



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI NAUPO S.R.O PŮSOBÍCÍ V OBLASTI SKLENÁŘSKÝCH PRACÍ

PROPOSAL OF THE STRATEGY DEVELOPMENT OF NAUPO LTD. IN GLAZING SECTOR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVO FIALA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Ivo Fiala**

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh strategického rozvoje společnosti Naupo s.r.o působící v oblasti sklenářských prací**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Strategy Development of Naupo Ltd. in Glazing Sector**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:

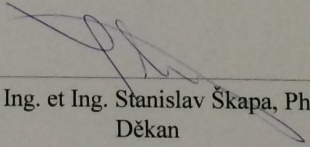
- BENNET, M. Řízení růstu. Praha: Profess Consulting, 2005. 219s. ISBN 80-7259-027- 8.  
JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Computer Press 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.  
VEBER, J., J. SRPOVÁ a KOLEKTIV. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 320s. ISBN 978-80-247- 2409-6.  
VYKYPĚL, O. a M. KEŘKOVSKÝ. Strategické řízení. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 9. 2. 2014

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem strategického rozvoje malého podniku, který provozuje svou činnost v oblasti výroby a montáže skel. Teoretická část je zaměřena na popis analytických metod zkoumajících vnitřní a vnější prostředí, které budou následně použity k analýze současného stavu a pozice firmy na trhu ve druhé části. Hlavním výstupem je navržení různých strategických směrů potenciálního rozvoje, který by vedl k udržení a zlepšení současné konkurenceschopnosti podniku.

## **Abstract**

This bachelor thesis describes the design of the strategic development of small business, which operates in the production and installation of glass. The theoretical part focuses on the description of the analytical methods for examining the internal and external environment, which will then be used to analyse the current state of a company's market position in the second part of this work. The main output is the design of various potential strategic directions of development that would lead to the maintenance and improvement of the current competitiveness.

## **Klíčová slova**

Malý podnik, strategie rozvoje, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, tržní expanze, kvalita a rozsah služeb.

## **Key words**

Small business, strategy development, analysis of external and internal environment, market expansion, quality and range of services.

## **Bibliografická citace**

FIALA, I. *Návrh strategického rozvoje společnosti Naupo s.r.o působící v oblasti sklenářských prací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014.

73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Veronika Bumberová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace původních 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 28. května 2014

.....

podpis

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou v první řadě poděkoval Ing. Veronice Bumberové za její cenné rady, ochotu, trpělivost a styl vedení při psaní této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval majiteli společnosti Naupo s.r.o. Drahomíru Crhanovi za poskytnuté informace.

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1. Vymezení problému a cíle práce .....</b>	<b>11</b>
1.1. Vymezení problému.....	11
1.2. Cíle práce.....	11
<b>2. Teoretická východiska práce .....</b>	<b>13</b>
2.1. Strategické řízení podniku .....	13
2.1.1. Strategie .....	13
2.1.2. Poslání.....	14
2.1.3. Strategické cíle.....	14
2.2. Analýza vnějšího prostředí podniku .....	16
2.3. PEST analýza .....	17
2.4. Porterův model konkurenčního prostředí.....	21
2.5. Analýza vnitřního prostředí podniku .....	23
2.6. Analýza metodou 7S .....	24
2.7. SWOT analýza .....	26
<b>3. Analýza problému a současné situace.....</b>	<b>29</b>
3.1. Představení podniku .....	29
3.2. Historie podniku .....	29
3.3. Výrobní program .....	30
3.3.1. Výroba .....	30
3.3.2. Služby .....	32
3.4. PEST analýza .....	33
3.4.1. Politické a legislativní faktory .....	33
3.4.2. Ekonomické faktory.....	34
3.4.3. Sociální faktory.....	37
3.4.4. Technologické faktory .....	37
3.4.5. Ekologické faktory.....	37
3.5. Porterův model konkurenčního prostředí.....	38
3.5.1. Stávající konkurenti .....	38
3.5.2. Nově vstupující podniky .....	39
3.5.3. Vyjednávací síla dodavatelů .....	39
3.5.4. Hrozba substitutů .....	40

3.5.5. Vyjednávací síla odběratelů.....	40
<b>3.6. Analýza metodou 7S .....</b>	<b>42</b>
<b>3.7. SWOT analýza .....</b>	<b>46</b>
<b>4. Vlastní návrhy řešení .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Hlavní návrhy.....</b>	<b>48</b>
4.1.1. Tržní expanze na Slovensko .....	49
4.1.2. Rozšíření poskytovaných služeb.....	50
4.1.3. Spokojenost nových zákazníků.....	52
<b>4.2. Dílčí návrhy .....</b>	<b>52</b>
4.2.1. Nová kancelářská technika .....	52
4.2.2. Aktualizace webových stránek .....	53
4.2.3. Spolupráce s konkurenty.....	54
<b>4.3. Časový harmonogram implementace .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. Analýza rizik .....</b>	<b>56</b>
<b>4.5. Varianty změn.....</b>	<b>57</b>
<b>4.6. Zhodnocení návrhů.....</b>	<b>57</b>
4.6.1. Reálná varianta .....	58
4.6.2. Pesimistická varianta .....	60
4.6.3. Optimistická varianta.....	61
<b>4.7. Doba návratnosti návrhu .....</b>	<b>63</b>
4.7.1. Statická metoda návratnosti investice do rozšíření výroby o hliníkovou pilu .....	63
4.7.2. Dynamická metoda návratnosti investice do rozšíření výroby o hliníkovou pilu .....	64
<b>Závěr .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>73</b>

## Úvod

Malé podniky společně se středními představují nedílnou součást ekonomiky. Sektor malých a středních firem často přejímá pracovní síly, které byly uvolněny velkými firmami či korporacemi a rozvoj sektoru je v řadě krajů nositelem zaměstnanosti. V Olomouckém kraji, kam je situována společnost Naupo s.r.o., zaujímá podle Českého statistického úřadu - dále jen ČSÚ - sklenářský průmysl 30% výroby z celkové průmyslové výroby. Jedním z klíčových znaků malých a středních podniků je jejich vymezení, které ovšem není jednoznačné, každý autor jej charakterizuje odlišně, v této bakalářské práci se malý podnik bere do 50 zaměstnanců.

Ke zpracování této bakalářské práce jsem si vybral malou společnost Naupo s.r.o., u které popíšu strategický rozvoj podniku. Využiju přitom své poznatky a zkušenosti nabrané v prostředí společnosti. Z důvodu již dřívějšího působení v podniku byl pro mě výběr tématu jasnou volbou a motivací, že bude tato bakalářská práce přínosným materiálem nejen pro mne, ale i pro majitele společnosti. Věřím, že mi práce umožní proniknout ještě více do problematiky týkající se současného vývoje ve sklenářském průmyslu.

Odvětví sklenářského průmyslu v sobě v současné době skrývá velký potenciál. Sklo a výrobky ze skla obecně jsou nedoceneným stavebním materiálem. Kvalitní zasklení prostoru má izolační vlastnosti, jenž mohou sloužit i jako pasivní zdroj energie. Zejména kvůli velkému potenciálu využití skla a skleněných výrobků jsem si vybral téma, které se zabývá tímto materiálem.

# **1. Vymezení problému a cíle práce**

## **1.1. Vymezení problému**

V důsledku tlaku za strany konkurence, zvyšujícím se požadavkům zákazníků v různých rozměrech, které tvoří cena, dostupnost či rychlost dodání výrobků, jsou malé podniky nuceny dbát o bezvadnost výrobků a o co nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. Jen díky tomuto dokonalému souznění kvality a bezvadnosti se mohou měřit s, co do počtu, většími podniky.

## **1.2. Cíle práce**

Cílem této bakalářské práce je, na základě metod použitých v teoretických východiscích práce aplikovaných na vybrané analýzy a na současný stav společnosti Naupo s.r.o. podnikající v oblasti sklenářských prací a designu na zakázku, určit návrh potenciálních rozměrů jejího dalšího strategického rozvoje.

Pro naplnění uvedeného cíle budou pro analýzu a následný návrh aplikovány metody vycházející z oblasti strategického řízení. Budou využity analýzy PEST, Porterův model konkurenčního prostředí, 7S analýza a analýza SWOT.

Výstupem zmíněných analýz budou navržena řešení s důrazem na tržní expanzi se získáním nových zákazníků a také na zefektivnění a rozšíření poskytovaných služeb a výrobků. Výše zmíněné výstupy návrhů, jenž jsou hlavním cílem, tak povedou k plnému využití výrobních kapacit a využitelnosti odpadů a tím zvýšení konkurenční schopnosti firmy na trhu a minimalizaci nákladů, čímž je zajištěna přijatelnější cena. Vedle již uvedených hlavních cílů budou navrženy i cíle dílčí, jenž se budou zabývat aktualizacemi webových stránek společnosti a renovací kancelářské techniky.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí, kde první část - teoretická východiska práce - pojednává o strategickém řízení podniku obecně, zahrnujícím strategii, strategické cíle, vize a poslání. Pro vypracování analýzy společnosti jsou vybrány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. U analyzování vnějšího prostředí je nutné si uvědomit, že toto prostředí tvoří jednotný trh Evropské unie, kterého se Česká republika stala součástí. Vnitřní prostředí se pak vztahuje na faktory, jenž mohou být majitelem přímo řízeny a tvoří je firemní zdroje, např. zaměstnanci a jejich vzdělání v oboru, organizační

struktura, mezilidské vztahy či etika. Druhá část bakalářské práce se zabývá analýzou problému a současnou situací podniku. Vychází z teoretických východisek práce. V této části je představen podnik, jeho historie a výrobní program. Nedílnou součástí této části jsou PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, analýza metodou 7S a SWOT analýza. Třetí část práce - vlastní návrhy řešení - je výstupem analýz. Jsou v ní předloženy návrhy ke zlepšení stavu analyzovaného podniku.

## 2. Teoretická východiska práce

### 2.1.Strategické řízení podniku

Strategické řízení můžeme charakterizovat jako proces, ve kterém vrcholový management zavádí a formuluje strategie, jenž směřují ke stanoveným cílům. Strategické řízení lze pokládat za základ řízení celého podniku. Představuje proces, při kterém se tvoří a realizují dlouhodobější záměry. Zaměřuje se na zejména na pružnou reakci dramatických změn prostředí. Výsledkem řízení je strategie, k jejíž formulaci je často využíváno hierarchického přístupu založeného na strategii, taktice, poslání a cílech (SYNEK, KISLINGEROVÁ a KOL, 2010, s. 168).

#### 2.1.1. Strategie

„Strategie je umění řídit činnost nějakého kolektivu směrem k dosažení hlavních cílů“ (NĚMEC, 1998, s. 37).

V posledních letech se názory na definici strategie vyvíjely díky zkušenostem a poznatkům získaných v oblasti implementace strategie v podniku. Tradiční definici lze chápat jako dokument určující dlouhodobé cíle podniku. Je v něm stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, jenž jsou nezbytné pro splnění cíle, které si podnik dal.



Obrázek 1: Znázornění Strategie (Zdroj: Upraveno dle Dedouchové, 2001, s. 1)

V moderní definici strategie se stanovují dlouhodobé plány a cíle podniku, průběh strategických operací a rozmístění zdrojů, jenž jsou nezbytné pro splnění daných cílů. Strategie by měla vycházet z potřeb podniku a přihlížet ke změnám jednotlivých zdrojů a současně by měla reagovat odpovídajícím způsobem na změny, které se odehrávají v okolí podniku (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 1).

Existují však i jiné vysvětlení pojmu strategie:

- De Wit a Meyer (1995) charakterizují strategii jako plán naplnění vizí, které společnost má. Vyjadřují tedy představy, co by mělo být předmětem podnikání, jaký bude cílový segment zákazníků, a jakými způsoby a výrobky bude firma potřeby, které mají její zákazníci, uspokojovat.
- Jinak se na strategii dívají Dobson a Starkey (1993), kteří prezentují názor, že existují dvě pojetí, jak pojmout strategii. V prvním více ztotožňují strategii s dlouhodobým plánem, kde nejdříve dochází ke sběru informací, jež jsou analyzovány a na jejichž analýze se zformuluje strategie, která se dále předává k dopracování ostatním řídicím útvarům. Druhý přístup se pak orientuje na reakce na významné změny v podnikatelském prostředí firmy. V tomto pojetí je nutné vytvářet strategii neustále. Strategie pak může čítat několik scénářů budoucího vývoje a následných reakcí na různé varianty vývoje.

Strategie se tedy zabývá blízkou i vzdálenější budoucností, měla by určovat směr, jakým se firma chce vydat a měla by mít připravené scénáře pro vícero situací.

### **2.1.2. Poslání**

Představuje základní funkci podniku. Smysl, proč firma existuje. Často také udává vztah k stakeholderům, tedy zainteresovaným osobám - vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům či dodavatelům.

### **2.1.3. Strategické cíle**

Cíle se odvíjí od poslání a vizí podniku. Vyjadřují plánovaný stav, k němuž by měly všechny plánované aktivity směřovat (NEUMAIEROVÁ a KOL, 2005, s. 197). Tvoří hlavní součást strategií. Lze je označit za nejdůležitější kritérium při hodnocení činnosti podniku.

Nejrůznější faktory ovlivňují v reálném světě rozhodování o cílech. Mezi tyto faktory patří:

- **vliv prostředí, kde podnik působí**
- **objem dostupných výrobních faktorů**
- **interní vztahy**
- **vlastnosti/schopnosti stratégů**
- **minulý vývoj podniku.**

Většinou se cíle nestanoví pouze top managementem bez prodiskutování s nižšími řídicími spolupracovníky. Obecně lze shrnout cíle, které má většina firem - zlepšení návratnosti investovaných prostředků, zvýšení celkového zisku, zvýšení prodeje, zvýšení produktivity (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 27). Cíle podniku často reprezentují ekonomické charakteristiky. Ovšem mohou se zaměřit také do sociální oblasti, na růst podniku nebo na konkurenční boj a jeho prvky.

Podle metody „SMART“ je několik kritérií, které by měly podnikem vytyčené cíle splňovat, měly by být:

- Stimulující,
- Měřitelné,
- Akceptační, neboli přijatelné pro ty osoby, které je budou naplňovat,
- Reálné,
- Timed, měly by být vymezené v čase (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 3).

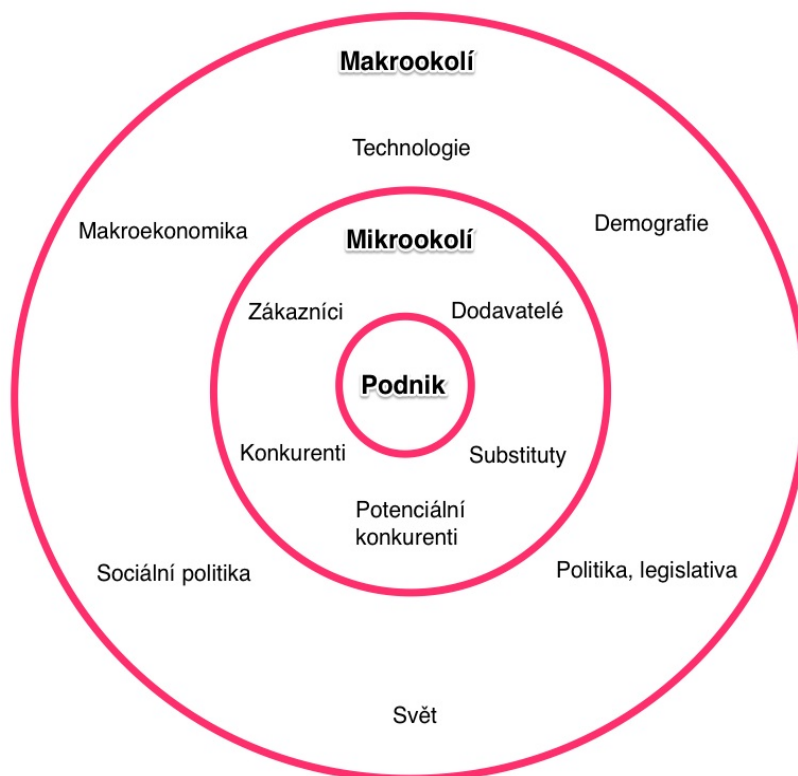
Podle Synka, Kislíngerové a kol. (2010, s. 170) zahrnuje tvorba strategie, resp. strategického řízení, čtyři fáze, ovšem v této práci budou probírána pouze dvě následující:

- **strategické plánování**, jehož podstatou je analýza současné a budoucí situace, která zahrnuje různé techniky, které se využívají pro vztahy mezi okolím podniku a potenciálem podniku. Vhodné formulování poslání, cílů a na ně navazující strategie bude u každého podniku zaměřené jinak. Východiskem se stane strategická analýza, která identifikuje, zanalyzuje a ohodnotí ty faktory, u kterých se dá předpokládat, že v budoucnu ovlivní strategii podniku. Důležité je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které mohou v budoucnosti nastat. Lze vymezit dva základní okruhy týkající se cílů strategické analýzy - analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu schopností firmy a vnitřních zdrojů. Je třeba ovšem zdůraznit, že se jedná o vzájemné propojení těchto dvou okruhů.
- **formulaci strategie**, která vychází z výsledků strategické analýzy. Zpracovává různé varianty strategie, které následně podrobí výběru.

## 2.2. Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik je v obklopení okolního světa. Tedy všeho, čím je podnik ovlivňován, a co může ovlivnit. Možnosti podniku, zejména malého, jsou omezené, zatímco vliv vnějšího prostředí na podnik je většinou silný. Je potřeba si uvědomit, že při zkoumání okolí podniku v současné době tvoří okolí celá Evropská unie. Jednotný trh, kterého se Česká republika po vstupu do EU stala součástí, přináší pro podniky řadu výhod jako volný pohyb zboží, osob a nebo poskytování služeb mezi členskými zeměmi. Je nutné jmenovat i nevýhody, mezi které patří změna konkurenčního prostředí - růst nároků na kvalitu výrobků, péči o zákazníka (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010, s. 15-16).

Analýza okolí podniku je orientována na faktory, které působí v okolí podniku, ovlivňují a v budoucnu nejspíše budou ovlivňovat strategické postavení podniku. Je žádoucí, aby analýza budoucího vývoje navazovala na analýzu minulého a současného stavu. Jsou zkoumány faktory, které v minulosti či současnosti ovlivnily chování a pozici podniku, a u kterých je předpoklad, že sehrají určitou roli i v budoucnu (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 13-17).

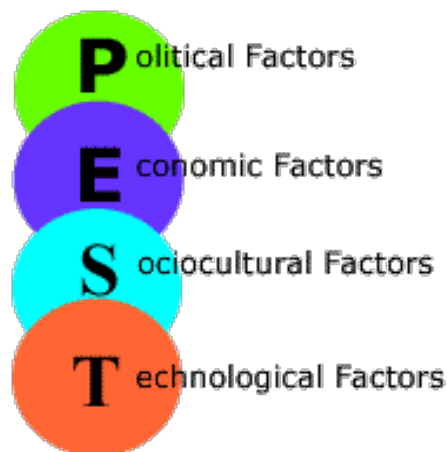


**Obrázek 2: Okolí podniku (Zdroj: Upraveno dle Dedouchové, 2001, s. 21)**

Při této analýze se zpravidla okolí podniku rozdělí na **makrookolí** a **mikrookolí**. **Makrookolí** představuje podnik pohybující se v politickém, ekonomickém, sociálním a technologickém rámci, k nimž se přidává i rámec environmentální. Všechny zmíněné faktory mohou významně působit na efektivnost a úspěšnost podniku. Zahrnuje vlivy a podmínky podniku, které vznikají většinou bez ohledu na jeho chování. Podnik obvykle nemá možnost ovlivňovat stav okolí, avšak se může připravit na určité alternativy a tím ovlivnit svůj další vývoj (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 13-17). Zatímco **mikrookolí** představuje možné konkurenty, stávající i nové zákazníky či dodavatele společnosti.

### **2.3. PEST analýza**

Pest analýza je někdy nazývaná též PESTLE, SLEPT či SLEPTE analýzou, avšak uvedené nástroje se principiálně neliší, obsahují podobné složky. Společným účelem nástrojů je identifikace hrozeb a příležitostí, které se naskýtají v makroprostředí organizace. Metoda pomáhá zaměřit se na klíčové aspekty svého vzdálenějšího okolí, jenž komplexně vyhodnotí (GRASSEOVÁ, 2013, s. 33).



[www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)

**Obrázek 3: PEST analýza (Zdroj: Marketingteacher, 2014)**

Podle potřeby je také možné zkoumat faktory, které jsou z jiných oblastí vnějšího prostředí mimo ty objevující se v PEST analýze, a to např. kulturní, psychologické či náboženské podmínky prostředí. (GRASSEOVÁ, 2013, s. 33)

Analýza PEST dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, které doplňuje skupina pátá - environmentální:

➤ **Politické legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory mohou představovat pro podniky jak příležitosti, tak i hrozby a ohrožení. Mezi významné příležitosti se řadí členství země v EU, tedy možnost volného pohybu zboží po Evropské unii, či stabilita národní nebo politické situace. Ani ne tak ohrožení jako omezení pro podnik představuje ochrana životního prostředí, domácích podnikatelských subjektů (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 13-17).

Dle Dedouchové (2001, s. 26) politické a legislativní faktory, jako je např. stabilita zahraniční či národní politické situace nebo členství země v EU, představují pro

podniky významné příležitosti, ale současně i hrozby. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím:

- **daňových zákonů,**
- **protimonopolních zákonů,**
- **regulace exportu a importu,**
- **cenové politiky,**
- **ochrany životního prostředí,**
- **životního prostředí.**

#### ➤ **Ekonomické faktory**

Podnik významně ovlivňují makroekonomické trendy a jejich vývoj. Podle Dedouchové (2001, s. 26-27) existují čtyři makroekonomické indikátory, kterými jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz a míra inflace:

Ekonomický růst přímo dopadá na příležitosti a hrozby podniku, je schopen umožnit podniku odolání vůči konkurenčnímu tlaku. Naopak ekonomický pokles vede ke snižování spotřeby, což může zvýšit konkurenční tlak a hrozbu nižšího zisku.

Pokud se podnik rozhodne financovat svůj rozvoj a řeší půjčení peněz, úroková míra se pro něj stává důležitým faktorem. Rostoucí úroková míra představuje pro podnik hrozbu, zatímco klesající příležitost k rozvoji.

Poměr české koruny vůči měně jiné země lze definovat jako devízový kurz koruny. Pokud se hodnota koruny vůči měnám v ostatních zemích snižuje, produkty vyrobené v České republice jsou ve srovnání s produkty ostatních zemí levné. Hodnota koruny, která se snižuje, omezuje možné ohrožení zahraničními konkurenty a zároveň vytváří prostor pro zvýšení prodeje do ostatních zemí.

Míra inflace může zaříditi destabilizaci ekonomiky. U růstu inflace se plánované investice podniků stávají hrozbou. V takovém prostředí nelze předpovídat skutečné hodnoty výnosností, což vyvolává u podniků neochotu investování a nižší výnosnost.

### ➤ **Sociální a demografické faktory**

Tyto faktory odrážejí vlivy, které jsou spojené s postojem obyvatelstva a jeho strukturou. Všechny elementy, ať už je to životní styl obyvatelstva, který se může projevit ve stylu oblékání, trávení volného času; stárnutí obyvatelstva, které otvírá příležitosti pro péči o seniory nebo zdravotní prostředky; rostoucí zájem o osobní život projevující se v pružné pracovní době, delší dovolené na úkor zvýšení platu; zvýšená péče o životní prostředí; se staly výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. I tyto faktory se neustále vyvíjí a právě jejich poznáním podnik získává předstih před konkurencí v boji o zákazníka (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA, 2006, s. 16-21).

### ➤ **Technologické faktory**

Aby mohl podnik neustále inovovat, musí mít přehled o všech technických a technologických změnách, které se v okolí dějí. Předvídání vývoje směru může být jedním ze stěžejních faktorů úspěchu podniku. Schopnost předpovědi možných budoucích vlivů je klíčem k úspěchu v této oblasti. V technologickém prostředí se analýza zabývá infrastrukturou (doprava, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), rozvojem a zaměřením průmyslu a stavem aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství. Částečně do této kategorie z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva, souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Může zde být oddělena také část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu (Businessvize.cz, 2013).

Všechny tyto skupiny zahrnují řadu faktorů, které různě ovlivňují podnik. Jednotlivé faktory a jejich důležitost se mohou různě lišit v závislosti na odvětví (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA, 2006, s. 16-21).

Někdy se k výše zmíněným faktorům přidává i pátý faktor, v poslední době hodně diskutovaný:

## ➤ **Environmentální prostředí**

Podle Grasseové (2013, s. 36-37) v posledních desítkách let narůstá počet uvědomění si dopadů společností na životní prostředí a zejména na jeho poškozování. Proti současným společnostem, které negativně ovlivňují životní prostředí, je soustředěn tlak na snížení environmentálních dopadů. Požadavky na zlepšení životního prostředí jsou zapříčiněny zejména stále více přísnější legislativou, ale i vnímáním tohoto problému jednotlivci. Společnosti jsou přijímány pozitivně, pokud se přizpůsobují environmentálním požadavkům, v opačném případě jsou vnímány negativně a v takovém případě jsou sankcionovány. Společnosti se v současné době potýkají s mnoha příležitostmi a hrozbami, jenž se vztahují k přírodnímu prostředí regionů, v kterých působí. Společnosti by měly sledovat v rámci environmentálního prostředí environmentální legislativu, vývoj cen surovin a energií či míru znečištění v daném regionu.

### **2.4. Porterův model konkurenčního prostředí**

„Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku" (MAGRETTA, 2012, s. 42).

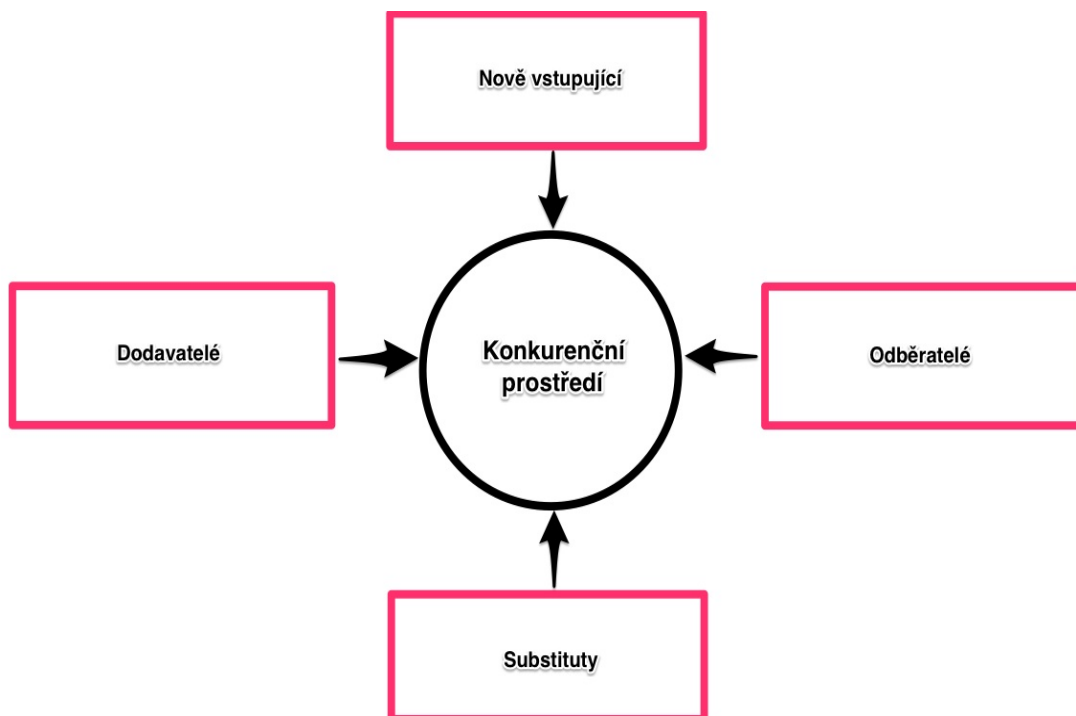
Podle Grasseové (2013, s. 40) je Michael E. Porter původcem a zastáncem myšlenky, že musí být konkurence v odvětví vnímána jako tzv. rozšířené soupeření. Nikoliv, že je tvořena pouze stávajícími konkurenty. Konkurenci je nutné chápat jako spolupůsobení pěti hybných sil, které jsou znázorněny na obrázku 4.

Před samotným využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil je nutné si vymezit zkoumané odvětví a jeho hranice. Grasseová (2013, s. 40-43) jednotlivé složky konkurence dle Porterova modelu vysvětluje následovně:

#### **Stávající konkurenti**

Tradičně chápeme konkurenceschopnost v užším kontextu jako konkurenci mezi podniky, jenž aktuálně působí v daném odvětví. Mezi běžné nástroje představující konkurenční boj se řadí snižování cen, představování nových produktů, reklamní kampaně či zlepšování služeb pro zákazníky. Pokud existuje mnoho konkurentů v

odvětví, tempo růstu je pomalé či jsou konkurenti silně spjati s odvětvím, pak je míra soupeření podniků v odvětví vysoká (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).



**Obrázek 4: Porterův model konkurenčního prostředí**

(Zdroj: Upraveno dle Portera, 1994)

#### **Nově vstupující podniky**

Firma by měla mít všeobecný přehled nejen o stávajících konkurentech, ale také o potenciálních. Takové nově vstupující podniky přichází do odvětví s cílem získání podílu na trhu či přínosem nových kapacit. Oba zmíněné cíle mohou vést k snížení cen nebo naopak k nárůstu nákladů, což se negativně promítne na ziskovosti podniků v daném odvětví (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pokud jsou dodavatelé dostatečně silní, mohou získávat část výnosů daného odvětví pro sebe, a to když navýší cenu dodávané produkce nebo když sníží její kvalitu (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43). Jestliže na trhu existuje jen několik dodavatelů, zatímco odběratelů je mnohonásobně více, odběratelé nejsou významnými zákazníky

dodavatelů, dodávaný produkt je důležitý nebo nezbytný vstup do odběratelova produktu, či jsou náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli značně vysoké, pak je vyjednávací síla dodavatelů značná (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé jsou na tom podobně jako dodavatelé, v případech, kdy mají vysokou vyjednávací sílu, jsou schopni pohltit část hodnoty, jenž byla vytvořená v odvětví podniku. Zejména se snaží vytvářet tlak na snižování cen a zvyšování kvality výrobků. Pokud existuje malý počet odběratelů nebo málo odběratelů nakupuje značnou část celkového objemu produkce; odběratel může produkty nakoupit u jiných dodavatelů; produkty nakoupené odběrateli představují významnou část jejich nákladů nebo dosahuje odběratel nízkého zisku, jenž jej motivuje k vytvoření tlaku na snížení cen dodaných produktů, pak lze hovořit o značné míře vyjednávací síly odběratelů (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).

### **Hrozba substitutů**

Podnik nesoutěží pouze s konkurenty na trhu vlastních produktů, ale také se subjekty, jenž produkují substituty k těmto výrobkům. Substituty plní podobnou, někdy i stejnou, funkci jako výrobky a služby, které se v daném prostředí nachází, pouze s jinými prostředky. Jestliže jsou nízké přechodové náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu nebo jsou substituty vyráběny v odvětvích, která dosahují vysokého zisku, tak můžeme mluvit o hrozbě, že bude substituce vysoká (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).

Výhodou této analýzy je odhalení klíčových složek konkurence, jenž mohou být hrozbami. A právě na potenciální hrozby je třeba zaměřit pozornost. Jestli bude podnik důsledně sledovat své konkurenční prostředí, tak jistě odhalí příležitosti a hrozby, které v okolí průběžně vznikají (GRASSEOVÁ, 2013, s. 40-43).

## **2.5. Analýza vnitřního prostředí podniku**

Obvykle si v ekonomii pod termínem výrobní faktory lze představit půdu, práci a kapitál, kde půda zahrnuje veškeré přírodní zdroje, práce lidské zdroje a kapitál faktory,

kteře jsou dále uplatněny v další výrobě. Ovšem podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96) je i další členění faktorů, které se více přibližují potřebám strategického řízení:

➤ **Vědecko-technického rozvoje**

Prochází základním výzkumem, vývojem a komercializací, což vede k zlepšení stávajícího výrobku nebo k vytvoření nového výrobku.

➤ **Marketingové a distribuční**

Zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí, hospodárnost a účinnost cenové strategie, vztahy se zákazníky, fáze životních cyklů výrobků, kvalitu výrobků a služeb, účinnost reklamy.

➤ **Faktory výroby a řízení výroby**

Zkoumají úroveň výrobních nákladů, výrobní kapacity, pružnost výroby týkající se požadavky zákazníka, stabilitu výrobních prostředků, hospodárnost v oblasti využití energií, výrobního zařízení, řízení osob a technické obsluhy výroby.

➤ **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Kladou důraz na image a prestiž firmy, kvalitu zkušenosti a motivaci zaměstnanců, vztahy s odbory. Mezi firmy, které kladou na tyto faktory velký důraz, lze zařadit Škodu Mladou Boleslav nebo Komerční banku.

➤ **Finanční a rozpočtové faktory**

Hodnotí současný finanční stav podniku, popř. posuzuje, zda je návrh strategického rozvoje reálný či nikoliv.

## **2.6. Analýza metodou 7S**

7S rámeč byl vytvořen Tomem Petersem a Robertem Watermanem a využívá se jako nástroj analýzy interního prostředí. Za jeho pomoci je možné prověřovat, jestli obsah se strukturou složek modelu v konkrétním podniku tvoří její silné či slabé stránky. Tato metoda dále pomáhá manažerům k porozumění faktorů, které hrají roli při implementaci strategie (GRASSEOVÁ, 2013, s. 44). Grasseová (2013, s. 44) dále tvrdí, jak lze vidět

na obrázku 5, že analýza metodou 7S zahrnuje následujících sedm vzájemně provázaných a závislých faktorů.



**Obrázek 5: Svázanost analýzy 7S (Zdroj: Ottima, 2013)**

➤ **Strategie,**

Aktivita, které zajišťují výhody oproti konkurenci, zlepšení pozice vůči zákazníkům, vhodnou a promyšlenou alokaci zdrojů (JIRÁSEK, 2003, s. 72-73). Vyjadřuje tedy, jak, popř. jakými cestami organizace dosahuje své vize, jestli a jak využívá své silné a slabé stránky a jak reaguje na příležitosti a hrozby z okolí.

➤ **Struktura,**

Strukturu si lze představit jako formální procesy, které se odehrávají v organizaci, neboli takové procesy, které představují obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Struktura organizace také zahrnuje aspekty jako rozdělení odpovědností, pravomocí či kompetencí a mechanismy, jakými jsou koordinovány různé činnosti (GRASSEOVÁ, 2013, s. 44).

➤ **Systémy,**

Představují formální i neformální prostředky, procedury a systémy, jenž umožňují organizaci fungování. Lze je vnímat i jako každodenní postupy a činnosti pracovníků v rámci zahrnující jejich pracovní náplň (GRASSEOVÁ, 2013, s. 44).

➤ **Styl,**

Vyjadřuje přístup managementu k řešení vyskytujících se problémů, přehled prostředků, kterými plní svou úlohu. Dále také způsob komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými (JIRÁSEK, 2003, s. 72-73).

➤ **Spolupracovníci,**

Tento faktor seskupuje přehled klíčových lidí, skupin, týmů, které podnik potřebuje, jejich vzájemné vztahy (JIRÁSEK, 2003, s. 72-73). Grasseová (2013, s. 44) přidává také způsob nábory zaměstnanců, jejich školení, hodnocení a kariérní postup.

➤ **Schopnosti,**

Soubor schopností, znalostí, kompetencí, kterými podnik a lidé v něm disponují. Celková profesionální zdatnost zaměstnanců (GRASSEOVÁ, 2013, s. 44).

➤ **Sdílené hodnoty,**

Způsob definování firemní hodnoty, odráží myšlenky a cíle, které celý podnik respektuje a sdílí (JIRÁSEK, 2003, s. 72-73).

První tři faktory zmíněné výše - strategie, struktura a systémy - se označují jako hard, tedy tvrdé prvky modelu 7S. Tyto složky lze řídit - je možné je jednoduše definovat a identifikovat. Zbylé čtyři faktory - styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty - jsou pak definovány jako soft, čili měkké prvky. Vyznačují se nehmatatelností a je obtížně je řídit (GRASSEOVÁ, 2013, s. 45).

## **2.7.SWOT analýza**

Metoda byla vytvořena Albertem Humphreym, jenž se zabýval výzkumem, který byl financovaný 500 největšími korporacemi v USA. V tomto projektu analyzoval

nedostatky v plánování zmíněných firem a vytvářel pro ně nový systém řízení (GRASSEOVÁ a KOL, 2012, s. 295).

Podstatou této analýzy je zaměření se na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí podniku. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 120-123) je při zpracovávání SWOT analýzy třeba respektovat tyto zásady:

Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, pak by měla být zaměřena pouze na „strategická“ fakta. Situacím, ke kterým v podniku dochází a dají se vyřešit jednorázově nepatří přívlastek „strategická.“ Také by měla být zaměřena pouze na podstatné atributy, přemíra fakt uvedených v analýze škodí, komplikuje následným návrh strategie. Analýza by měla být objektivní, tzn. neměla by odrážet subjektivní názory, které zaujímá zpracovatel analýzy. Dále by měly být určitým způsobem ohodnoceny, zvýrazněny nejvýznamnější faktory - síly, slabiny, příležitosti nebo hrozby. Důležitým faktorem by měla být relevantnost - zpracování SWOT analýzy za určitým účelem by se neměl převádět k řešení jiné problematiky.

Grasseová a kol. (2012, s. 296) tvrdí, že každá SWOT analýza, viz obrázek 6, by měla postavit silné a slabé stránky podniku proti příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí a vymezit či definovat strategii pro další rozvoj.

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

**Obrázek 6: SWOT analýza (Zdroj: Businesspro, 2014)**

Při provádění strategické analýzy je výhodné zasadit SWOT na konec jako souhrn závěrů, ke kterým zpracovatel analýzy došel. Může sloužit jako určité shrnutí nejdůležitějších závěrů. Za výstup této analýzy se pak může uvažovat souhrn všech vnitřních a vnějších faktorů, se nimiž by podnik měl pracovat tak, aby byl schopen na základě výsledků zvolit vhodnou strategii rozvoje. Podle konkrétních výsledků pak podnik může využít některou z následujících strategií (Euroekonom, 2011):

**Strategie ofenzivní** – podnik ji může zvolit v případě, že zjistí, že převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Díky svým silným stránkám může využít všechny své příležitosti.

**Strategie defenzivní** – je strategií silného podniku, jenž se nachází v nepříznivém prostředí. Silnou pozici by si měl podnik bránit nebo se přesunout do přívětivějšího prostředí.

**Strategie spojení** – volí podnik, ve kterém převažují slabé stránky nad silnými, ale nachází se v atraktivním prostředí. Aby podnik využil této situace, na které nemá dostatek schopností, je doporučeno se podílet na příležitosti se spolehlivým partnerem.

**Strategie úniku nebo likvidace** – nastupuje v případě, že je podnik slabý a ještě k tomu se nachází v neatraktivním prostředí. V této situaci je nutno zvážit buďto odchod z daného podnikání a zkusit se prosadit v příznivějším prostředí nebo zvážit likvidaci.

### 3. Analýza problému a současné situace

#### 3.1. Představení podniku

Společnost Naupo je společností s ručením omezeným a vede jí od samého počátku Mgr. Drahomír Crhan. Naupo s.r.o. se zabývá výrobou skel, jejich opracováním a následně i jejich prodejem.



Obrázek 7: Logo společnosti (Zdroj: Naupo.com, 2012)

V současné době firma vyrábí izolační dvojskla a trojskla všech parametrů, jak tepelných, tak i solárních. K tomu slouží automatické řezání monolitů a lepených skel na řezacích stolech Bottero, skládání a kompletace na poloautomatické lince Lysec. Bezpečnostní skla jsou vyráběna technologiemi lepení pryskyřicí (1-3 složkovou) nebo fólií Eva. Firma vyrábí skla balistická (neprůstřelná) v kategoriích BR 2-NS, BR 3-NS, BR 4-NS, pochozí sklo, nášlapy, zábradlářské výplně čiré i dekorativní. Opracování skla a vrtání otvorů se provádí na vrtačce a brusu také od firmy Bottero. Kvalita výrobků je garantována výrobními certifikáty a zkušebními protokoly. Na přání zákazníka provádí úpravu protipožárních skel pyrobek, pyrobeklite, promaglas a jejich vrstvení do izolačních skel.

#### 3.2. Historie podniku

Firma zahájila svoji činnost jako fyzická osoba roku 1992 v provozovně v Prostějově výrobou izolačních skel. Později, v roce 1994 byly zakoupeny výrobní prostory v Nezamyslicích a došlo k rozšíření sortimentu výrobků o lepená bezpečnostní, protihluková a balistická skla. O rok později, v roce 1995 se začíná s jednoduchým opracováním skla.

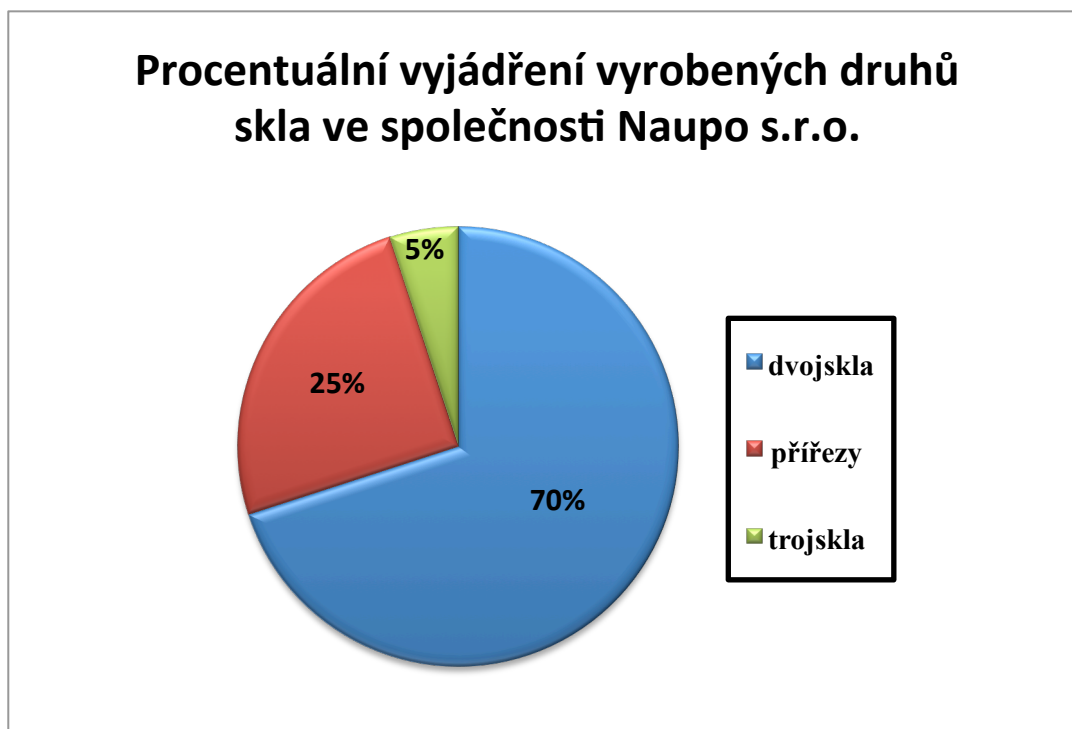
Z důvodu naplnění výrobních kapacit v Nezamyslicích došlo v roce 1996 k rozšíření výrobních prostor o novou halu. V téže roce byla výroba izolačních skel převedena do Nezamyslic. Celková rekonstrukce původních prostor a jejich rozšíření proběhly v letech 1999 - 2001. V roce 2004 došlo ke změně právní subjektivity na společnost s ručením omezeným. Hala, jež byla v roce 1996 rozšířena z důvodu naplnění výrobních kapacit, byla dále rozšířena v roce 2008. V současné době tedy probíhá výrobní proces v moderních prostorách na ploše cca 1500 m<sup>2</sup>.

### 3.3. Výrobní program

Podnik poskytuje kromě výroby různých druhů skel také služby spojené s opracováním či montáží skla.

#### 3.3.1. Výroba

Jak můžeme vidět z grafu 1 níže, nejvíce firma vyrábí dvojskla - v průměru 70 % zastoupení, trojskla v průměrně 5 % a ve zbytku, tedy zhruba ve 25 % firma vyrábí přířezy, kam patří všechny ostatní typy skel.



**Graf 1: Procentuální vyjádření výroby skla**

**(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů společnosti)**

### ➤ Izolační skla

Největší plochu každého izolačního okna tvoří skleněná výplň. Proto je sklo svými vlastnostmi na prvním místě z hlediska tepelné i zvukové izolace. Společnost Naupo s.r.o. nabízí dvojskla i trojskla všech parametrů.

Pro představu, jak vypadají izolační dvojskla a z čeho se skládají je přiložen obrázek v přílohách pod přílohou 4. Skládají se ze dvou tabulí plochého skla, jenž mají tloušťku 4 mm, a které jsou odděleny distančním rámem. Meziprostor je pak vyplněn plynem.

Pokud chce podnik dosáhnout výrazného zlepšení izolačních schopností než jaké je u dvojskel, přidá další tabuli plochého skla do meziprostoru dvojskla. Tím vznikne trojsklo, znázorněné na obrázku v příloze 5, u jehož prostřední části se doporučuje kalení z důvodu tepelného namáhání při slunečním záření. Nejnepříznivější jsou poté situace, kdy je trojsklo částečně vystaveno slunečnímu záření a částečně zastíněno. Trojsklo je také samozřejmě těžší než dvojsklo, rozdíl činí 10 kg/m<sup>2</sup>.

### ➤ Bezpečnostní skla

Společnost vyrábí lepené jednovrstvé a vícevrstvé, jak čiré, tak i barevné a dekorativní typy skel. Vrstvené bezpečnostní skla se skládají z několika vrstev tabulí, jenž každá z nich může mít jiné vlastnosti. Tyto typy skel odolávají úderům i nárazům. Ovšem je nutné vědět, že tyto typy skel představují překážku, kterou je s patřičným vynaložením sil možné překonat. V případě, že se roztříští, vzniknou z nich malé neostře plochy, které by neměly zranit člověka.

Bezpečnostní izolační skla, které společnost Naupo s.r.o. nabízí, lze v podstatě rozdělit na dvě kategorie. První z nich je kombinací izolačního bezpečnostního s vrstveným sklem - skla Connex. Tento typ zvyšuje bezpečnost osob, neboť úlomky skel při roztříštění zůstane na plastové fólii, která je součástí tohoto typu skla. Dalším typem skla je kombinace bezpečnostního skla se sklem tvrzeným. Výroba takového typu skla vznikne zahřátím na teplotu, jenž je blízká měknutí a poté se prudce ochladí. Tato kombinace je čtyřnásobně pevnější proti zatížení větrem či tepelné námaze než běžné sklo, které má stejnou tloušťku (Alfaglass, 2014).

### ➤ **Sprchové kouty**

Společnost vyrábí skleněné sprchové kouty na míru zákazníků s nejnovějšími inovacemi v tomto odvětví. V současné době se vyrábí s bezpečnostním sklem, které by v případě roztržení se neměly zranit člověka.

### ➤ **Samostatná skleněná zábradlí**

Skleněná zábradlí jsou stejně jako sprchové kouty ve většině případů vyrobeny z bezpečnostního skla, jsou tedy vysoce bezpečnostním a moderním prvkem interiérů i exteriérů.

### ➤ **Lepení akvárií a terárií**

Na zakázku lepená akvária a terária i větších rozměrů za použití tvrzených lepených skel k dosažení požadované pevnosti a zachování přijatelné váhy.

### ➤ **Celoskleněný nábytek a doplňky.**

Stále více oblíbenější a žádanější je celoskleněný nábytek. Nejnovější technologie, které společnost nabízí, zaručují obranu proti otiskům prstů a dalších nežádoucích stop.

### **3.3.2. Služby**

Společnost Naupo s.r.o. nabízí kromě vyrobených produktů také služby, mezi které patří kromě opracování skel také prodej, montáže a doprava.

#### ➤ **Opracování skel**

- Broušení, leštění až do síly skla 52 mm, fazetování,
- Vrtání otvorů včetně výřezů,
- Kalení,
- Pískování,
- Ohýbání skel.

➤ **Prodej**

- Protipožární skla,
- Barevná dekorativní interiérová skla.

➤ **Montáže**

- Dle přání zákazníka firma provádí montáže svých výrobků po celé EU.

➤ **Doprava**

- Je zajištěna na přání zákazníka pomocí firemních vozidel.

### **3.4. PEST analýza**

#### **3.4.1. Politické a legislativní faktory**

Po vstupu do Evropské unie se České republice a zejména podnikům otevřela řada výhod. Největší z nich je otevření trhu s pracovními možnostmi. Tato skutečnost znamená pro mnohé podniky možný vstup na zahraniční půdu. Česká republika je také součástí Schengenského prostoru, který umožňuje přechod přes hranice bez kontroly (Evropská komise, 2013)

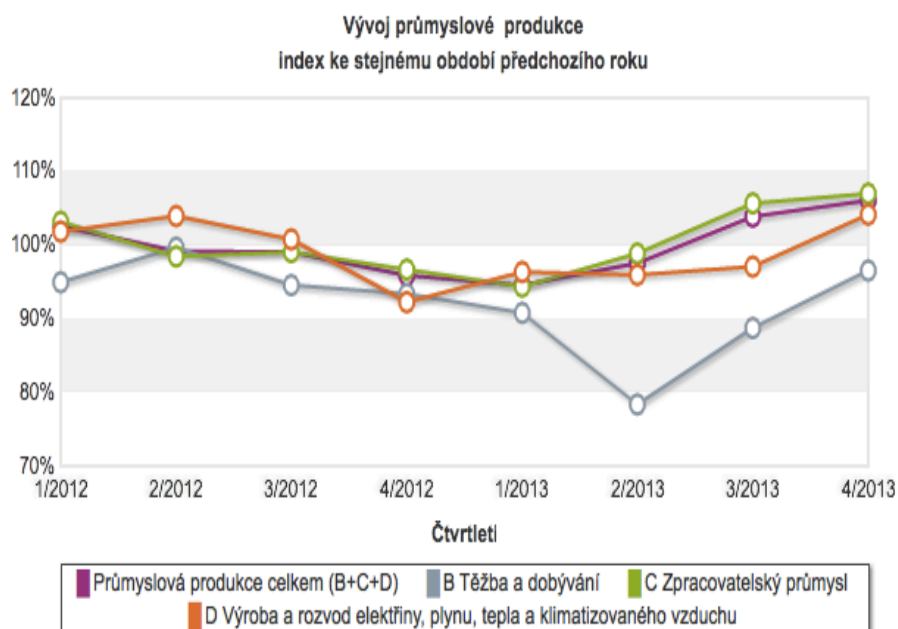
Společnost Naupo s.r.o. je zavázána řídit se Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod a dodržovat právní předpisy. Dále musí akceptovat právní normy České republiky jako:

- č.455/1991Sb. - Zákon o živnostenském podnikání,
- č.262/2006Sb. - Zákoník práce,
- č.137/2006Sb. - Zákon o veřejných zakázkách,
- č.235/2004Sb. - Zákon o DPH,
- č.563/1991Sb. - Zákon o účetnictví,
- č.187/2006Sb. - Zákon o nemocenském pojištění,

- č.100/1988Sb. - Zákon o sociálním pojištění,
- č.155/1995Sb. - Zákon o důchodovém pojištění,
- č.185/2001Sb. - Zákon o odpadech,
- č.133/1985Sb. - Zákon o požární ochraně,
- č.586/1992Sb. - Zákon o dani z příjmu,
- č. 16/1993 Sb. - Zákon o silniční dani.

### 3.4.2. Ekonomické faktory

Společnost disponuje mnohaletými zkušenostmi. Díky nim je přesvědčena o růstu spotřeby skla. Vychází z rostoucí tendence potřeby užívání ekologických materiálů i z hlediska snižování užívaných energií (tepla, elektrické energie). Jak lze vidět z grafu 2, zpracovatelský průmysl, do kterého sklenářský průmysl patří, má v České republice již přes rok rostoucí tendenci. Podle Českého statistického úřadu (2014) - dále jen ČSÚ - průmyslová produkce v březnu 2014 meziročně vzrostla o 8,7%. Mezi odvětvími, které nejvíce přispěli k tomuto růstu patří i odvětví výroby ostatních nekovových minerálních výrobků (příspěvek +0,8 p.b., růst o 23,1 %).

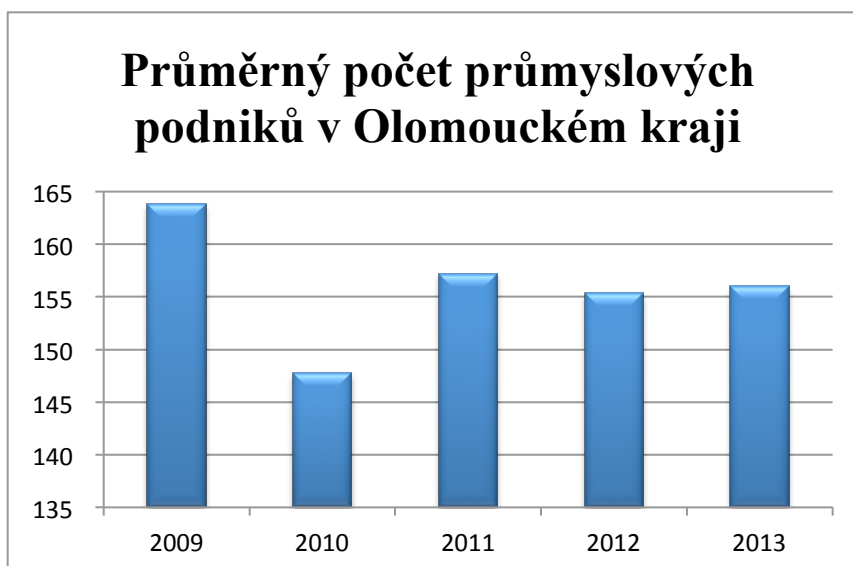


**Graf 2: Vývoj průmyslové produkce (Zdroj: ČSÚ, 2014)**

Proto se chce společnost stále více zabývat novými možnostmi zpracování a kombinování jednotlivých typů skla pro dosažení jejich nejlepších vlastností a tím k zlepšení každodenního života lidí po celém světě.

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance (přepočteného na plnou pracovní dobu) v Olomouckém kraji, kde společnost sídlí a vyrábí své produkty se neustále zvyšuje. Za posledních pět let činil nárůst téměř tři tisíce Kč (ČSÚ, 2012).

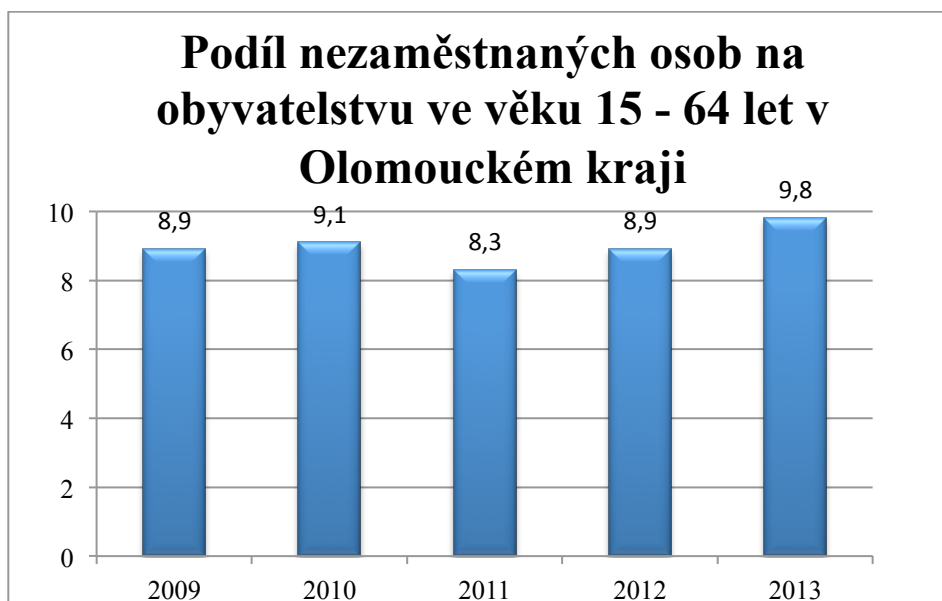
Dle ČSÚ (2014) se v listopadu 2008 meziročně snížila průmyslová produkce v ČR o 17,4 % a hodnota nových zakázek klesla o 30,2 %. Tento fakt se podepsal nejvíce na roku 2010, kdy se zejména malé podniky potýkaly s nedostatkem financí a hrozil jim zánik. Obrat nastal v roce 2011, kdy se Česká republika vzpamatovala z krize a průměrně vzrostl počet podniků v Olomouckém kraji v průmyslu o deset na 157 a nyní se počet průmyslových podniků kolem této hranice drží viz graf 3.



**Graf 3: Průměrný počet průmyslových podniků v Olomouckém kraji**

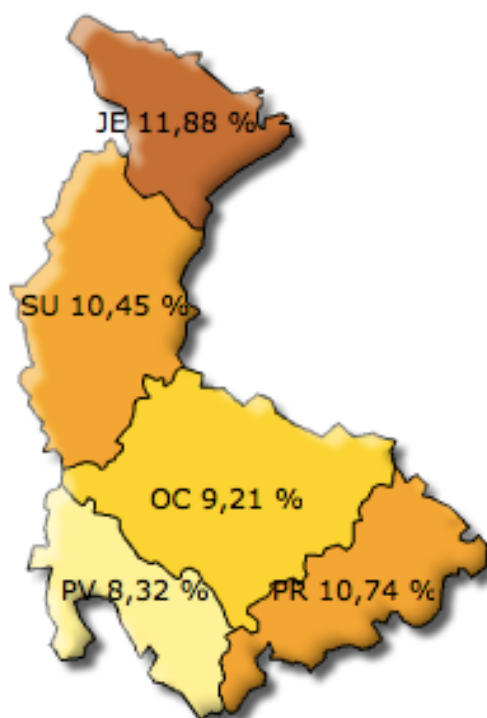
**(Zdroj: Upraveno dle ČSÚ, 2014)**

Míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji má od roku 2011 rostoucí trend viz graf 4. Při možném rozšíření výroby a hledání potenciálních zaměstnanců se zkušeností v oboru by byla vysoká pravděpodobnost možnosti zaměstnání právě těch uchazečů o práci, jenž by měli určitou praxi. Tím by se podnik nemusel zabývat zaškolováním nových, nezkušených zaměstnanců (ČSÚ, 2014).



**Graf 4: Nezaměstnanost v Olomouckém kraji (Zdroj: Upraveno dle ČSÚ, 2014)**

Okres Prostějov, kam je společnost Naupo s.r.o. situována, vykazuje z celého Olomouckého kraje nejmenší hodnotu nezaměstnanosti - 8,31% - viz obrázek 8 (ČSÚ, 2014).



**Obrázek 8: Podíl nezaměstnanosti v okresech Olomouckého kraje  
(Zdroj: ČSÚ, 2014)**

### 3.4.3. Sociální faktory

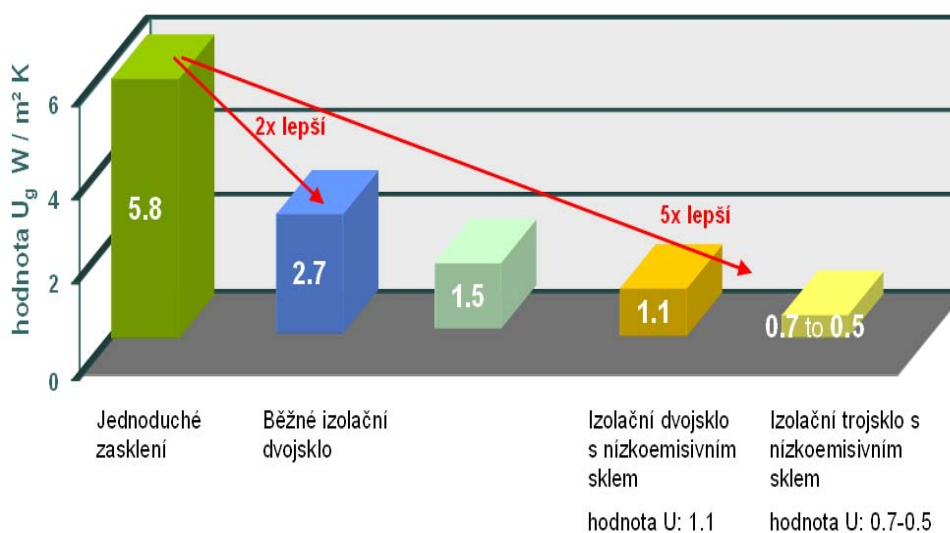
Žádný ze sociálních faktorů nemá na poptávku po produkci společnosti zásadní význam či vliv.

### 3.4.4. Technologické faktory

Společnost Naupo s.r.o. se snaží být inovativní a přizpůsobovat se době a přáním zákazníků. Společnost je držitelem několika certifikátů, které dokládají tvrdou práci odvedenou zaměstnanci a vedením firmy na kvalitě výrobků viz přílohy. Je jím certifikát, jehož kvalita odpovídá požadavkům EN ISO 9001:2008, certifikát na výrobek bezpečnostního skla vrstveného s litou pryskyřicí odolný proti poranění či izolační sklo Promaglas s deklarovanou požární odolností.

### 3.4.5. Ekologické faktory

Sklenářský průmysl patří k energeticky velmi náročným odvětvím. V současné době nelze očekávat žádný průlom v inovacích ve sklářském průmyslu. Sklo se taví při velmi vysokých teplotách. Technologie výroby a suroviny pro výrobu nelze nahradit. Některé výrobky ze skla však mají takové vlastnosti, které v navazujících odvětvích průmyslu mohou snížit spotřebu energie a s tím i související objem emisí CO<sub>2</sub>. Mohly by tak významně přispět k cíli snížit do roku 2020 v Evropské unii spotřebu energie o 20% (ASKP, 2014).



**Graf 5: Tepelně izolační vlastnosti zasklení (Zdroj: ASKP, 2014)**

Jak lze vidět z grafu 5, technologie ve sklářském průmyslu jdou rychle kupředu a dbají o úsporu energie. Izolační trojsklo s nízkoemisivním sklem je 5x lepší v zadržení tepla v interiéru či získání tepla ze slunečního záření, běžné izolační sklo pak 2x lepší. Právě nízkoemisivní skla jsou jedním z požadavků k použití skel v budovách, jelikož snižují energetickou spotřebu hlavně ve vytápění. Emisivita pak představuje schopnost povrchu skla odrážet teplo.

Následující tabulka 1 názorně popisuje využití desek ze skleněných vláken, které dokáží ušetřit v některých případech až 35 % energie.

**Tabulka 1: Možnost úspory tepla použitím desek ze skleněných vláken**

**(Zdroj: Upraveno dle ASKP, 2014)**

<b>Únik tepla v rodinném domku</b>	<b>Snížení úniku tepla po zateplení o:</b>
Okna a vnější dveře	30 - 35 %
Obvodové stěny	25 - 35 % ( i více )
Stropy a střechy	10 - 15 %
Podlahy	5 - 15 %

Společnost si je vědoma, že v posledních letech roste počet lidí, kteří si uvědomují negativní dopady společností k životnímu prostředí. Proto se této kategorii ve svých klíčových hodnotách věnuje. Ekologie je módním trendem této doby a společnost Naupo s.r.o. na ni nezapomíná. S tímto trendem souvisí i co nejšetrnější způsob výroby produktů, o samotném třídění a následné likvidace odpadů při ní vzniklých nemluvě.

### **3.5. Porterův model konkurenčního prostředí**

#### **3.5.1. Stávající konkurenti**

Ve sklářském průmyslu je poměrně vysoká konkurence. Společností, které se zabývají tímto druhem prací, se v Olomouckém kraji vyskytuje mnoho. Konkurenci přímou představuje sklenářství Salaj. Dále se mezi konkurencí společnosti řadí Skloplast Moravia s.r.o. a Sklenářství - rámování Ivana Látalová viz tabulka 2.

**Tabulka 2: Konkurenti společnosti Naupo s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Konkurenti</b>	<b>Výhoda</b>
Sklenářství Salaj	30 let zkušeností v oblasti práce se sklem, odbornost a profesionalita při provádění sklenářských prací
Skloplast Moravia s.r.o.	Dlouholeté zkušenosti v oblasti komplexního zpracování plochého a izolačního skla
Sklenářství - rámování Ivana Látalová	Sklenářské práce jako broušení, dekorativní pískování a rámařství

### **3.5.2. Nově vstupující podniky**

Obecně by měly mít všechny společnosti přehled nejen o konkurentech stávajících, ale také o potenciálních, kteří zvažují vstup do oblasti, ve které firma již působí. Většina nově vstupujících společností má z jejich počátku agresivní přístup k získání podílu na trhu. Nejčastěji bojují nízkou cenou. Dalo by se ovšem říct, že sklenářství je specifická oblast, ve které když má společnost potřebný know-how, novým podnikům se do této oblasti vstupuje velmi těžce. I z toho důvodu, že v této oblasti má společnost Naupo s.r.o. 22 letou zkušenost, by se neměla nově vstupujících podniků bát, rozhodně by je ale měla sledovat a mít o nich přehled.

### **3.5.3. Vyjednávací síla dodavatelů**

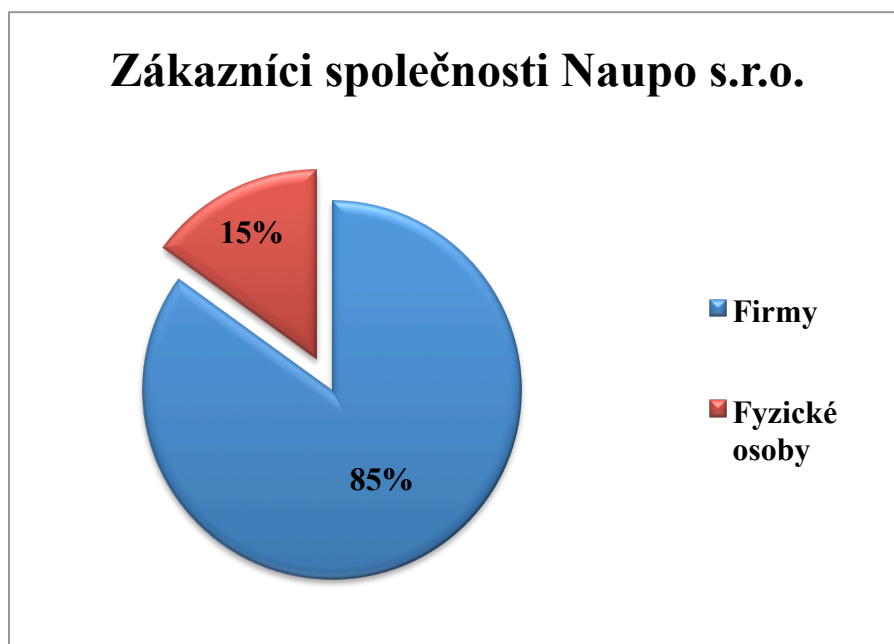
Společnost Naupo s.r.o. má jediného dodavatele skla, kterým je společnost AGC Glass Europe. Tato společnost vyvíjí, vyrábí, zpracovává a dodává ploché sklo pro stavebnictví a interiérový přístup. Společnost je evropskou pobočkou skupiny AGC Glass, největšího výrobce plochého skla na světě. Jelikož je společnost AGC Glass největším výrobcem plochého skla na světě, má silnou vyjednávací pozici a může si určovat ceny, za které sklo dodává. I přes pozici společnosti AGC Glass na trhu se sklem nemá společnost Naupo s.r.o. jediný důvod ke změně dodavatele. Společnost se pyšní spolehlivostí, kvalitou a profesionalitou.

### 3.5.4. Hrozba substitutů

Substituty se v tomto případě myslí vše, co potenciálnímu zákazníkovi nahradí produkty či služby společnosti Naupo s.r.o. Ovšem ve prospěch společnosti Naupo s.r.o. hraje dlouhodobé působení na trhu výroby a zpracování skla. Tento fakt se může promítnout ve velké základně spokojených zákazníků.

### 3.5.5. Vyjednávací síla odběratelů

Jak lze vidět z grafu 6 níže, odběratele společnosti Naupo s.r.o. lze rozdělit na firmy a fyzické osoby v zastoupení 85% ku 15%.



**Graf 6: Rozdělení zákazníků společnosti Naupo s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Fyzické osoby nemají obvykle žádnou vyjednávací sílu, jelikož firmu využívají jen sporadicky - pokud potřebují zasklení nebo si přijdou vyřídit objednávku. Zato vyjednávací síla firem je vysoká. Zejména pak odběratelů, kteří od společnosti Naupo s.r.o. odebírají skla každý den.

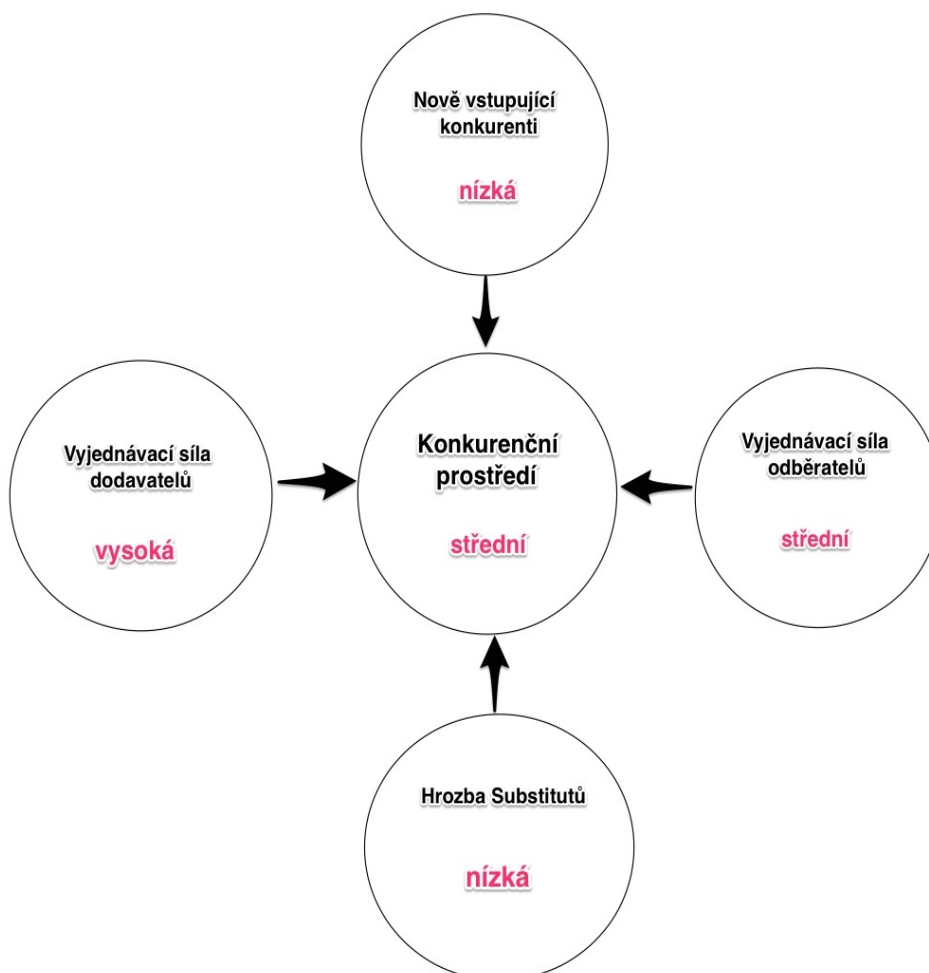
Mezi takové odběratele se řadí PB Plast s.r.o. Společnost, jenž, stejně jako Naupo s.r.o., má výrobní halu v Nezamyslicích a specializuje se zejména na výrobu oken a dveří. Mezi další významnější odběratele patří Promat s.r.o. Společnost, jenž se zabývá protipožárními skly. Autosklo Hled'a se specializuje na služby v oboru automobilových služeb. V porovnání s výše zmíněnými společnostmi Antonín Franc - rámování a

sklenářství odebírá jen zlomek, ovšem patří mezi stálé zákazníky společnosti. Společnost se potýká se špatnou platební morálkou některých odběratelů.

**Tabulka 3: Nejvýznamnější odběratelé (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Odběratelé	Zaměření
PB Plast s.r.o.	Plastová okna a dveře
Promat s.r.o.	Protipožární skla
Autosklo Hled'a	Autoskla
Antonín Franc - rámování a sklenářství	Sklenářství

Na obrázku 12 níže lze vidět výsledné hodnocení faktorů Porterova modelu konkurenčního prostředí.



**Obrázek 9: Výsledné hodnocení faktorů Porterova modelu konkurenčního prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **3.6. Analýza metodou 7S**

Analýza metodou 7S zkoumá sedm faktorů, které jsou na sobě závislé. Jsou to faktory, jenž vedou k úspěchu.

#### **Strategie**

„Sklo - hlavní stavební materiál budoucnosti" (Vize společnosti Naupo s.r.o.).

Společnost Naupo s.r.o. má sepsaných 8 klíčových strategických hodnot, kterými svou strategii podřídila. Většina společností jde slepě za ziskem na úkor kvality. Touto cestou společnost Naupo s.r.o. jít nechce, naopak dbá o své zákazníky a předkládá jim co nejkvalitnější produkty, od čehož se následně odvíjí spokojenost zákazníků a velká pravděpodobnost, že si společnost vyberou opět. Zisk je ovšem také důležitým faktorem, který se odvíjí od striktního dodržování pravidel jako minimalizace nákladů, jenž zajišťuje přiměřenou cenu produktů, bezproblémový chod výroby spojený s udržováním čistoty na pracovišti, komunikaci a zpětnou vazbu či výstupní kontrolu. Mezi zmíněných 8 klíčových strategických hodnot patří:

#### **1. Zaměření na zákazníka**

Jen individuální a profesionální přístup ke každému zákazníkovi mohou zajistit jeho spokojenost. A právě spokojenost zákazníka je pro společnost velmi důležitá. Zákazník pak své kladné zkušenosti může sdělit ostatním a tím se může zajistit příliv dalších potenciálních odběratelů.

#### **2. Optimalizace výroby a služeb**

Minimalizace nákladů zajišťuje přijatelnou cenu a tím nepřímo ovlivňuje i výrobu. Jelikož se společnost neustále vyvíjí a proces výroby se automatizuje, doba zpracování zakázek se tím přímo úměrně zkracuje. Právě na zkrácení doby zpracování zakázek se v posledních letech výrazně zapracovalo, čímž společnost byla schopna uspokojit větší počet zákazníků za kratší časový úsek.

#### **3. Provozní dokonalost**

Díky udržování co možná nejvyšší úrovně čistoty na pracovišti je zajištěn bezproblémový chod výroby. K němu přispívají i optimální pracovní podmínky

vytvořeny na míru zaměstnanců. Za posledních pět let se ve společnosti kromě lehkých zranění zapříčiněných pořezáním sklem nestalo žádné vážnější zranění. I to je jeden z důkazů o dokonalosti udržování bezproblémového chodu výroby a optimálních pracovních podmínek.

#### **4. Zpětná vazba**

Komunikace je velmi důležitým faktorem, na který se společnost zaměřuje. Tento fakt řadí do předních priorit, jenž se snaží dodržovat. A to jak komunikaci mezi zákazníkem a vedením společnosti, mezi vedením společnosti a zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci samotnými. O komunikaci se ve většině případů stará přímo majitel společnosti, což je jak vůči zákazníkům, tak vůči zaměstnancům, záruka důvěryhodnosti a spolehlivosti.

#### **5. Bezpečnost práce**

Jedině spolehlivý a uvědomělý zaměstnanec je schopen v době výkonu práce být na 100% koncentrovaný a dokonale plnit své pracovní povinnosti. Proto společnost pravidelně v měsíčních intervalech provádí jak kontrolu bezpečnosti práce, tak i s ní související školení.

#### **6. Výstupní kontrola**

Každý výrobek se před předáním zákazníkovi důkladně kontroluje, čímž se zajistí jeho bezvadnost, která je nejvyšší prioritou společnosti. Díky ní může zákazník spoléhat na kvalitu produktů.

#### **7. Ekologie**

Tato kategorie je módním trendem doby a ani společnost Naupo s.r.o. na ni nezapomíná. S ní souvisí co nejšetrnější způsob výroby našich produktů i samotné třídění a likvidace odpadů při ní vzniklých.

#### **8. Zisk**

Jedině díky striktnímu dodržování všech předchozích bodů je možné zajistit spokojenost zákazníků společnosti. S takovou spokojeností přímo souvisí i chod společnosti v kladných číslech, což dokazuje její dlouholetá tradice.

## **Struktura**

Vzhledem k faktu, že firma zaměstnává 27 zaměstnanců, by bylo nepochopitelné rozdělení pravomocí mezi více lidí. Jelikož má ale majitel společnosti sídlo v Prostějově a závod je v Nezamyslicích, vedoucí závodu v Nezamyslicích je nasnadě. Vedoucí v hale Nezamyslicích se stará o rozdělení práce mezi zaměstnance a řidiče a zodpovídá se přímo majiteli firmy. Vzhledem k velikosti společnosti, rozmístění závodu a sídla, je tato struktura považována za optimální.

## **Systémy**

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá v rovině osobního jednání. Pokud ovšem toto jednání selže, hlavní slovo má vedoucí závodu, jestliže v závodu není přímo majitel firmy. Ke komunikaci s potenciálními zákazníky se nejčastěji používá forma telefonního pohovoru následována osobním jednáním při větších zakázkách. Přijímání zakázek probíhá jak v sídle společnosti, tak i v závodu. V případě příjmu objednávky v sídle společnosti se používá fax k rychlému přesunu objednávky do závodu. Je nutné ovšem zdůraznit, že je nejen fax, ale celkově veškerá kancelářská technika zastaralá.

## **Styl**

Styl vedení podniku by se dal zařadit mezi autoritativní styly. Majitel společnosti rozhoduje podle svých dlouholetých zkušeností a schopností o všech důležitých rozhodnutích podniku. Lze mluvit o direktivním určování úkolů bez zpětných vazeb.

## **Spolupracovníci**

V podniku pracuje 27 zaměstnanců, z toho 24 v hale v Nezamyslicích, 2 v administrativě v sídle společnosti v Prostějově a majitel, který se pohybuje mezi těmito místy. Přestože je Naupo s.r.o. podnik, co do počtu zaměstnanců, malý, důležitou roli hraje sebranost pracovníků. Pravidelnou součástí pracovní činnosti bývají zaměstnanecké akce, kde je kladen důraz na podporu mezilidských vztahů.

## **Schopnosti**

Schopnosti zaměstnanců by se daly rozdělit do dvou kategorií. I když není práce se sklem nikterak obtížná, praxe v oboru či zkušenost je v této práci vítána. Na druhou stranu společnost skla i dováží na požadovaná místa, tudíž některým zaměstnancům stačí řidičský průkaz. V letních měsících pak společnost nabírá řadu brigádníků.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty odráží cíle, jenž si podnik předsevzal, lze je shrnout do několika bodů:

### **➤ Spokojený zákazník**

Jedním z hlavních, ne-li na žebříčku hodnot společnosti nejvýše postavený, bodů je spokojenost zákazníků. Společnost tomuto bodu přidává na důležitosti ať už z hlediska profesionálního přístupu k zákazníkovi nebo výstupní kontroly. Než se výrobek předá zákazníkovi, musí projít důkladnou kontrolou k zajištění bezvadnosti.

### **➤ Ziskovost**

Každý podnik je založen za účelem co největšího zisku. Společnost Naupo s.r.o. se samozřejmě nevymyká tomuto pravidlu, avšak upřednostňuje pár priorit před ziskovostí. Právě díky tomuto přístupu je na trhu už přes dvacet let a ani v nejmenším nemá myšlenky na konec činnosti.

### **➤ Spokojený zaměstnanec**

Jen majitel podnik nedělá. Je důležité, jaké si vybere zaměstnance a jaké se jim vytvoří prostředí. Společnost dbá o bezpečnost na pracovišti, o vztahy mezi zaměstnanci, jelikož i spokojený zaměstnanec je jedním z cílů podniku.

Společnost Naupo s.r.o., jenž zaměstnává 27 osob, má sídlo v Prostějově a výrobní halu v Nezamyslicích, se drží svých strategických klíčových hodnot. Tyto hodnoty jistě pozitivně ocení potenciální zákazníci, neboť se firma zavazuje k individuálnímu a profesionálnímu přístupu ke každému zákazníkovi, snaží se zajistit nižší cenu pro zákazníky minimalizací nákladů, výstupní kontrola výrobků zajišťuje kvalitu všech zakázek, čímž se zajistí spokojenost zákazníka. Z analýzy 7S se dále dozvídáme, že je

podnik veden autoritativně a k nejdůležitějším cílům patří ziskovost a spokojenost zákazníka stejně jako zaměstnance.

### 3.7.SWOT analýza

SWOT analýza porovnává hlavní silné a slabé stránky podniku a srovnává je s hlavními příležitostmi a hrozbami. Při analýze společnosti Naupo s.r.o. je v této bakalářské práci vycházeno ze současného stavu společnosti a také z informací od vedení podniku.

V tabulce 4 níže se porovnávají silné stránky podniku se slabými. Jak nám analýza ukázala, silné stránky převyšují slabé.

**Tabulka 4: SWOT analýza - Silné a slabé stránky podniku**

**(Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>S - Silné stránky</b>	<b>W - Slabé stránky</b>
Pevná majetková struktura v čele s majitelem společnosti	Silná vyjednávací pozice dodavatele
Inovativní prvky	Špatná platební morálka odběratelů
Dlouholetá tradice	Neaktuální webové stránky
Stálí zákazníci	Zastaralá kancelářská technika
Flexibilitnost společnosti	
Rychlé zpracování objednávky	

Podnik má jasně dané dlouhodobé strategické cíle na trhu v České republice, o které se opírá, a z nichž můžeme usuzovat, vyplývají právě některé silné stránky podniku.

Mezi silné stránky lze zařadit čitelnou majetkovou strukturu v čele s majitelem společnosti, který vyřizuje většinu objednávek a komunikuje jak s potenciálními odběrateli, tak i se zaměstnanci. Společnost využívá nejnovější technologie na trhu, lze o ní tvrdit, že je inovativní a snaží se jít s dobou a vždy nabídnout nejaktuálnější produkty a služby. Společnost má dlouholetou tradici i s širokou zákaznickou základnou. Jelikož je společnost malá, dokáže reagovat rychle na vývoj trhu - je tedy flexibilní.

Tabulka 5 představuje příležitosti, které podnik má a hrozby, které musí neustále sledovat. Mezi příležitosti se řadí nové technologie, kterých by společnost měla využívat, růst společnosti na trhu se sklem, neustálé zlepšování výrobků. Společnost může ohrozit konkurence na trhu, kterou by měla neustále sledovat a i nižší kupní síla obyvatelstva, která by se mohla promítnout jak v úbytku prodeje fyzickým osobám, tak i firmám.

**Tabulka 5: SWOT analýza - Příležitosti a hrozby podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>O - Příležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
Nové technologie - na trhu se objevují neustále inovativní prvky	Konkurence na trhu
Zvyšující se trend poptávky po sklenářském průmyslu	Nižší kupní síla obyvatelstva
Neustálé zkvalitňování výrobků	

## 4. Vlastní návrhy řešení

Tato část Bakalářské práce se zaměřuje na návrhy či možnosti, jenž by mohly vést ke zlepšení stávající situace a bere se jako část stěžejní. Je zpracovávána na základě analýz provedených v části předešlé, tedy analýz PEST a 7S, Porterova modelu konkurenčního prostředí a analýzy SWOT.

Cíle a vlastní návrhy řešení pro tuto kapitolu by se daly rozdělit do dvou skupin:

- **Hlavní cíle,**
- **Dílčí cíle.**

Hlavní cíle povedou k využití výrobních kapacit:

- **tržní expanze,**
- **rozšíření poskytovaných služeb a výrobků**
- **spokojenost a získání nových zákazníků.**

Dílčí cíle pak představují následující návrhy:

- **obměna zastaralé kancelářské techniky za novou,**
- **aktualizování neaktuálních webových stránek,**
- **příjem dalších pracovníků spojený s rozšířením výroby,**
- **spolupráce s konkurencí.**

### 4.1. Hlavní návrhy

Od celosvětové hospodářské krize uplynula dostatečná doba ke vzpamatování se průmyslu obecně. Nyní se před společnostmi, jenž hospodářskou krizi přečkali, naskytá řada příležitostí k růstu a případné tržní expanzi. Ve sklenářském průmyslu, kam společnost Naupo s.r.o. spadá, je podle ČSÚ rostoucí trend zakázek. Společnost začínala jako regionální dodavatel skla, v posledních letech se rozrostlo povědomí firem o výrobcích této společnosti a v dnešní době vyváží sklo po celé republice. I v okolních zemích je růst sklenářského průmyslu značný - podle Statistického úřadu Slovenské republiky vzrostla výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, kam se výroba skla řadí, o 12,7% za poslední rok. Slovenská republika by tedy pro společnost mohla

znamenat příležitost pro expanzi. Další krok by mohlo pro společnost představovat rozšíření poskytovaných služeb spojený i s rozšířením a zefektivněním výroby a tím získání nového segmentu zákazníků.

#### **4.1.1. Tržní expanze na Slovensko**

Společnost provozuje svou činnost z 90% na území České republiky. Zbýlých 10% zahrnují zakázky na míru ze států Evropské unie. Společnost ovšem eviduje vzrůstající počet zájmu z východních zemí Evropy, čehož by měla využít. Expanze na Slovensko se přímo nabízí a mohla by být příležitostí z několika důvodů:

- **Podle Slovenského statistického úřadu na území Slovenska za poslední rok vzrostla výroba skla o 12,7%.**
- **Východní část Slovenska je blíže k výrobní hale než okolí Prahy, kde se nachází významní odběratelé společnosti Naupo s.r.o.**
- **Žádná jazyková bariéra.**

Internetová prezentace společnosti je v českém a anglickém jazyce. Pro slovenské zákazníky se vytvoří totožná stránka se stránkou naupo.com. Rozdíl je pak v obsahu, který je uveden ve slovenském jazyce, a v ceníku, jenž nabízí přepočty měny na Euro spojený se službami a výrobky dodávanými na tento trh. Pokud přidám k faktu, že společnost Naupo s.r.o. nabízí kvalitní výrobky a dbá na rychlé vyřízení objednávky, informaci, že z 10% vývozu do zahraničí je celých 8% na území Slovenské republiky, příležitost k rozvoji je na vysoké úrovni. Více do budoucna vedoucí k většímu rozšíření výrobků a služeb společnosti Naupo s.r.o. na území Slovenska je taková, že se zintenzivní každodenní obchodní činnost se stávajícími odběrateli stejně jako vyhledávání nových obchodních partnerů.

Společnosti bych k této činnosti navrhl přijmout pracovníka, jenž by měl několikaleté zkušenosti s obchodní činností. Požadavky jsou na minimální vysokoškolské vzdělání, příjemné vystupování a chování, znalost nejméně jednoho cizího jazyka. Náplní práce tohoto pracovníka by bylo starání se o obchodní vztahy se stávajícími zákazníky jak na území České republiky, tak i Slovenska. Mimo tuto činnost by vyhledával potenciální nové zákazníky na území ČR a SR. Popis jeho práce by se dal shrnout do dvou důležitých bodů:

- **posilování vztahů se stávajícími zákazníky,**
- **vyhledávání nových odběratelů.**

Nové odběratele by vyhledával na základě doporučení od majitele či na základě blízkosti sídel stávajících odběratelů. Tímto krokem by se docílilo rozšíření odběratelů ze stejných regionů, což by pro společnost Naupo s.r.o. znamenalo snížení nákladů spojených s dopravou.

Pracovník na obchodní činnost dostane smlouvu na 6 měsíců. Pracovníkovi by byly proplaceny náklady na pohonné hmoty, jenž by na svých pracovních cestách najel. Podle výsledků jeho práce, které si společnost zanalyzuje uplynutím šesti měsíců, se rozhodne, zdali pracovníkovi smlouvu prodlouží či nikoliv. Plat by se pohyboval měsíčně okolo 35 000 Kč, za šest měsíců by se **náklady** společnosti na tohoto zaměstnance pohybovaly kolem sumy **210 000 Kč**. Pokud by se pracovník zajímal hlavně o firmy - zaměření na firmy by bylo z pohledu zisku větší množství zakázek efektivnější - a získal by průměrně 5 zakázek měsíčně, **výnosy** z této činnosti by se odhadem pohybovaly kolem **50 000 Kč**.

#### **4.1.2. Rozšíření poskytovaných služeb**

Neustálý vývoj ve sklenářském průmyslu nutí společnosti zlepšovat a rozšiřovat výrobu a poskytované služby. Z pohledu rozšíření výroby se naskýtá možnost investovat finanční prostředky na nákup hliníkové pily. Cena těchto druhů pil se pohybuje kolem **650 000 Kč**. Ve spojení s hliníkovou pilou by se musel najít dodavatel hliníkových profilů. Tyto profily se uplatňují v oborech, kde je vyžadována odolnost proti korozi, nízká hmotnost nebo možnost povrchové úpravy. Zakoupením pily by společnost mohla vyrábět:

##### ➤ **Standartní hliníkové profily**

Do této kategorie patří profily, jenž jsou vyráběné ve tvaru kruhových a hranatých tyčí, pravoúhlých či kulatých trubek nebo profilů ve tvaru L, U, T, C a jiných.

### ➤ Výkresové hliníkové profily

Výkresové hliníkové profily jsou takovými profily, které jsou vyráběny na základě individuálních požadavků zákazníků. Tento typ hliníkových profilů je designovaný podle přesně předdefinovaných potřeb konečného produktu, pro který je určený.

Pokud by společnost již vlastnila hliníkovou pilu a materiál, s kterým by se dalo pracovat, mohla by začít s prodejem. Trendem v dnešní době jsou prosklené dveře s různými ornamenty, nyní by i tyto služby společnost mohla svým zákazníkům nabídnout. Přidáním tvrzeného skla či skla s ornamenty k nařezaným hliníkovým profilům by vznikly prosklené dveře, jenž se mohou prodávat s 50 až 60 % marží.

V tabulce 6 níže lze vidět celkové náklady vynaložené na rozšíření výroby o novou hliníkovou pilu.

**Tabulka 6: Náklady na rozšíření výroby (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Náklady	Cena
Hliníková pila	650 000 Kč
Instalace pily	5 000 Kč
Školení	5 000 Kč
Materiál na 1 t	170 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>830 000 Kč</b>

Celkové náklady by se vyšplhaly k 830 000 Kč. Tento návrh by žádal velké množství finančních prostředků, avšak investice by se během několika let vrátila. Když vezmeme v úvahu rostoucí trend poptávky po prosklených dveřích spojeným s hliníkovými profily. Společnost by však nevydělávala pouze na tomto typu výrobků, hliníková pila by našla využití i v řezání hliníkových profilů, což by byl další potenciální výnos z rozšíření výroby.

### **4.1.3. Spokojenost nových zákazníků**

Společnost se snaží o co nejvyšší spokojenost nových zákazníků. Ať už formou dokonale zpracovaných výrobků, osobního jednání či neustálých inovací přinášejících do sklenářského průmyslu.

K udržení větší spokojenosti a získání nového segmentu zákazníků by mohl posloužit jednoduchý dotazník, který by dal společnosti Naupo s.r.o. zpětnou vazbu o spokojenosti s poskytovanými službami a výrobky. Dotazník by měl být stručný při zachování všech důležitých náležitostí. Vypracovaný dotazník se nachází v příloze 8.

Společně s dotazníkem k zjištění spokojenosti služeb a poskytovaných výrobků, by se podle mého názoru měla zavést databáze zákazníků. S touto databází by dále více pracoval pracovník, jenž by byl posílán do týmu společnosti Naupo s.r.o. Zabýval by se oslovováním nejen nových zákazníků, ale i stávajících.

## **4.2. Dílčí návrhy**

Od několika těchto forem návrhů se nečeká žádný zisk. Investice do těchto návrhů se promítne ve větší provázanosti celé společnosti a urychlení doby vyřízení objednávky, což povede k větší spokojenosti zákazníků a ulehčení práce zaměstnanců.

### **4.2.1. Nová kancelářská technika**

Společnost má díky své organizační struktuře jednoduchý informační systém. Zakázky se předávají nejčastěji pomocí faxu. Ovšem celý proces zajištění a vyřízení zakázky je zpomalen díky zastaralosti kancelářské techniky.

Pro zlepšení efektivnosti vyřizování zakázek navrhuji koupit:

- **Fax** - v případě přijetí objednávky v sídle společnosti se ihned objednávka odesílá pomocí faxu do výrobní haly v Nezamyslicích. Díky zastaralosti faxového zařízení má společnost občasné problémy s poruchovostí, s níž jsou spojeny problémy s příjmem zakázek.

- **Nové vybavení do kanceláří** - hlavně obměnit staré stolní počítače za rychlejší a novější. Jak majitel společnosti, účetní a sekretářka v sídle, tak i vedoucí závodu v Nezamyslicích ke své práci potřebují počítač. S novými stolními počítači roste potřeba novějších programů potřebných k podnikatelské činnosti.
- **Programy potřebné k činnosti** - nejen zastaralost vybavení kanceláří, ale i počítačových programů trápí společnost - Microsoft Office či SAP, využívající se k finančnímu účetnictví, potřebují aktualizace nebo zakoupení nových licencí.

**Tabulka 7: Náklady na novou kancelářskou techniku (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Nové vybavení</b>	<b>Cena</b>
Faxové zařízení	4 500 Kč
Stolní počítače	72 000 Kč
Aktualizace a nákup programů	23 200 Kč
<b>Celková cena nákladů</b>	<b>99 700 Kč</b>

#### **4.2.2. Aktualizace webových stránek**

Poslední aktualizace internetových stránek proběhla v roce 2010 spolu se založením stránek. Protože je sklenářský průmysl průmyslem rychle se rozvíjejícím, tato nelichotivá skutečnost se odráží na neaktuálnosti vyráběných produktů a poskytovaných služeb.

Tato aktualizace nevyžaduje mnoho finančních prostředků, i proto by mohla proběhnout v co nejkratším časovém rozmezí. Přitom by se nejednalo o aktualizaci převratnou, společnost na stránkách většinu potřebných informací má. Mohla by zapracovat na přehlednosti stránek. Z hlediska vzhledu stránek jsou použité barvy optimální, mohlo by se jen zlepšit prolínání barev. V příloze 7 se lze podívat na úvodní stranu společnosti

Naupo s.r.o. v internetovém prohlížeči. Společnost by měla zpřehlednit stránky, úvodní strana je přehledná, ovšem pokud se chce potenciální zákazník dozvědět některé specifické informace, musí se stránkami doslova proklikat - chybí možnost rychlého vyhledávání. K lepší, osobnější prezentaci přes internet bych doporučil umístit na web fotografie majitele a vedoucího závodu.

Stěžejní body v aktualizaci webových stránek bych viděl zejména v ceníku služeb a výrobků a v možné virtuální prohlídce závodu v Nezamyslicích. Pro společnost je obtížné určit cenu všech zakázek, kterými se zabývá, ovšem nastínit ceník za dané služby či práce bych z pozice potenciálního zákazníka uvítal. Dalším bodem, který by společnost odlišoval od ostatních konkurentů by byla virtuální prohlídka. Společnost se dbá na čistotu prostředí haly a vidět místa, do kterých se běžný zákazník nedostane, by mohl ocenit.

Aktualizace webových stránek spojená s možnou virtuální prohlídkou ve výrobní hale by nijak výrazně nezatížily firemní rozpočet a zároveň by společnost odlišily od konkurentů. **Náklady** na tuto aktualizaci by se přiblížily k **15 000 Kč**, + měsíční správa stránek vyjde na **500 Kč**. Na druhou stranu je velmi obtížné určit, jak tato změna zapůsobí na potenciální přírůstek zakázek, či jaký bude mít případně vliv na získání nových zákazníků. Získané zakázky mohou být také rozličné, internetové stránky mohou zaujmout jak fyzickou osobu, tak i firmu. Odhadem je přísun nových zakázek stanoven na 3 měsíčně, což by společnosti vyneslo **6 000 Kč** měsíčně.

Další formy dílčích návrhů či cílů již souvisejí se ziskem či s možností úspory nákladů. Do těchto návrhů lze zařadit možnou spolupráci s přímými konkurenty, doplnění vozového parku popř. rozšíření výroby.

#### **4.2.3. Spolupráce s konkurenty**

V Olomouckém kraji má společnost Naupo s.r.o. pouze jednoho přímého konkurenta ve sklenářství Salaj. Zejména v letních měsících je ve společnosti Naupo s.r.o. vysoká poptávka po výrobcích a službách, které poskytuje. Příjem brigádníků tuto skutečnost nepokryje, proto musí některé potenciální zakázky a zákazníky odmítat. Spolupráce s konkurentem by proto mohla probíhat v domluvě vzájemného předávání si zakázek v případě nemožnosti splnění požadované zakázky v termínu. Firmy by nevynaložily

žádné finanční prostředky na tuto situaci, pouze by mezi nimi existovala dohoda, která by mohla oběma stranám přinést příliv nových zákazníků.

U tohoto návrhu je, stejně jako u aktualizace webových stránek, velmi obtížné vyjádřit možný přísun zákazníků a zakázek. Na základě pohovoru se společností Salaj byl proveden odhad, z kterého plyne přísun průměrně jedné zakázky měsíčně, což by pro společnost znamenalo **měsíčně** kolem **2 000 Kč**. Tato spolupráce by si vyžádala **měsíční náklady** kolem sumy **400 Kč**, kam jsou započítány hlavně služební cesty.

### 4.3. Časový harmonogram implementace

V rámci kapitoly návrhů vlastních řešení jsem uvedl několik návrhů, které mají vést k růstu analyzovaného společnosti. Je nutné uvedené návrhy realizovat. Tato část je zaměřena na realizování zmíněných návrhů. Realizace některých změn si žádá okamžitý začátek, další navrhované změny jsou v jednání.

**Tabulka 8: Časový harmonogram implementace (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Návrhy	Začátek	Doba trvání
Tržní expanze na Slovensko	Září 2014	6 měsíců
Rozšíření výroby a služeb	Červenec 2014	3 měsíce
Získání nových zákazníků	Květen 2014	2 roky
Nová kancelářská technika	Květen 2014	1 měsíc
Aktualizace webových stránek	Červen 2014	3 měsíce
Spolupráce s konkurenty	Červenec 2014	2 roky

#### 4.4. Analýza rizik

V této části se zaměřím na možná rizika související s vlastními návrhy řešení. Tyto rizika jsou zapsány do tabulky 9 níže, která dále popisuje možnost výskytu těchto rizik a následně jejich možnou eliminaci.

**Tabulka 9: Výskyt možných rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt	Eliminace/ Předcházení rizik
Nehody nákladních vozů	nízká	vysoký	Pevná pracovní doba, spolehlivost a kvalifikovanost řidičů
Nestihnutí zakázky v termínu	nízká	střední	Dbát na plánování
Zvýšení ceny za pohonné hmoty	vysoká	střední	Zvýšení ceny za dopravu
Nehody ve výrobě	střední	vysoký	Zajištění pojištění
Ztráta stálých odběratelů	střední	střední	Široké portfolio odběratelů
Poruchovost strojů	střední	vysoký	Sledování technického stavu strojů
Úbytek zakázek	střední	vysoký	Nabízení širšího sortimentu služeb a výrobků
Vyjednávání o ceně ze strany zákazníků	vysoká	střední	Nepřijímat zakázky, z kterých společnost nemá dostatečný zisk
Výskyt nových konkurentů na trhu	nízká	nízký	Inovovat, nabízet nejnovější formy výrobků a služeb
Neochota zákazníků akceptovat cenu	střední	střední	Dodávat výrobky, jenž budou dokonale zpracované

## 4.5. Varianty změn

Všechny návrhy, jenž jsou popsány výše, byly konzultovány kvůli potenciální implementaci s majitelem společnosti. Všechny z nich jsou uskutečnitelné jak z hlediska finančního, tak i z časové realizace. Bez ohledu na časový plán, který je uvedený v této práci, mohou být návrhy majitelem uskutečněny či nikoliv. Může změny zavádět postupně nebo si může vybrat ty, které se zdají nejschůdnější po finanční stránce. Proto jsem se pro majitele rozhodl sestavit reálné varianty změn, jenž lze rozdělit na:

- **Změny s vysokými náklady,**
- **Změny s nízkými náklady.**

Mezi změny, jenž by si žádaly **velké množství finančních prostředků** patří:

- **Rozšíření výroby o nákup hliníkové pily,**
- **Nábor jednoho zaměstnance.**

Tyto změny jsou pro společnost velmi nákladné a nesou vysoké riziko. Avšak se jedná o změny, díky nimž by se vydělalo nejvíce finančních prostředků v porovnání s ostatními navrhovanými změnami.

Další variantou změn jsou **změny s nízkými náklady**, které nevyžadují takové finanční prostředky:

- **Nová kancelářská technika,**
- **Aktualizace webových stránek,**
- **Spolupráce s konkurenty.**

Protože se u těchto změn jedná o nižší vynaložené finanční prostředky, počítá se i s kratší dobou vrácení investic.

## 4.6. Zhodnocení návrhů

Tato kapitola je zaměřena na porovnání nákladů vynaložených na doporučené návrhy a výnosů z navrhovaných návrhů a obsahuje 3 situace:

- **Optimistická,**
- **Pesimistická,**
- **Reálná.**

#### 4.6.1. Reálná varianta

Reálná situace předpokládá splacení investice do 1,5 roku. V tabulce 10 níže lze pozorovat náklady, jenž jsou vynaložené na navržené změny na cyklus 5 let. Náklady zde pochází z pořizovacích cen a konstantních měsíčních plateb, jenž vyžadovaly odvození nákladů. I když jsem si vědom vývoje cen a trhu, u nichž nelze určit, které faktory se jak vyvinou, rozhodl jsem se v dalších letech ponechat náklady stejné jako v prvním roce.

**Tabulka 10: Celková cena nákladů reálné varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Mzdové náklady související s náborem nového pracovníka</b>	210 000 Kč	420 000 Kč	420 000 Kč	420 000 Kč	420 000 Kč
<b>Rozšíření výroby, odpisy</b>	830 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč
<b>Kancelářská technika</b>	99 700 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
<b>Webové stránky</b>	16 000 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	2 400 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 158 100 Kč</b>	<b>787 300 Kč</b>	<b>787 300 Kč</b>	<b>787 300 Kč</b>	<b>787 300 Kč</b>

Tabulka 11 vyjadřuje celkovou hodnotu výnosů, jenž plynou z navrhovaných řešení. Tato varianta počítá s tím, že by byl zaměstnanec na pozici zaměřenou k obchodní činnosti úspěšný a udržoval by standart v nalézání potenciálních zákazníků a zakázek.

Rozšířením výroby o hliníkovou pilu by společnost získala možnost se rozvíjet na nový trh. Tímto krokem by si zaručila přísun nového segmentu zákazníků. Varianta počítá s nárůstem zakázek na tyto produkty za rok o polovinu.

**Tabulka 11: Celková cena výnosů reálné varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Výnosy plynoucí z uzavřených zakázek obchodníka</b>	300 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
<b>Rozšíření výroby</b>	350 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč
<b>Webové stránky</b>	36 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	12 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>698 000 Kč</b>	<b>1 346 000 Kč</b>	<b>1 346 000 Kč</b>	<b>1 346 000 Kč</b>	<b>1 346 000 Kč</b>

Z výsledků vyplývá, že by první rok byla společnost v mínusu, což se dalo předpokládat, když zvážíme, že společnost investovala velké finanční prostředky do rozvoje a rozšíření poskytovaných výrobků a služeb. Další roky už je však společnost v zisku, může tedy díky zavedeným změnám pozorovat hospodaření v kladných číslech.

**Tabulka 12: Rozdíl nákladů a výnosů reálné varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Náklady celkem</b>	1 158 100 Kč	787 300 Kč	787 300 Kč	787 300 Kč	787 300 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	698 000 Kč	1 346 000 Kč	1 346 000 Kč	1 346 000 Kč	1 346 000 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>- 460 100 Kč</b>	<b>558 700 Kč</b>	<b>558 700 Kč</b>	<b>558 700 Kč</b>	<b>558 700 Kč</b>

#### 4.6.2. Pesimistická varianta

Pesimistická situace vychází z tabulky 13, která obsahuje celkovou cenu nákladů. Tato situace nepředpokládá, že se společnost na nových frontách uchytí, nepřiláká dostatečné množství zákazníků.

Nábor obchodníka na dobu 6 měsíců nesplnil očekávání. Nedokázal nalézt dostatečný počet zákazníků, od čehož se odvíjel i počet menší počet zakázek, které na zaměstnance nedokázaly vydělat. Na základě nesplnění cílů nebude zaměstnanci prodloužena smlouva. Po třech letech pak bude společnost nucena odprodat hliníkovou pilu z důvodů ztrátovosti.

**Tabulka 13: Celkové náklady u pesimistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Mzdové náklady související s náborem obchodníka</b>	210 000 Kč	-	-	-	-
<b>Rozšíření výroby, odpisy</b>	830 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč	-	-
<b>Kancelářská technika</b>	99 700 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
<b>Webové stránky</b>	16 000 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	2 400 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 158 100 Kč</b>	<b>367 300 Kč</b>	<b>367 300 Kč</b>	<b>17 300 Kč</b>	<b>17 300 Kč</b>

**Tabulka 14: Celkové výnosy u pesimistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Výnosy plynoucí z uzavřených zakázek obchodníka</b>	180 000 Kč	-	-	-	-
<b>Rozšíření výroby</b>	200 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	700 000 Kč	-
<b>Webové stránky</b>	30 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	12 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>422 000 Kč</b>	<b>324 000 Kč</b>	<b>324 000 Kč</b>	<b>774 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>

Jak lze vidět z tabulky 15 níže, společnost investovala na rozvoj nemalé finanční prostředky, které se jí nepodařilo během následujících 3 let získat zpátky, proto se rozhodla pro odprodej hliníkové pily a materiálu, jenž měla na skladě, tím si zajistila částečné navrácení investice.

**Tabulka 15: Rozdíl nákladů a výnosů u pesimistické varianty****(Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Náklady celkem</b>	1 158 100 Kč	367 300 Kč	367 300 Kč	17 300 Kč	17 300 Kč
<b>Výnosy Celkem</b>	422 000 Kč	324 000 Kč	324 000 Kč	774 000 Kč	76 000 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>- 736 100 Kč</b>	<b>- 43 300 Kč</b>	<b>- 43 300 Kč</b>	<b>756 700 Kč</b>	<b>58 700 Kč</b>

#### 4.6.3. Optimistická varianta

Společnosti se podařilo koupit hliníkovou pilu se slevou, čímž se sníží náklady vynaložené na investici. Dokázala se dohodnout s dodavatelem hliníkových profilů na exkluzivní ceně, čímž se náklady snížili oproti reálné variantě o 50 tisíc ročně. Naopak

bylo přidáno pracovníkovi, jenž se zabývá obchodní činností z důvodů vynikajících výsledků.

**Tabulka 16: Celkové náklady u optimistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Mzdové náklady související s náborem nového pracovníka</b>	250 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
<b>Rozšíření výroby, odpisy</b>	760 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
<b>Kancelářská technika</b>	99 700 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
<b>Webové stránky</b>	16 000 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	2 400 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 128 100 Kč</b>	<b>817 300 Kč</b>	<b>817 300 Kč</b>	<b>817 300 Kč</b>	<b>817 300 Kč</b>

**Tabulka 17: Celkové výnosy u optimistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Výnosy plynoucí z uzavřených zakázek obchodníka</b>	350 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč
<b>Rozšíření výroby</b>	400 000 Kč	750 000 Kč	750 000 Kč	750 000 Kč	750 000 Kč
<b>Webové stránky</b>	36 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
<b>Spolupráce s konkurenty</b>	12 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>798 000 Kč</b>	<b>1 507 000 Kč</b>	<b>1 507 000 Kč</b>	<b>1 507 000 Kč</b>	<b>1 507 000 Kč</b>

I přes odměny, které byly vyplaceny zaměstnanci, jenž zajišťoval obchodní činnost, dokázala společnost investované finanční prostředky získat během jednoho roku zpět a další roky jen vydělávat na navržených změnách.

**Tabulka 18: Rozdíl nákladů a výnosů u optimistické varianty**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
<b>Celková cena nákladů celkem</b>	1 128 100 Kč	817 300 Kč	817 300 Kč	817 300 Kč	817 300 Kč
<b>Výnosy Celkem</b>	798 000 Kč	1 507 000 Kč	1 507 000 Kč	1 507 000 Kč	1 507 000 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>- 330 100</b> Kč	<b>689 700</b> Kč	<b>689 700</b> Kč	<b>689 700</b> Kč	<b>689 700</b> Kč

#### 4.7. Doba návratnosti návrhu

Tato kapitola je zaměřena na dobu návratnosti investice do rozšíření poskytovaných služeb a výroby o hliníkovou pilu a její dvě metody:

- **Dynamickou,**
- **Statickou.**

##### 4.7.1. Statická metoda návratnosti investice do rozšíření výroby o hliníkovou pilu

Kapitálový výdaj na rozšíření výroby a služeb o nákup hliníkové pily činí 660 000 Kč. Za prvních 6 měsíců společnost provozem hliníkové pily utřžila 180 000 Kč. Tato investice se podniku v tržbách vrátí počátkem třetího roku.

$1\,380\,000 : 60 = 23\,000$  Kč - měsíční částka příjmů z investice.

$480\,000 : 23\,000 = 21$  měsíců.

21 měsíců + 6 měsíců z prvního roku = **27 měsíců.**

**Tabulka 19: Rozšíření výroby o hliníkovou pilu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Úhrn za období	Z toho v roce				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Příjmy</b>	2 950 000 Kč	350 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč	650 000 Kč
<b>Provozní výdaje</b>	1 570 000 Kč	170 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč
<b>Příjmy z investice</b>	<b>1 380 000 Kč</b>	<b>180 000 Kč</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>300 000 Kč</b>
<b>Kapitálový výdaj</b>	660 000 Kč	660 000 Kč	-	-	-	-

Investice do rozšíření výroby o nákup hliníkové pily má dobu návratnosti 2 roky a 3 měsíce.

#### **4.7.2. Dynamická metoda návratnosti investice do rozšíření výroby o hliníkovou pilu**

Dynamická metoda bere v úvahu faktor času a faktor rizika, které jsou zahrnuty v diskontní míře. Diskontní míra je určena hodnotou 0,05.

**Tabulka 20: Dynamická metoda doby návratnosti hliníkové pily**

**(Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Úhrn za období	Roky				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Diskontované příjmy z investice</b>	1 235 214 Kč	171 429 Kč	285 714 Kč	272 109 Kč	259 151 Kč	246 811 Kč
<b>Kapitálový výdaj</b>	660 000 Kč	660 000 Kč	-	-	-	-

U této metody činí stejně jako u statické kapitálový výdaj 660 000 Kč. Ovšem příjmy z investice jsou diskontovány mírou 0,05. Diskontované příjmy z investice se vypočítají následovně:

$$\text{Rok 2014} - 180\,000 / (1 + 0,5)^1 = 171\,429 \text{ Kč.}$$

$$\text{Rok 2015} - 300\,000 / (1 + 0,5)^1 = 285\,714 \text{ Kč.}$$

$$\text{Rok 2016} - 300\,000 / (1 + 0,5)^2 = 272\,109 \text{ Kč.}$$

$$\text{Rok 2017} - 300\,000 / (1 + 0,5)^3 = 259\,151 \text{ Kč.}$$

$$\text{Rok 2018} - 300\,000 / (1 + 0,5)^4 = 246\,811 \text{ Kč.}$$

**Tabulka 21: Přehled peněžních toků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Rok	CF	Kumulovaný CF
2014	171 429 Kč	171 429 Kč
2015	285 714 Kč	457 143 Kč
2016	272 109 Kč	729 252 Kč
2017	259 151 Kč	988 403 Kč
2018	246 811 Kč	1 235 214 Kč

660 000 - 457 143 = **202 857 Kč** - ze třetího roku zbývá zaplatit částku 202 857 Kč.

Příjem třetího roku - 272 109 / 360 = 755,86 Kč/den.

202 857 / 755,86 = 268 dní.

Doba návratnosti investice činí 2 roky a 268 dní.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýz PEST, 7S, SWOT a Porterova modelu konkurenčního prostředí navrhnout možnosti rozvoje společnosti Naupo s.r.o a zlepšení stávající situace se získáním nových zákazníků.

Nejdůležitější část této Bakalářské práce tvoří část vlastních návrhů řešení, jenž obsahuje jak hlavní, tak i dílčí návrhy změn. Některé změny jsou zaměřeny k investování do nakoupení hliníkové pily. Tímto krokem by se zajistilo rozšíření výroby a poskytovaných služeb - společnost hliníkovou pilu může využít pro potřeby zákazníků k řezání hliníkových profilů, ale také k výrobě prosklených dveří s hliníkovou konstrukcí a tvrzeným sklem, na které by společnost mohla nasadit 60% marži. Další možností rozvoje společnosti je tržní expanze na Slovensko, jenž je spojená s přijutím jednoho pracovníka na místo obchodní činnosti, který by zajišťoval komunikaci s, jak stálými, tak i budoucími, zákazníky nejen ze Slovenska.

Mezi další návrhy, tentokrát dílčí, patří zlepšení a zrychlení doby vyřízení objednávek spojené s nákupem a aktualizací kancelářských potřeb společnosti. Také webové stránky, které se již 4 roky nezměnily, si žádají úpravu a aktualizaci s doplněním informací, jenž by potenciálním zákazníkům přiblížily pohled na cenu zakázky.

V neposlední řadě se firma snaží získat nové zákazníky, což se zavedením výše zmíněných návrhů může podařit. Spolupráce s konkurenty v oboru by mohla přisunu nových zákazníků také pomoci. Ovšem jestli se dané návrhy osvědčí, či vůbec budou realizovány, záleží pouze na rozhodnutí majitele podniku, kterému tyto návrhy byly předloženy a bude se jimi zabývat. Některé návrhy jsou finančně nákladnější, avšak s vidinou rychlého navrácení investovaných finančních prostředků. Pevně věřím, že mnou představené návrhy na rozvoj pomohou k získání nového spektra zákazníků a povedou ke správné cestě rozvoje společnosti Naupo s.r.o.

## Seznam použité literatury

- ALFAGLASS. Skla. *Alfaglass.cz* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.alfaglass.cz/skla/bezpecnostni-skla>
- ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU. O skle. *Askpcr.cz* [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/o-skle/sklarsky-prumysl-a-energeticka-narocnost>
- BENNET, M. *Řízení růstu*. Praha: Profess Consulting, 2005. 219 s. ISBN 80-7259-027-8.
- BUSINESSPRO. *SWOT analýza*. *Businesspro.cz* [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/nejnovejsi-clanky/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>
- BUSINESSVIZE. *PEST analýza*. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2012-05-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DE WIT, B. a MEYER, R. *Strategy (Process, Content, Context)*. New York: West Publ. Company, 1995.
- DOBSON, P. a STARKEY, K. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publ., 1993.
- EUROEKONÓM: SWOT analýza. *Euroekonom.sk* [online]. 2011, [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza>
- EUROSTAT. Obecná databáze eurostatu. *Apl.czso.cz* [online]. 2011, [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/ode/index.htm>
- EVROPSKÁ KOMISE. Zastoupení EK v ČR. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/ceskarepublika>

GRASSEOVÁ, M. a DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRASSEOVÁ, M. a BRECHTA, B. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

JÁČ, I. a RYDVALOVÁ, P. a ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARKETING TEACHER. Pest analýza. *Marketingteacher.com* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: [www.marketingteacher.com/pest-analysis](http://www.marketingteacher.com/pest-analysis)

MIROSLAV SÁZOVSKÝ. Co je vrstvené sklo. *Glassacademy.cz* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://kb.glassacademy.cz/co-je-vrstvene-sklo>

NAUPO. *Naupo.com* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.naupo.cz>

NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 315 s. ISBN 80-7169-613-7.

NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

OTTIMA A.S. Výkonové poradenství. *Ottima.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.ottima.cz/jak-posouvame-vpred/performance-consulting/>

PLASTIKOV. O firmě. *Plastikov.cz* [online]. [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.plastikov.cz>

PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s.

SEDLÁČKOVÁ, H a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a KOLEKTIV. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247- 2409-6.

VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Možnost úspory tepla použitím desek ze skleněných vláken.....	38
Tabulka 2: Konkurenti společnosti Naupo s.r.o. ....	39
Tabulka 3: Nejvýznamnější odběratelé.....	41
Tabulka 4: SWOT analýza - Silné a slabé stránky podniku .....	46
Tabulka 5: SWOT analýza - Příležitosti a hrozby podniku .....	47
Tabulka 6: Náklady na rozšíření výroby.....	51
Tabulka 7: Náklady na novou kancelářskou techniku .....	53
Tabulka 8: Časový harmonogram implementace .....	55
Tabulka 9: Výskyt možných rizik.....	56
Tabulka 10: Celková cena nákladů reálné varianty .....	58
Tabulka 11: Celková cena výnosů reálné varianty .....	59
Tabulka 12: Rozdíl nákladů a výnosů reálné varianty.....	59
Tabulka 13: Celkové náklady u pesimistické varianty .....	60
Tabulka 14: Celkové výnosy u pesimistické varianty .....	61
Tabulka 15: Rozdíl nákladů a výnosů u pesimistické varianty .....	61
Tabulka 16: Celkové náklady u optimistické varianty .....	62
Tabulka 17: Celkové výnosy u optimistické varianty .....	62
Tabulka 18: Rozdíl nákladů a výnosů u optimistické varianty.....	63
Tabulka 19: Rozšíření výroby o hliníkovou pilu .....	64
Tabulka 20: Dynamická metoda doby návratnosti hliníkové pily.....	64
Tabulka 21: Přehled peněžních toků.....	65

## **Seznam grafů**

Graf 1: Procentuální vyjádření výroby skla .....	30
Graf 2: Vývoj průmyslové produkce .....	34
Graf 3: Průměrný počet průmyslových podniků v Olomouckém kraji .....	35
Graf 4: Nezaměstnanost v Olomouckém kraji.....	36
Graf 5: Tepelně izolační vlastnosti zasklení .....	37
Graf 6: Rozdělení zákazníků společnosti Naupo s.r.o. ....	40

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Znázornění Strategie .....	13
Obrázek 2: Okolí podniku.....	17
Obrázek 3: PEST analýza .....	18
Obrázek 4: Porterův model konkurenčního prostředí.....	22
Obrázek 5: Svázanost analýzy 7S.....	25
Obrázek 6: SWOT analýza .....	27
Obrázek 7: Logo společnosti .....	29
Obrázek 8: Podíl nezaměstnanosti v okresech Olomouckého kraje.....	36
Obrázek 9: Výsledné hodnocení faktorů Porterova modelu konkurenčního prostředí...	41

## **Seznam příloh**

**Příloha 1 - Certifikát EN ISO 9001:2008**

**Příloha 2 - Certifikát shody izolační skla Promaglas s deklarovanou požární odolností**

**Příloha 3 - Certifikát na výrobek bezpečnostního skla vrstveného litou pryskyřicí**

**Příloha 4 - Znázornění dvojskla**

**Příloha 5 - Složení trojskla**

**Příloha 6 - Bezpečnostní sklo**

**Příloha 7 - Úvodní strana naupo.com**

**Příloha 8 - Dotazník spokojenosti zákazníků**

# Přílohy

## Příloha 1 - Certifikát EN ISO 9001:2008

**IAF** **SNAS** **AM CERT**  
Reg. No. 295/Q-048

**Certifikační orgán ASMcert**  
akreditovaný Slovenskou národnou akreditačnou službou (SNAS)  
SNAS je signatárom multilaterálnej dohody IAF o vzájomnom uznávaní

vydáva

# Certifikát

Číslo : QMS-294-2010 (změna č.2)  
potvrzující zavedení a shodu systému managementu kvality.

Pro organizaci: **NAUPO s.r.o.**  
Komenského 7  
798 26 Nezamyslice

IC: 607 34 701  
zavedený systém managementu kvality odpovídá požadavkům

## EN ISO 9001:2008

(s vyloučením čl.7.3)  
platí i pro českou verzi ČSN EN ISO 9001:2009

Předmět systému managementu kvality: **Sklenářské práce včetně výroby izolačních skel a bezpečnostních lepených skel (NACE 23.12, 43.34.1) Ostatní dokončovací práce (NACE 43.39)**

Rozsah zavedení: **Komenského 7, 798 26 Nezamyslice**

Platnost do: **5.2.2011**

V Olomouci dne : 10.2.2010

   
Ing. Marcela Doubravská  
ředitelka certifikačního orgánu ASMcert



ASMcert, s.r.o., 783 71 Olomouc Kypkova 12  
Certifikát je vydán za podmínek uvedených v licenční smlouvě.

**Příloha 2 - Certifikát shody izolační skla Promaglas s deklarovanou požární odolností**

Naupo.com Naupo.com

 **Autorizovaná osoba č. 225**  
**Notifikovaná osoba č. 1394**  
**IKATES, s.r.o.,**  
Tolstého, 186, 415 03 Teplice IČO: 25032836  
Rozhodnutí o autorizaci č. 40/2006 ze dne 06. 09. 2006

**ES CERTIFIKÁT**  
**SHODY**  
**č. 1394/89/106/EHS/05/2007**

V souladu se směrnicí 89/106/EHS Rady Evropských společenství ze dne 21. prosince 1988 o sblížení právních a správních předpisů členských států týkajících se stavebních výrobků (směrnice o stavebních výrobcích - CPD), ve znění směrnice 93/68/EHS Rady Evropských společenství ze dne 22. července 1993, bylo konstatováno, že stavební výrobek:

**IZOLAČNÍ SKLA PROMAGLAS**  
**s deklarovanou požární odolností**

kteřý uvedl na trh:  
**NAUPO, s.r.o., Komenského 7, Nezamyslice**  
IČ : 60 73 47 01

a byl vyroben:  
výrobna NAUPO, s.r.o., Komenského 7, Nezamyslice

je výrobcem podrobován řízení výroby a dalším zkouškám vzorků odebraných v místě výroby předepsaným způsobem, a že notifikovaná osoba  
**IKATES, s.r.o., Tolstého 186, 415 03 Teplice**

provedla počáteční zkoušky příslušných charakteristik typu výrobku, počáteční inspekci v místě výroby a systému řízení výroby a vykonává průběžný dohled, posuzování a schvalování systému řízení výroby.

Tento certifikát potvrzuje, že byla uplatněna všechna ustanovení týkající se prokazování shody a všechny ukazatele popsané v příloze ZA normy

**ČSN EN 1279-5 (2005) : Sklo ve stavebnictví – Izolační skla – Část 5 : Hodnocení shody**  
a že výrobek splňuje všechny předepsané požadavky.

Tento certifikát byl poprvé vydán 11.03.2008 a zůstává v platnosti tak dlouho, pokud se podmínky stanovené v harmonizované technické specifikaci, na niž byl uveden odkaz, nebo výrobní podmínky v místě výroby či systém řízení výroby sám výrazně nezmění.

V Teplicích  
dne 2008-03-11

 Ing. Lubomír Hnilička  
ředitel Notifikované osoby č. 1394

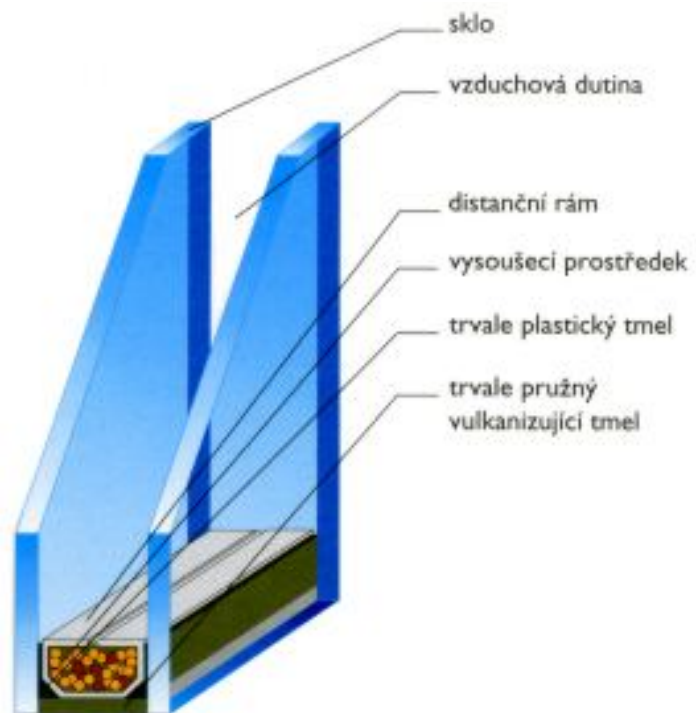
1 z 2  
000295

Naupo.com Naupo.com

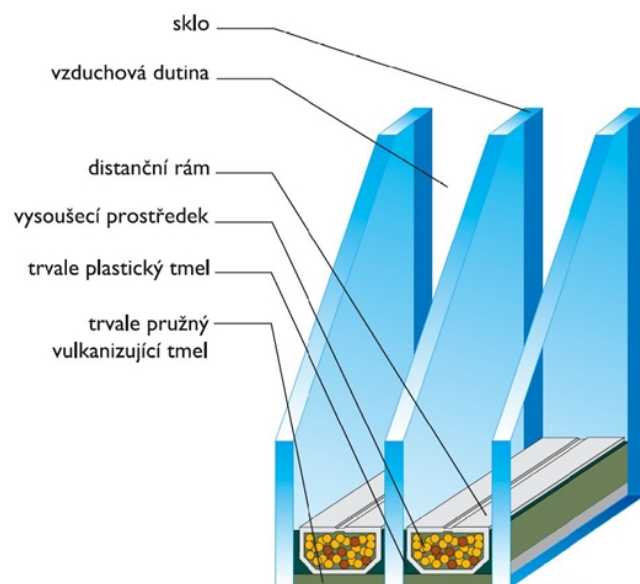
### Příloha 3 - Certifikát na výrobek bezpečnostního skla vrstveného litou pryskyřicí

	<b>IKATES, s.r.o.</b> Tolstého 186, 415 03 Teplice, Česká republika IČO: 25032836 CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3065 AKREDITOVANÝ ČESKÝM INSTITUTEM PRO AKREDITACI O.P.S.	
<b>CERTIFIKÁT VÝROBKU</b>		
Evidenční číslo : CA-8/2009		
<b>ŽADATEL :</b>	NAUPO s.r.o. Komenského 7, 798 26 Nezamyslice IČO : 60 73 47 01	
<b>NA VÝROBEK :</b>	<b>BEZPEČNOSTNÍ SKLO VRSTVENÉ S LITOU PRYSKYŘICÍ</b> odolné proti proražení - složení float 4 mm +1 mm pryskyřice + float 4 mm float 4 mm +2 mm pryskyřice + float 4 mm	
<b>VÝROBCE :</b>	NAUPO s.r.o. Komenského 7, 798 26 Nezamyslice	
<b>ZÁVĚR :</b>	Výše uvedený certifikační orgán tímto certifikátem potvrzuje, že u vzorků předmětného výrobku zjistil shodu jeho vlastností s požadavky: ČSN EN ISO 12543 (2003): Sklo ve stavebnictví. Vrstvené sklo a vrstvené bezpečnostní sklo. ČSN EN 356 (2000) : Sklo ve stavebnictví. Bezpečnostní zasklení. Zkoušení a klasifikace odolnosti-proti ručně vedenému útoku. float 4 mm + 1 mm pryskyřice + float 4 mm – kategorie odolnosti EN 356 P1A float 4 mm + 2 mm pryskyřice + float 4 mm – kategorie odolnosti EN 356 P2A Současně se konstatuje, že výrobce má zajištěny předpoklady pro trvalé dodržování jakosti certifikovaných výrobků.	
Datum vydání :	24.3.2009	
Doba platnosti :	24.3.2012	
		 Ing. Lubomír Hnílčeka vedoucí certifikačního orgánu
Nedílnou součástí tohoto certifikátu je protokol o certifikaci CA-8/2009 z 24.3.2009. Tento certifikát se má používat a rozšiřovat pouze nezměněn a se všemi přílohami. Certifikační schéma vychází z Pokynu ISO/IEC 67, postup 5.		
000312		

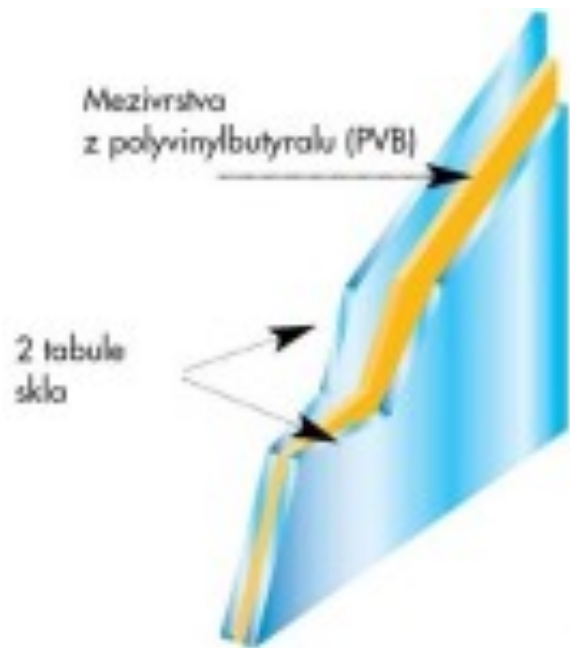
#### Příloha 4 - Znáznornění dvojskla



#### Příloha 5 - Složení trojskla



## Příloha 6 - Bezpečnostní sklo



## Příloha 7 - Úvodní strana naupo.com



## Příloha 8 - Dotazník spokojenosti zákazníků

Název firmy		
<b>Hodnocení spokojenosti</b>	<b>Dobré</b>	<b>Špatné</b>
Rychlost vyřízení objednávky		
Kvalita nabízených produktů		
Kvalita nabízených služeb		
Dodržení termínů		
Poskytnutá záruka		
Prezentace společnosti		
Řešení neobvyklých požadavků		
Návrhy na zlepšení		