány poptávky na větší množství materiálu, jelikož tak dodavatel šetří čas a náklady. Dodavatelé, pro které analyzovaná společnost představuje klíčového zákazníka sledují taktéž růst společnosti, její ekonomickou výkonnost a strategické záměry o rozšiřování činností, pro které by potenciálně mohli zajistit dodávky vstupů nebo o jejich zanechání a následné potenciální ztrátě odbytu. Dále sledují, s jakými dalšími dodavateli a případnými konkurenty společnost spolupracuje a u dodávek velmi specifických produktů taktéž, zda společnost může jednoduše a s nízkými náklady nahradit dodavatele. Na základě těchto faktorů pak stanovuje svoji prodejní politiku vůči odběrateli (Obchodní ředitel, 2022).

Příloha č. 4 Výzkum pro navržení hodnotové nabídky

Metodologie

Cílem výzkumu je zjistit potřeby, obavy a požadované přínosy zákazníků segmentu C&I na trhu battery energy storage systems, za účelem navržení hodnotové nabídky vybrané společnosti pomocí teoretického rámce Value Proposition Canvas pro tyto zákazníky.

Ze stanoveného cíle výzkumu vyplývá centrální výzkumná otázka, jež zní: Jakou hodnotovou nabídku poskytnout zákazníkům na trhu battery storage systems, aby odpovídala na jejich potřeby, obavy a požadované přínosy?

Pro účely výzkumu byl vzhledem k čistě praktickému využití pro vybranou společnost a nutnosti získání hloubkových znalostí o zákaznících na relativně novém trhu s finančně a technicky náročnými produkty ve formě projektového řešení zvolen deduktivní kvalitativní přístup. Vybranou výzkumnou metodou bylo nestandardizované dotazování s technikou sběru dat v podobě individuálních částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Tato volba byla provedena s ohledem na cíl výzkumu sestavit hodnotovou nabídku na základě zákaznického profilu získaného dotazováním, struktura rozhovoru pramení z deduktivního přístupu na základě teoretického rámce Value Proposition Canvas, který vyžaduje k jeho zpracování konkrétní informace.

Rozhovory probíhaly v podobě osobního setkání a využití komunikační platformy MS Teams za předem stanovené agendy s průměrnou délkou trvání okolo 30 minut. Respondenti byli nejdříve stručně seznámeni s tématem výzkumu, teoretickými pojmy hodnotové nabídky a přístupem Value Proposition Canvas, následně od nich bylo vyžádáno svolení k pořízení audionahrávky rozhovoru. Dále se odvíjel rozhovor na základě předem připraveného návodu, dělicího se do tří tematických částí, a to na identifikaci potřeb, obav a přínosů pro zákazníka C&I segmentu na trhu BESS. Respondenti byli podporováni v poskytování detailních odpovědí na jednotlivé otázky bez jejich přerušování. Rozhovor byl uzavřen přechodem k neformálním otázkám a následnému poděkování za participaci a rozloučení.

Technikou vzorkování byl účelový výběr. Záměrem bylo vybrat zastoupení respondentů majících potřebné detailní znalosti o trhu bateriových uložišť, a především o jejich zákaznících. V případě všech respondentů se jedná o osoby, které jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, pro něž má být stanovena hodnotová nabídka. Relativně nízký počet respondentů je dán dříve zmiňovaným specifickým charakterem produktu i trhu a strategickým významem těchto informací, které byly ochotni sdílet pro využití vybranou společností pouze její obchodní partneři, s kterými má dobré vztahy. Respondentem byl vedoucí pracovník partnerské firmy vybrané společnosti, která již působí na trhu bateriových uložišť a dále obchodní ředitel vybrané společnosti, který je zodpovědný za vyhledávání nových příležitostí pro rozvoj produktového portfolia a je v kontaktu s ostatními představiteli partnerských společností na tomto trhu. V tabulce č. 26 jsou stručně definovány profily jednotlivých respondentů a uvedeny termíny konání rozhovorů. Analýza získaných dat z rozhovorů byla provedena v podobě kvalitativní

obsahové analýzy přepisů z rozhovorů. Nejdříve byla na základě audio nahrávek provedena doslovná transkripce rozhovorů, následně byly rozdílné významové okruhy odděleny a označeny kódy, které byly dále řazeny do subkategorií a finálně do tří kategorií dle profilu zákazníka v modelu Value Proposition Canvas. Následně byly definovány vzájemné vazby mezi kódy napříč jejich kategoriemi, čímž byly objevena základní témata.

Tabulka č. 26 Seznam a popis respondentů

Respondent	Profil respondenta	Datum rozhovoru
Vedoucí oddělení BESS partnerské společnosti	Vedoucí kompetenčního centra nadnárodní technické společnosti zajišťující realizace BESS pro střední a východní Evropu.	02. 12. 2021
Obchodní ředitel vybrané společnosti	Vedoucí pracovník zodpovědný za vyhledávání obchodních příležitostí pro vybranou společnost.	02. 12. 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

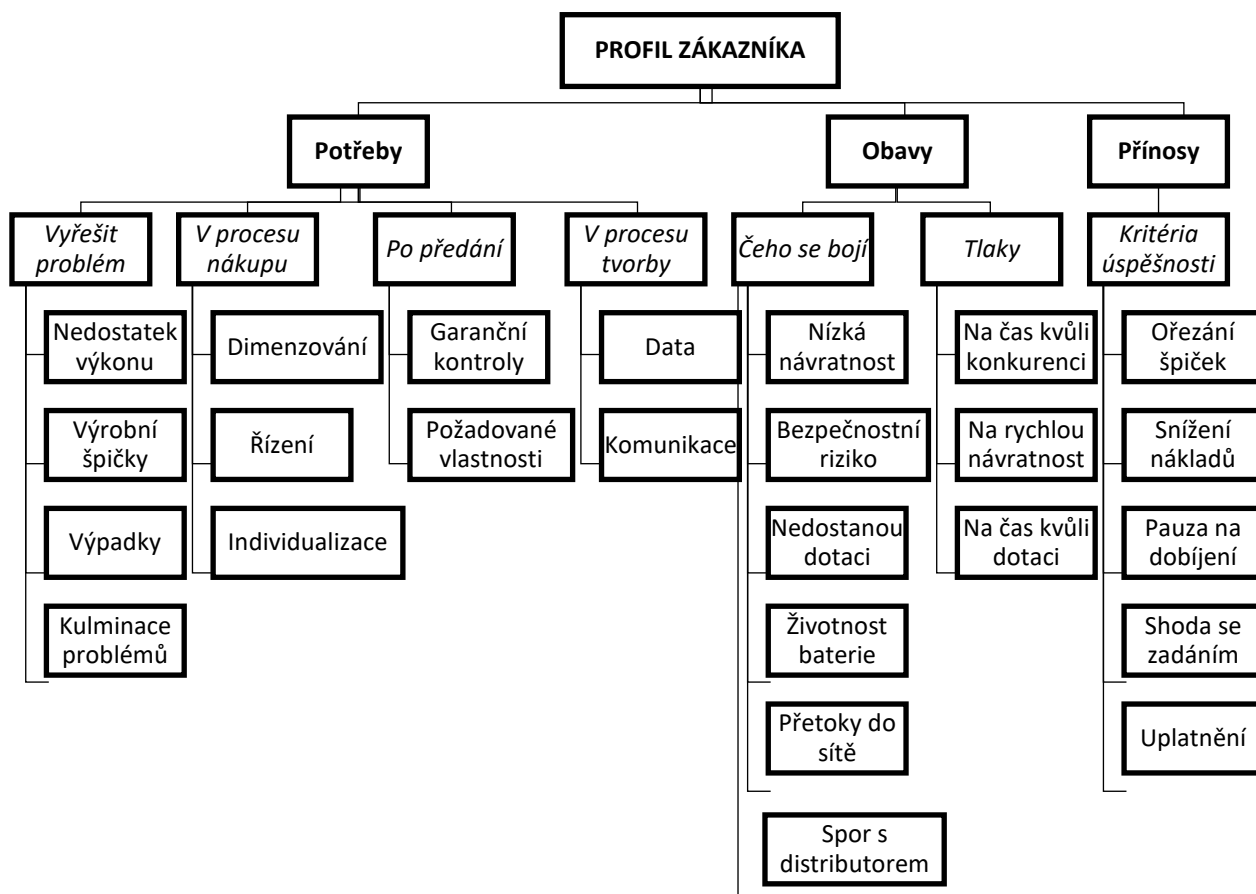
Analýza dat a výsledky výzkumu

Při sběru dat technikou individuálních částečně strukturovaných rozhovorů byl pořizován audio záznam, na jehož základě byl následně proveden doslovný přepis rozhovorů. Seznam otázek, na které odpovídali respondenti, vychází z doporučených příkladů uvedených Osterwalderem v jeho publikaci Value proposition design: how to create products and services customers want z roku 2014. Respondenti odpovídali na 20 otázek ve třech tematických okruzích: potřeb, obav a přínosů zákazníků segmentu C&I na trhu BESS. V průběhu rozhovoru, docházelo na základě toho, jak respondenti odpovídali k redukci jednotlivých otázek.

Kódování

Prvním krokem v analýze dat bylo oddělení jednotlivých odlišných významových částí obsažených v odpovědích respondentů na dané otázky do jednotlivých kódů. Tyto kódy byly následovně na základě vztahu k jednotlivým otázkám seskupeny do subkategorií, jejich dělení vznikalo dle teoretického rámce Value Proposition Canvas ale i z informací získaných až v průběhu rozhovorů, tedy in vivo. Nejvyšší hierarchickou úrovní kódů byly kategorie, které přímo navazovali na tři oblasti profilu zákazníka obsažené v modelu Value Proposition Canvas, tedy potřeby, přínosy a obavy zákazníka.

Přehledné vyobrazení jednotlivých hierarchických vztahů mezi kódy, subkategoriemi a kategoriemi nabízí schéma na obrázku č. 3, jedná se o strukturovaný seznam zjištěných kódů dle tematických částí profilu zákazníka v modelu Value Proposition Canvas. Ty části odpovědí, které se vzdalovaly od tématu otázek, či zacházely do přílišných technických detailů nebyly využity vzhledem k jejich nevhodnosti pro účely sestavení profilu zákazníka metodou Value Proposition Canvas. Záměrem této první fáze tedy bylo získat co nejvíce relevantních informací o zákaznických potřebách, obavách a očekávaných přínosech od expertních pracovníků, kteří jsou s nimi v dennodenním kontaktu a mají hlubokou znalost v této oblasti a jejich následné seřazení.



Obrázek č. 18 Profil zákazníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Seřazení kódů

Druhým krokem v analýze dat bylo seřazení jednotlivých kódů napříč subkategoriemi dle jejich důležitosti v rámci kategorií potřeb, obav a přínosů. Parametrem, dle něhož byla usuzována váha jednotlivých potřeb, obav a přínosů pro zákazníka, byl jednak důraz, s jakým a pořadí, v kterém respondenti jednotlivé složky definovali a za druhé, rozřídění složek na unikátní, tedy ty, které jsou očíslovány a dále na pouze návazné, které přímo navazují na ty předešlé a samostatně o sobě se od nich významově neliší.

Výstupem je tedy tabulka č. 27 určující pořadí složek dle důležitosti. Původních dvacet pět složek profilu zákazníka bylo redukováno na 13 unikátních složek rozdělených do jednotlivých kategorií. Zbylé složky mají významovou podobnost s těmi unikátními, byly tedy označeny jako návazné. Například potřeba snížit výrobní špičky přímo souvisí s potřebou navýšit nízký výkon, jelikož nedostatečný rezervovaný výkon v případě zvýšení spotřeby energie vygeneruje výrobní spotřební špičku a překročení čtvrt hodinového maxima. Nízký rezervovaný výkon tedy způsobuje vznik výrobních špiček. Seřazení jednotlivých složek dle důležitosti vychází přímo z odpovědí respondentů, konkrétně pořadí, v kterém je zmiňovaly a důrazu na ně kladeného. Nejdůležitější potřebou zákazníka bylo definováno snížení výrobních špiček ve spotřebním diagramu.

„Druhá věc je že má nějaký stávající diagram spotřeby, má tam nějaký špičky, který si chce ořezat, chce ušetřit, může se stát, že překračují ty čtvrt hodinová maxima, dostávají nějaký penále, takže takhle můžou ušetřit, ořeže si špičky srovná si diagram a vygeneruje nějaký úspory ve vztahu k rezervaci výkonu a penálům na čtvrt hodinová maxima.“
(Partner společnosti, 2021)

Následovalo dimenzování produktu dle individuálních požadavků zákazníka, zahrnutí řídicího systému do celkového řešení, zachování požadovaných vlastností v průběhu živostnosti a jako nejméně důležitá byla určena potřeba zákazníka řešit výpadky dodávky elektrické energie pomocí BESS. V případě obav se jednalo o nízkou návratnost investice do BESS, dále, že zákazník nedostane dotaci na pořízení vzhledem k tomu, že 90 % BESS je financováno z dotací.

„Obavy, jaký obavy, největší obava je, aby byla návratnost, aby to začalo vydělávat ty penízky na to se ptají asi nejvíc a druhá obava je, aby jim dopadla dobře ta dotace a ty dotační peníze přiběhly, to jsou asi ty největší starosti.“ (Partner společnosti, 2021)

Následně obavy o nízkou životnost baterií, nebezpečí vzniku přetoků do sítě, které způsobují porušení smlouvy s distributorem, penále a spory, jako nejmenší z obav bylo zjištěno bezpečnostní riziko spojené s nebezpečím vzniku požáru při špatném zacházení. Oblast přínosů pro zákazníka má podobu odpovědi na otázku „*Na základě, čeho zákazník posuzuje úspěšnost a neúspěšnost řešení?*“ v porovnání s ostatními částmi profilu zákazníka je podstatně menší. Důvodem je přímá spojitost většiny přínosů s tím hlavním nejdůležitějším, tedy přínosem v podobě snížení nákladů na elektrickou energii, což představuje v případě výrobních podniků podstatné finanční částky, na něj navazuje ořezání špiček, které souvisí s pauzou na dobití zařízení. Dalším faktorem úspěšnosti řešení, a tedy realizaci přínosů je shoda se zadáním a uplatnění zařízení v provozu podniku, tedy realizace využitelné a návratné investice.

Tabulka č. 27 Seřazení složek profilu zákazníka

Seřazení potřeb dle důležitosti	Návazné potřeby
1. Výrobní špičky (VŠ)	Nedostatek výkonu
2. Dimenzování (DIM)	Individualizace; Data; Komunikace
3. Řízení (ŘZ)	-
4. Požadované vlastnosti (PŽV)	Garanční kontroly
5. Výpadky (VÝP)	-
Seřazení obav dle důležitosti	Návazné obavy
1. Nízká návratnost (NNV)	Na čas kvůli konkurenci; Na rychlou návratnost
2. Nedostanou dotaci (NDT)	Na čas kvůli dotaci
3. Životnost baterie (ŽB)	-
4. Přetoky do sítě (PDS)	Spor s distributorem
5. Bezpečnostní riziko (BR)	-
Seřazení přínosů dle důležitosti	Návazné přínosy
1. Snížení nákladů (SN)	Ořezání špiček; Pauza na dobití
2. Shoda se zadáním (SSZ)	-
3. Uplatnění (UPL)	-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vazby mezi kódy

V posledním kroku analýzy byly popsány vazby napříč jednotlivými oblastmi profilu zákazníka, které byly vyjádřeny prostřednictvím tří témat. Tabulka č. 28 znázorňuje jednotlivá témata, která zákazník řeší v případě zvažování pořízení bateriových úložných systémů. Témata jsou odvozována vždy nejprve definováním hlavní obavy, následně potřeb spjatých s jejich řešením a provázáním na finální realizované přínosy.

Prvním tématem objevujícím se v datech získaných výzkumem je návratnost investice, zákazník má obavy z nízké návratnosti, pokud budou u něj nalezeny v průběhu dimenzování výrobní špičky ve spotřebním diagramu, dojde následně k navržení bateriového uložení a jeho využití k ořezání těchto špiček, čímž se splní požadavky zákazníka na funkci tohoto systému a uplatnění tohoto nákladného zařízení, což má finální efekt ve snížení nákladů.

Dalším z témat je efektivní řešení, zákazník se obává přetoků do sítě, správným dimenzováním a dobře nakonfigurovaným řídicím systémem, dle individuálních potřeb zákazníka, dojde ke správnému chodu zařízení, bude mít prostor pro pauzy na dobíjení, které by v případě jejich nedostatku vedly k přetokům do sítě, ty jsou distributory elektrické energie finančně penalizovány.

Posledním z témat je kvalita. Obavy zákazníka z životnosti baterie lze zmírnit nabídkou garančních kontrol, které zajišťují zákazníkovi, že si zařízení zachová požadované vlastnosti a bude se i nadále shodovat se zadáním na začátku projektu.

Tabulka č. 28 Vazby napříč oblastmi profilu zákazníka

VAZBY NAPŘÍČ OBLASTMI PROFILU ZÁKAZNÍKA	
Téma	Složky
Návratnost investice	Nízká návratnost → Výrobní špičky; Ořezání špiček; Požadované vlastnosti; Uplatnění ; Snížení nákladů
Efektivní řešení	Přetoky do sítě → Dimenzování; Řízení; Individualizace; Pauzy na dobíjení; Shoda se zadáním
Kvalita	Životnost baterie → Garanční kontroly; Požadované vlastnosti; Shoda se zadáním

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Diskuze výsledků a doporučení – obsaženo v kapitole 4.2.3 Hodnotová nabídka

Závěr a limity výzkumu

V rámci výzkumu byla zodpovězena centrální výzkumná otázka: Jakou hodnotovou nabídku poskytnout zákazníkům na trhu battery storage systems, aby odpovídala na jejich potřeby, obavy a požadované přínosy? Pomocí návrhu hodnotové nabídky vybrané společnosti pro zákazníky segmentu C&I na trhu BESS uvedené na obrázku č. 16. Pro znázornění hodnotové nabídky byl na základě literární rešerše vybrán teoretický rámec Value proposition Canvas, na jehož základě byl sestaven seznam otázek pokládaných u částečně strukturovaných rozhovorů s respondenty z tohoto oboru.

Z absolvovaných rozhovorů byl pořízen audio záznam, který posloužil k pozdější doslovné transkripci. Další fází výzkumu byla analýza kvalitativních dat z přepisů rozhovorů, kde byly nejdříve pomocí kódování odděleny jednotlivé významové oblasti odpovědí a následně rozříděny do subkategorií a kategorií dle teoretického rámce profilu zákazníka.

Dalším krokem byla jejich redukce na unikátní a návazné složky profilu zákazníka, ty prvně zmíněné byly seřazeny dle jejich důležitosti pro zákazníka na základě pořadí odpovědí a kladenému důrazu respondenty. Jako nejdůležitější potřeby zákazníka byly zjištěny, ořezání výrobních špiček, nutnost dimenzování produktu zákazníkovi na míru a dodání produktu včetně řídicího systému. Nejzávažnějšími obavami zákazníků jsou nízká návratnost investice do zařízení, neobdržení finanční dotace na jeho pořízení, nízká životnost baterií a riziko vzniku přetoků do sítě způsobující penále od distributorů energie. Hlavním očekávaným přínosem pro zákazníka je snížení nákladů. Zda bylo naplnění jeho potřeb úspěšné, a došlo k realizaci přínosů posuzuje zákazník na základě shody se zadáním a uplatněním jeho zařízení v provozu za účelem realizace nákladové úspory.

V posledním kroku obsahové analýzy byly zkoumány vazby mezi jednotlivými složkami profilu zákazníka napříč jeho oblastmi, zde došlo k definování tří hlavních témat, které byly uspořádány v pořadí obava, potřeba a přínos. Jsou nimi návratnost investice, efektivní řešení a kvalita, jednotlivé vazby jsou uvedeny v tabulce č. 28, jejich určení usnadňuje následné sestavování hodnotové mapy.

V části diskuze výsledků a doporučení, byl předložen návrh hodnotové nabídky vybrané společnosti, kde byla na základě informací získaných výzkumem pro část profilu

zákazníka navržená hodnotová mapa takovým způsobem, který by měl vést k dosažení tržní shody ve fázi „na papíru“. Vybraná společnost by tedy měla nabízet komplexní řešení BESS optimalizované na míru zákazníkovi včetně řídicího systému a garance životnosti, realizované pomocí garančního servisu a zákaznické podpory po celou dobu používání produktu. Využití výsledků výzkumu je omezené pro vybranou společnost a její praktické využití pro stanovení obchodní strategie a jejich částí, konkrétně samotné hodnotové nabídky a návržení podoby rozšířeného produktu. Poslouží tedy vybrané společnosti jako primární model pochopení vztahu mezi zákaznickými potřebami, přínosy a obavami k nabízeným produktům i službám, které způsobí zmírnění obav a realizaci očekávaných přínosů pro zákazníka.

Rozhodujícím limitem výzkumu byl jednoznačně čas, důvodem je velká časová vytíženost respondentů vzhledem k tomu, že se jedná o experty a vedoucí pracovníky. Původně měl být zajištěn větší vzorek respondentů z oboru, avšak v omezeném čase bylo možné uskutečnit pouze dva rozhovory. Přesto mají výsledky výzkumu dostatečnou vypovídací hodnotu pro účely návrhu hodnotové nabídky, jelikož respondent 1 je jedním z předních expertů na toto téma v České republice a disponuje dlouholetými zkušenostmi z tohoto oboru. Taktéž obchodní ředitel vybrané společnosti je v pravidelném kontaktu s vedoucími pracovníky ostatních partnerských firem již působících na trhu BESS a disponuje tak relevantními informacemi. Méně významné limity lze spatřit v relativně omezeném počtu respondentů, a tak ovlivnění dat jejich subjektivními názory a zkušenostmi, než by tomu bylo v případě širšího souboru. Dále pak profil jednotlivých respondentů, nejedná se přímo o zákazníky ale pracovníky, kteří jsou s nimi v každodenním kontaktu, zde vzniká riziko komunikačního šumu z důvodu mezistupně, tento problém je však způsoben charakterem trhu a zákazníka, který ne příliš dobře umožňuje přímou komunikaci s ním, a ani by to nebylo pro vnímání vybrané společnosti zákazníkem příliš vhodné. Rozvoj výzkumu směrem k zlepšení a prohloubení výsledků by mohl vést cestou uskutečnění nezávislého průzkumu potřeb a požadavků zákazníků na trhu bateriových uložišť zaštitěného některou se zájmových skupin sdružující iniciativy pro rozvoj bateriových uložišť v České republice jako například AKUBAT. Tak by mohlo dojít k oslovení většího množství respondentů a získání většího objemu dat k analýze.