



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY

PROPOSAL OF PROCESS MANAGEMENT OF ORDER

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Horák

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Tomáš Horák</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Marie Jurová, CSc.</b>
Akademický rok:	2019/20

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

## Návrh procesního řízení zakázky

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Popis současného stavu podnikání v organizaci  
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení  
Cíle řešení  
Analýza současného stavu organizace a vybrané zakázky  
Návrh zakázkového řízení činností zakázek  
Podmínky realizace a přínosy  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka s možnými službami zákazníkovi i tvorba zpětné vazby od zákazníka.

### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J., CHAT, J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

MALÝ, J. Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 257 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.

VYSKOČIL, V. L., ŠRUP, O. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na navržení přidané hodnoty průběhu zakázky ke splnění požadavků zákazníka společnosti IZONEX Group s.r.o., která působí na stavebním trhu. Práce je rozdělena na tři části. V první části jsou zmíněna teoretická východiska, druhá část je věnována analýze současného stavu podnikání a v třetí části jsou sděleny návrhy vedoucí k zefektivnění procesu zakázky.

## **Klíčová slova**

Zakázka, foukaná izolace, outsourcing, informační systém, inovace

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the process of engagement in company IZONEX Group s.r.o. The company operates in construction industry. The thesis is divided into three parts. The first part mentions the theoretical background, the second part is focused on the company's current condition analysis. The third part of the thesis is dedicated to proposals that improve the engagement process.

## **Key words**

Engagement, blown insulation, outsourcing, information system, innovation

### **Bibliografická citace**

HORÁK, Tomáš. Návrh procesního řízení zakázky. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125309>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením prof. Ing. Marie Jurové CSc.

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

V Brně dne 20. 5. 2020

.....

Bc. Tomáš Horák

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady, připomínky a odborné vedení. Dále bych rád poděkoval podniku IZONEX Group s.r.o. za spolupráci při vypracování této diplomové práce.

V neposlední řadě bych rád poděkoval svojí rodině, která mě podporovala a pomáhala v průběhu celého studia.

# Obsah

Úvod.....	11
1. Popis současného stavu podnikání.....	13
1.1. Základní údaje o společnosti.....	15
2. Cíle práce .....	16
3. Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení .....	17
3.1. Procesní řízení.....	17
3.1.1. Horizontální členění.....	17
3.1.2. Vertikální členění.....	17
3.1.3. Řízení krátkodobých aktiv a jejich složek .....	17
3.1.4. Metoda Just-in-Time (JIT).....	19
3.1.5. Outsourcing ve skladování.....	20
3.1.6. Konsignační sklady.....	20
3.1.7. Procesní mapa .....	20
3.2. Strategické řízení.....	21
3.2.1. Strategická analýza .....	22
3.3. Inovace .....	33
3.3.1. Kde a jako inovovat? .....	34
3.3.2. Inovace výrobků, služeb a procesů .....	34
3.3.3. Tvorba hodnoty pro zákazníka .....	35
3.4. Ekologie ve stavebnictví .....	37
3.4.1. Materiály pro tepelné izolace.....	37
3.4.2. Typy izolací .....	40
4. Analýza současného stavu .....	42
4.1. PESTLE analýza (vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy).....	42



4.1.1.	Politické – existující a potenciální vlivy – stavební zákony a dotační programy .....	42
4.1.2.	Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.....	43
4.1.3.	Sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace .....	43
4.1.4.	Technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií ....	44
4.1.5.	Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy .....	44
4.1.6.	Ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení .....	44
4.2.	Porterova analýza pěti sil .....	45
4.2.1.	Stávající konkurenti .....	45
4.2.2.	Potenciální konkurenti .....	45
4.2.3.	Dodavatelé .....	46
4.2.4.	Kupující .....	46
4.2.5.	Substituty .....	46
4.3.	SWOT analýza .....	47
4.3.1.	SWOT analýza podniku.....	47
4.3.2.	SWOT analýza vybrané zakázky .....	49
4.4.	Situace ve stavebnictví.....	50
4.5.	Zákonná definice podnikové hlavní činnosti .....	50
4.6.	Průběh procesu realizace zakázky.....	52
4.7.	Závěr analýzy současného stavu podniku i zakázky.....	61
4.7.1.	Vyhodnocení současného stavu podniku.....	61
4.7.2.	Vyhodnocení analýzy zakázky .....	61
5.	Návrhová část .....	63
5.1.	Zavedení certifikace jakosti .....	63
5.1.1.	ČSN EN ISO 9001:2016.....	63

5.1.2.	ČSN EN ISO 14001: Systém environmentálního managementu .....	65
5.1.3.	Zavedení informačního systému .....	66
5.2.	Podmínky realizace .....	69
5.2.1.	Podmínky zavedení normy ČSN EN ISO 9001 a 14001 .....	70
5.2.2.	Náklady a časové nároky na implementaci a získání certifikace.....	70
5.2.3.	Náklady a časové nároky na implementaci ERP systému K2 .....	71
5.3.	Přínosy realizace .....	74
5.3.1.	Přínosy zavedení normy ČSN ISO 9001 .....	74
5.3.2.	Přínosy zavedení normy ČSN ISO 14001 .....	74
5.3.3.	Přínosy ERP informačního systému .....	75
5.3.4.	Souhrnný přehled návrhů a jejich aspektů .....	75
Závěr .....		76
Seznam použitých zdrojů.....		78
Seznam obrázků .....		81
Seznam tabulek .....		81

## Úvod

V dnešní době, kdy na trzích panuje ve všech odvětvích velká konkurence, dochází ke zvýšenému tlaku na získání konkurenční výhody. Ve velké míře společnosti získávají konkurenční výhodu díky implementaci technologické inovaci a optimalizací logistických toků. U zákazníků hrají při rozhodování roli, kromě obvyklých parametrů, jakými byly, jsou a budou - cena, kvalita, rychlost dodání a reference, také ekologická náročnost a možnost recyklace.

Každá společnost by tedy měla do základních úvah, o tom, komu bude poskytovat své služby nebo výrobky, v jakém množství, za jaké protiplnění, v jaké kvalitě, na jakém místě a čase, také začlenit faktory ekologické náročnosti a recyklovatelnosti, tak aby zároveň dosáhla, co nejmenších nákladů.

Tato diplomová práce, která pojednává o procesním řízení zakázky ve společnosti IZONEX Group s.r.o., pohybující se ve stavitelském průmyslu, si klade za cíl navrhnout takovou cestu, jakou dojde ke zlepšení procesu zakázky. Dle nejnovější vydané kvartální analýzy českého stavebnictví za Q3/2019 se naší ekonomice daří nad očekávání analytiků. Na základě zveřejněných statistik došlo na trhu stavitelství meziročně k růstu 3,5 %. K tomuto růstu přispívají unijní a vládní programy a výdaje. Velkou výzvou do budoucna je pro vládu především změna legislativy, tak aby došlo k urychlení výstavby. Předpokládá se, že stavební výroba se bude čím dál více potýkat s problémy, které jsou pro ni charakteristické již z předchozích období. Těmito problémy jsou zejména růst cen materiálů a prací, nedostatek kvalifikovaných sil a již zmíněná malá ochota státu podporovat a povolovat nové projekty.

Výše zmíněné atributy nutí společnosti k neustálé modernizaci procesů a řízení všech úrovní podniku. Jen díky tomu se společnost udrží na trhu plném konkurence a splní svoje hlavní firemní cíle, kterými jsou uspokojování všech stakeholderů, tvorba hodnot a růst podniku. Nedostatky by měl podnik detailně analyzovat a získat data tak, aby mohlo řízení průběhu zakázek být efektivnější (kvalitnější zboží, správné množství, na správném místě a ve správný čas).

Při zkoumání procesů zakázky bude provedena analýza zakázky pomocí moderních metod a přístupů. V dalších krocích budou získaná data vyhodnocena a navrhuta řešení, díky kterým může dojít ke zlepšení řízení procesu zakázky stavební společnosti IZONEX Group s.r.o. Návrhy budou poskytnuta podniku k dispozici.

## 1. Popis současného stavu podnikání

IZONEX Group s.r.o. je relativně mladá firma založená v roce 2016. Hlavní činností společnosti je realizace foukaných izolací všeho druhu. Společnost IZONEX Group s.r.o. se vyčlenila ze stavební firmy Musial s.r.o., kde foukané izolace představovaly pouze činnost doplňkovou. Získané zkušenosti z minulých let a zhodnocení plusů a mínusů vedlo k přesvědčení, že realizace foukaných izolací může být hlavním produktem nově založené společnosti (1).

Společnost vytváří svým zákazníkům úspory a snaží se také být šetrná k životnímu prostředí. Její profesionalita, preciznost a flexibilita umožňují poskytovat ty nejkvalitnější služby při specifických požadavcích klientů či projektantů, a to vše za rozumné ceny. Mladý kolektiv přistupuje ke každé zakázce se zápalem a poctivostí. Mimo foukaných izolací firma provádí také dodatečnou hydroizolaci základů - krémové injektáže. Prováděním dodatečných služeb se společnost snaží vykrýt sezónní výkyvy zakázek v letních měsících. Krémové injektáže lze provádět pouze za příznivých klimatických podmínek, tj. v letních měsících, kdy je nízká vlhkost, malé srážky a vhodná teplota (1).



Obrázek 1: Zakázka – instalace foukací hadice do konstrukce střechy

Firma zaměstnává deset pracovníků. Jednatel spolu s výrobním ředitelem mají vzájemně rozdělené lokality působnosti. Jednatel zastupuje společnost v rámci Moravskoslezského a Zlínského kraje. Výrobní ředitel společnost zastupuje v lokalitě Olomouckého, Pardubického a Jihomoravského kraje. Obě regionální zastoupení mají v týmu 4 dělníky, kteří provádí fyzickou montáž foukané izolace v místě zakázky. Dále firma vlastní středně velkou dodávku, ve které vozí materiál pro tvorbu izolace a také stroj na foukání. Společnost v rámci své působnosti od počátku roku 2016 provedla již přes čtyři stovky zakázek foukané izolace. Převážnou většinu zakázek tvoří realizace foukané izolace rodinných domů a bytových domů. Dále společnost realizuje zakázky na půdách mateřských, základních a středních škol, sportovních areálů, krytých bazénů a také obecních úřadů. V roce 2019 se společnosti naskytla možnost realizovat zakázky na území Slovenska. Zde proběhla realizace foukané izolace ve velkých průmyslových halách v obcích Dolné Plachtince, Revúca a Nové Zámky (2).

Z hlediska zákazníků převládají v počtu zakázek ty, kde přímou protistranou jsou koncoví zákazníci (jde o realizace zakázek bytových a rodinných domů). Dále společnost figuruje v segmentu B2B (business to business), kde přímou protistranou je další obchodní společnost. Společnost IZONEX Group s.r.o. je při těchto zakázkách subdodavatelem stavebních firem. To znamená, že si stavební firma v rámci realizace komplexní zakázky najme jednotlivé subdodavatele na části zakázky, které si ji nevyplatí realizovat vlastní činností. Může jít o již zmíněnou izolaci budovy nebo také o pokrývačské práce, betonování, výkopové práce, a jiné. V roli subdodavatele realizovala firma zakázky foukané izolace na obecním úřadu, vojenských kasárnách, krytém bazénu nebo již zmíněných školách. Společnost IZONEX Group s.r.o. udržuje v současné době partnerství se společnostmi ROCKWOOL, a.s.; ISOVER (jedna z divizí francouzského koncernu Saint-Gobain), CIUR a.s., Knauf Praha, s.r.o.; EKOCELL CZ s.r.o. a TRIPLAN S.R.O. Jedná se o společnosti dodavatelské, stavební a také konzultantské (2).

## 1.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: IZONEX Group

Právní forma: společnost s ručeným omezením

Základní kapitál: 100 tisíc Kč

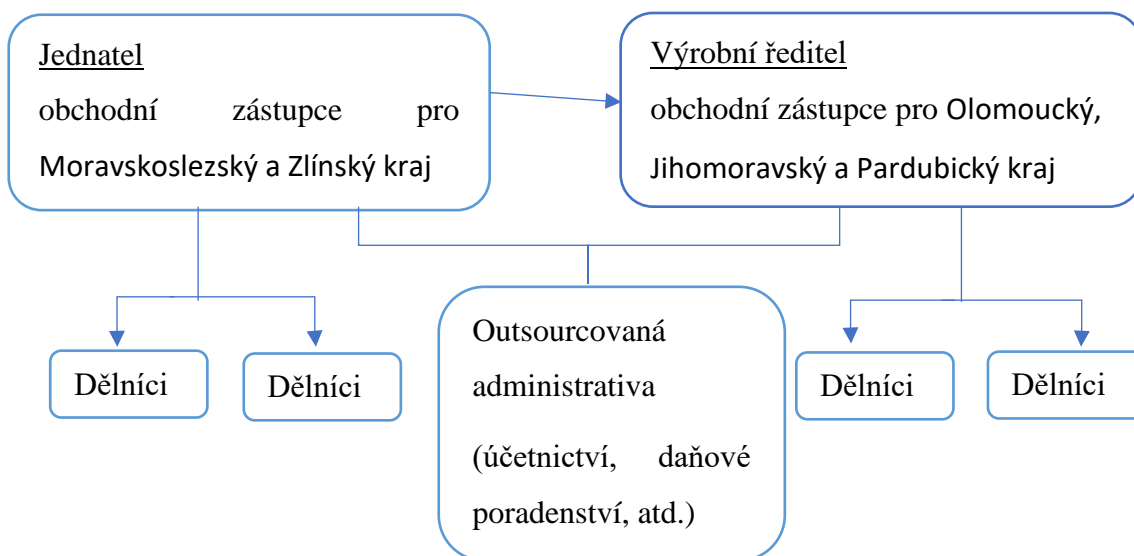
IČO: 054 91 983

Sídlo společnosti: Martinovská 3168/48, Martinov, 723 00 Ostrava

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (3):

- Foukaná izolace
- Sanace – Krémová injektáž

Organizační struktura:



Obrázek 2: Realizace foukané izolace

## 2. Cíle práce

Cílem této diplomové práce je odstranit negativní aspekty při řízení procesu realizace zakázky ve společnosti IZONEX Group s.r.o. pomocí komplexní analýzy společnosti. Použity budou metody analýzy či kriticky vedeného rozhovoru.

Hlavním cílem práce je stanovit návrhy vedoucí ke zlepšení řízení činností procesů v oblastech:

- Informačních toků
- Logistiky
- Jakosti
- Efektivity práce

V rámci této diplomové práce budou stanovena opatření vedoucí k odstranění manažerských, procesních a dalších nedostatků ve vedení organizace a zabezpečení procesu realizace zakázky s důrazem na zajištění lepšího toku materiálů a informací.

Prvním dílčím cílem je popsat současný stav společnosti IZONEX Group s.r.o. Druhým dílčím cílem je stanovit teoretická východiska pro stanovení analytických přístupů. Třetím dílčím cílem je navrhnout nápravu zjištěných nedostatků, tak aby návrh přispěl ke zlepšení současného stavu.



### **3. Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení**

V této kapitole proběhne vyhodnocení teoretických východisek, které budou poté aplikovány v analytické části této diplomové práce.

#### **3.1. Procesní řízení**

Řízení procesů je chápáno jako informační interakce mezi jednotlivými systémy daného procesu – subjektem a objektem řízení. Především definici řízení lze pojmout velmi různorodými způsoby, v praxi jde o snahu usměrňovat již zavedené procesy, transformovat procesy nebo vytvářet nové (4).

Na procesní řízení se lze dívat ze dvou základních hledisek. Rozčleňuje se na horizontální a vertikální.

##### **3.1.1. Horizontální členění**

Tento pohled na řízení je zaměřen na vztah jednotlivých řídicích systémů. Je rozlišován na plánování, organizování a operativní řízení. Plánování je chápáno jako stanovení variant k dosažení určených cílů, časového postupu realizace a to z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Organizování je proces tvorby vazeb a interakcí mezi lidmi, činnostmi a výrobními prostředky. Operativní řízení přímo navazuje procesy plánování a organizování a dává si za cíl dosažení naplánovaných cílů v dané organizaci.

##### **3.1.2. Vertikální členění**

Vertikální členění řízení chápe cyklus řízení jako přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu.

Dále se řízení může specializovat na jednotlivé útvary podniku – řízení výroby, řízení financí nebo personální řízení (4).

##### **3.1.3. Řízení krátkodobých aktiv a jejich složek**

Při řízení výrobního procesu je zásadní řídit náklady podniku a snažit se je minimalizovat. Krátkodobá aktiva jsou tvořena zásobami, které lze dále členit na zásoby vstupní

(materiál), polotovary (nedokončená výroba) a výrobky. Řízení zásob si klade za cíl optimalizovat strukturu nákladů spojených s pořízením, skladováním a zachováním plynulosti výroby (4).

Druhy zásob jsou klasifikovány:

#### **3.1.3.1. Obratová zásoba**

Obratová zásoba slouží pro potřeby podnikové výroby v době mezi dvěma dodávkami. Obratové zásoby bývají objednávány ve větších objemech tak, aby z nich mohl podnik překlenout období mezi dalším zásobováním (4).

#### **3.1.3.2. Maximální a minimální zásoba**

Maximální hodnota zásob je hodnota, kterou disponuje podnik v době přijetí dodávky na sklad. Minimální zásoba je zásoba, kterou je na skladu pro překlenutí doby dodání další dodávky. Tento druh zásoby počítá s vyčerpáním obratové zásoby (4).

#### **3.1.3.3. Pojistná zásoba**

Tento typ zásoby slouží k vybalancování výkyvů při spotřebě a dodávkách. Tyto výkyvy nejsou jednoduše předvídatelné, a tímto podnik minimalizuje riziko spojené s nepravidelností dodávek (4).

#### **3.1.3.4. Technická zásoba**

Technickými zásobami jsou ve výrobních podnicích zásoby, které z hlediska technologického procesu potřebují čas na přípravu před využitím ve výrobě (např. nutnost usušení dřeva před výrobou nábytku) (4).

Čas mezi dvěma dodávkami je nazýván dodávkový cyklus. Cyklus předpokládá rovnoměrnou spotřebu dané položky zásob, kdy po spotřebování dodaných skladových zásob následuje další dodávka. Cílem skladového hospodářství je kontrolou skladu udržovat takové množství zásob aby nebyl ovlivněn výrobní proces (4).

Zásoby, peníze a pohledávky jsou nejlikvidnějšími položkami podniku a základními prvky pracovního kapitálu, který je velmi důležitý pro efektivní chod firmy. Pracovní kapitál financuje operativní činnost podniku. V rámci výrobního procesu jsou peníze vázány v zásobách a podnik je inkasuje až po obdržení platby od zákazníka. Podniku tedy

plynou se zásobami vázanými v podniku náklady. Tyto náklady se počítají jako vážená průměrné náklady kapitálu (anglická zkratka WACC) a poskytují ucelenou informaci o tom, jakou firma platí cenu za kapitál, který používá na financování. Zmíněná kalkulace obsahuje ucelené náklady, které firma platí (např. bankám, pojišťovněm, leasingovým společnostem, vlastníkům, dodavatelům a ostatním stakeholderům) a je tedy třeba nezapomenout do těchto úvah celkové náklady související s pořízením zásob (4).

### **3.1.4. Metoda Just-in-Time (JIT)**

Tato moderní metoda pocházející z Japonska usiluje o dodání dodávek přesně včas, kdy jsou potřeba pro výrobní proces. Tímto podniku odpadá potřeba držet zásoby a tím pádem podnik ušetří náklady na skladování. Pro úspěšnou implementaci této metody je zapotřebí vytvořit fungující vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Plošné zavedení této metody limituje několik faktorů, kterými jsou:

- Spolehlivost dodavatele,
- Množství logistických subjektů schopných dodat na čas,
- Rychlost reakce všech subjektů logistického řetězce na vzniklou poruchu, aby se tato porucha nevyvolala další zpoždění (5)

Z hlediska výrobního procesu podniku lze JIT rozdělit na:

#### **3.1.4.1. Nákupní**

Metoda předpokládá efektivní nákup materiálu potřebného pro výrobu, tak, že se dodávka ihned zapojí do výrobního procesu. Důležitým faktorem pro aplikaci nákupního JIT jsou spolehliví dodavatelé. Aby měl podnik dostatečný přehled o kvalitě dodavatelů, je potřeba zavést propracovaný hodnotící systém. Pro dlouhodobě účinné JIT je potřeba s dodavateli vybudovat vzájemnou důvěru upevněnou kontrakty, motivovat k plnění včasných dodávek výkonnostními bonusy (5)

#### **3.1.4.2. Výrobní**

Metoda JIT klade důraz na zajištění poptávky a přesné časové návaznosti jednotlivých produkčních fází. Cílem JIT je eliminovat procesy, které nemají pro podnik žádnou přidanou hodnotu. Zásadním hodnotícím prvkem je pro JIT ukazatel přidané hodnoty. Na základě toho je analyzován každý proces podniku. Pokud je zjištěn proces, který

nevykazuje podniku přidanou hodnotu, tak je přetvořen nebo eliminován. Ve výrobním procesu je postupováno tak, že pro všechny komponenty, které jsou dodány, musí být předem zajištěn odbyt. V reálu je pro zajištění kontroly a řízení operativy přiřazena jednotlivým komponentům taková informace, jakoby se jednalo o konečný produkt. Tyto informace obsahují data o autorizaci, času výroby, času expedice a určení další fáze, pro kterou je komponenta určena (5).

### **3.1.5. Outsourcing ve skladování**

Z hlediska optimalizace skladovacích nákladů je jednou z možností využít služeb tzv. ukladatelských skladů. Ukladatelské sklady provozuje firma nezávislá na dodavateli a odběrateli, která nabízí prostor velkému množství nájemců poptávající skladové kapacity. Vlastnická práva zásob zůstávají podniku a ten platí za skladovací prostor (5).

### **3.1.6. Konsignační sklady**

Konsignační sklady jsou založeny na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatel využívá pro skladování sklad odběratele, který má právo si v situaci potřeby odebrat potřebné množství materiálu. Tento způsob skladování je podobný metodě JIT, s tím rozdílem, že nedochází k eliminaci zásob, ale stará se o ně dodavatel. Nevýhodou je nutné zajištění skladovacích prostor (5).

### **3.1.7. Procesní mapa**

Procesní mapa je určena k znázornění podnikových procesů. Cílem této mapy je podnikové procesy znázornit přehledně, jednoduše a v úplnosti. Pro tvorbu map je k dispozici řada nástrojů – ARIS, ProcessGuide, Power Designer (6).

Jednotlivé procesy jsou na mapě znázorněny obecně a dále hierarchicky členěny. Hierarchie procesů postupuje od hlavní procesů přes podpůrné procesy po podrobné činnosti (4).

Procesní analýza pomáhá pochopit procesy v podniku. Slouží k přehlednému znázornění vazeb a pomáhá při řízení. V rámci procesní analýzy je třeba vypracovat:

- Popis vstupů – jako vstup jsou vnímány výrobky či služby z externího okolí,

- Vlastník procesu – vlastníkem procesu je označována osoba, která má zodpovědnost za vykonání procesu. Navíc jsou také definovány relevantní pravomoci,
- Zákazník procesu – jde o definici interního či externího subjektu, kterému je předán výstup předešlého procesu,
- Hranice procesu – hranice jsou definovány pro určení rozsahu pravomocí mezi vlastníkem a zákazníkem proces,
- Činnosti – činnosti jsou postupy procesu, které zajišťují účinnou přeměnu vstupů na výstupy,
- Přidaná hodnota – upřesnění toho, co je zákazníkovi poskytnuto.
- Zdroje – kvantifikovaná hodnota spotřeby (práce, materiálu a financí) vyžadované pro proces,
- Doba cyklu – jde o dobu od zaznamenání přání zákazníka po jeho uspokojení
- Kritické faktory úspěchu – definice faktorů, které mají vliv na vnímanou hodnotu zákazníkem,
- Popis výstupů – definice vyrobeného výrobku nebo poskytnuté služby (6).

### **3.2. Strategické řízení**

Strategické řízení podniku zahrnuje aktivity, které stanoví budoucí směřování podniku do podoby podnikové strategie. Podniková strategie si klade za cíl stanovit rámce mezi vnitropodnikovými zdroji a možnostmi a vnějším okolím podniku, aby byl podnik schopen dlouhodobě dosahovat ekonomického prospěchu a byl úspěšný. V rámci tohoto procesu nejdříve dochází k formulaci a poté implementaci strategie. Jde o složitý proces, jehož cílem je podnik připravit na postupný rozvoj a připravit se na měnící se podmínky na trhu (7).

V rámci ekonomického pojetí jde tedy o postup k dosažení vytyčených cílů díky přednostem podniku. Tímto je myšleno aplikování konkurenční výhody podniku na trhu. K tomu slouží objevování nových poznatků, nových příležitostí a hledání způsobů jejich využití. Strategie je základním elementem podniku pro přežití na trhu. Nejdůležitějším prvkem správné strategie je připravit podnik na situace, které s vysokou mírou

pravděpodobnosti v budoucnu nastanou. Velkou úlohou v tomto procesu hraje prvek předvídavosti (7).

Hlavní rolí strategie je stanovit takové nastavení podniku, aby se odlišil od ostatních konkurentů, vytvořit jedinečnou pozici. Strategie tvoří nutnost volby k rámci pořízení určitého produktu nebo služby. Je potřeba, aby se podnik na začátku rozhodnul, jakou konkrétně službu a komu konkrétně ji bude poskytovat. Častým problémem je, že se podnik snaží vyhnout rozhodnutí, kam přesně cílit, a tak se ničím neodlišuje od ostatních konkurentů. Trefná je definice strategie podle Sedláčkové (7):

*Strategie není náhoda, ani pořádný kus štěstí, ani intuice. To všechno je sice k životu potřebné, ale strategie musí být výsledkem účelného a cílově orientovaného procesu. Jedinečnou vlastností lidí je schopnost uplatňovat kontrolu nad svým životem a formovat ho. Tuto skutečnost je potřeba přenést do podnikové sféry (7 str. 14).*

### **3.2.1. Strategická analýza**

Jak bylo výše zmíněno, tak základem pro formulaci vhodné podnikové strategie je harmonizovat podnik s jeho okolím. K formulaci vede složitý proces, který vede přes identifikaci vnějších činitelů a jejich analýzu po konfrontaci zjištěných závěrů s možnostmi podniku. Analýza je důležitou vědeckou metodou, která rozložením komplexu na jednotlivé jeho části postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se skládá celek. Cílem analýzy je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku (7).

V rámci strategické analýzy jde o identifikování, analýzu a ohodnocení faktorů, se kterými podnik přijde do styku v rámci své činnosti. Jde o to, odlišit krátkodobé trendy od těch dlouhodobých a na základě toho učinit základní předpoklady pro budoucí vývoj podniku. Tyto faktory mají vliv na zvolenou strategii podniku (7).

#### **Metody analýzy**

Kvalitní proces tvorby strategie je založen na předpokladu včasné identifikace kladných, ale také negativních důsledků vývoje trhu. Na pozitivní důsledky se má podnik zaměřovat a negativní faktory eliminovat. Jen tímto může docházet k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Současně je důležité vnímat ohrožení, čímž je myšleno analyzovat vnější okolí podniku (7).

Z uvedeného lze vyvodit, že neexistuje obecně vhodná strategie, která by se dala aplikovat na více podniků. Existují dvě důležitá hlediska strategické analýzy. Nejde o dvě nezávislá hlediska, ale naopak je důležité nalézat harmonii mezi nimi. Jde o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku (7).

### **3.2.1.1. Analýza vnějšího prostředí společnosti**

Cílem analýzy okolí podniku je zjistit, které faktory mají vliv na strategickou pozici podniku. Jde především o makrookolí, ale ve vedlejší řadě i o mikrookolí podniku. Tato analýza slouží k identifikaci politických, ekonomických, sociokulturních, technologických, právních a ekologických vlivů (7).

#### **PESTLE analýza**

Tato analýza se soustředí na rozbor faktorů okolí podniku. Okolí podniku prochází turbulentními změnami způsobenými zejména současným technologickým pokrokem. Okolní vlivy podniky registrují změnami ve vědě, technologiích, obchodu, komunikaci, IT nebo infrastruktúře. Díky rozvoji technologií je konkurence globální a její rozsah se podnikům stále rozšiřuje. Došlo k velkému propojení globálních ekonomik, a tak cokoliv se stane na druhé části zeměkoule, může mít dopad na podnik tisíce kilometrů vzdálený. V rámci výše zmíněného je třeba podnik připravit na budoucí vývoj externích faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování podniku. Důležité je aplikovat globální přístup zahrnující očekávaný politický, ekonomický, vědeckotechnický, demografický, ekologický, právní a sociální vývoj (7).

V rámci PESTLE analýzy podnik zvažuje podnik politické a legislativní faktory z hlediska stability dané země. Podnik ze země, která je členem Evropské unie, je díky společným zákonům v oblasti hospodářství stabilnějším partnerem, než podniky ze zemí mimo evropský trh. Je dále potřeba mapovat oblasti cenové politiky národních bank, politiku vlády v rámci ochrany životního prostředí a další činnosti zaměřené na ochranu lidí, ať už z pohledu zaměstnavatele, zaměstnanců nebo spotřebitele (7).

Ekonomickými faktory, které je třeba uvažovat je vývoj stavu ekonomiky. Jde zejména o posouzení makroekonomických ukazatelů a jejich trendů. Důležitými ukazateli jsou míra inflace, úroková míra, míra ekonomického růstu, směnný kurz či daňová politika státu. Kupříkladu inflace ovlivňuje situaci na trhu a je jedním ze základních ukazatelů

ekonomické situace. Pokud je vysoká inflace, tak se situace na trhu projeví snížením investiční činnosti, což má za následek nízký ekonomický růst (7).

Sociálními a demografickými faktory se rozumí analýza věkového složení ekonomicky aktivního obyvatelstva, dosaženého vzdělání, životní úrovně nebo například životního stylu. V současnosti lze registrovat vliv zvýšené sociální snahy o ochranu životního prostředí. Dále je třeba uvažovat o kulturních, náboženských a etických podmínkách života obyvatelstva. Stejně jako ostatní prvky jsou i sociální a demokratické prvky v neustálém vývoji, způsobeném zejména neustálou globalizací světa. Pochopení tužeb a trendů může vést k získání významného náskoku před konkurenty (7).

Technické a technologické faktory jsou v současnosti velmi důležitými informacemi, o tom jak úspěšný podnik bude. Inovace jsou alfou a omegou podniku a jeho okolí. To, jak rychle je schopný podnik reagovat na technologické změny a přizpůsobit je situaci je klíčové zejména z pohledu vnímání podniku jeho budoucími zákazníky. Souhrnná analýza množných vlivů nových technologií je důležitá pro adekvátní připravenost podniku na změny struktury odvětví a udržení konkurenceschopnosti na trhu (7).

Shrnutím, tato analýza je nedílnou součástí podnikové strategie a jejího vnímání externích faktorů. Důležitost je kladena na specifčnost analyzovaného podniku. Vybrané externí vlivy nemusí mít stejné dopady na dva různé podniky. Tuzemská firma podnikající na regionální úrovni nebude významně řešit měnová rizika. Oproti tomu nadnárodní podnik s pobočkami v různých státech musí do uvažování o devízovém kurzu, tak aby eliminoval měnové riziko. Důležitým hlediskem pro uvažování o vývoji je posuzování hlediska času. U jednotlivých faktorů se dopad na podnik v čase mění. To, co mohlo být historicky důležité, jako například inflační očekávání, se časem mohlo vcelku harmonizovat. Naopak dopad technologických změn se v současnosti dostal z hlediska důležitosti do popředí. Schopnost analyzovat změny a formulovat je ve prospěch podniku je strategicky důležitá. Pokud je totiž podnik schopen v rámci změn přeformulovat svoji strategii ukazuje to na jeho flexibilitu a vnímavost, což velmi citlivě vnímají zainteresované strany podniku (7).



### **3.2.1.2. Analýza vnitřního prostředí**

Cílem této analýzy je identifikovat konkurenční sílu a faktory, které činí dané odvětví více či méně žádané. Významnou částí je v rámci vnitropodnikové analýzy nalézt konkurenční sílu v rámci analýzy odvětví. V rámci působení v odvětví s vysokou mírou konkurence se podnik může dostat do vážných potíží (např. cenové války). Jako primární konkurenční okolí podniku je chápáno dané odvětví, ve kterém podnik působí. Sekundárním konkurenčním okolím je odvětví nejbližšího substitutu produktu nebo služby. Tím je myšlen produkt nebo služba, která je pro spotřebitele snadno zaměnitelná. Tradiční analýzou, která se věnuje konkurenčním silám, je Porterův model pěti sil (7).

#### **Porterova analýza pěti sil**

Cílem analýzy konkurenčních sil je zjistit a detailně rozebrat konkurenční situaci v daném segmentu. Podnik v rámci konkurence zajímají následující parametry:

- zdroje konkurenčních tlaků,
- intenzita konkurenčních tlaků,
- potenciální akce a reakce konkurenčních podniků na dění na trhu
- současná a budoucí konkurenční situace na trhu (8) (7).

Porterova analýza úzce souvisí s analýzou odvětví, ve kterém podnik působí a dále na ni navazuje. Je to dáno zejména tím, že odvětví je to, kde se především odehrává konkurenční boj, a kde tedy působí většina konkurenčních sil. Nejužší konkurenční prostředí podniku bývá vymezeno ještě podrobněji. Formulují se strategické konkurenční skupiny v odvětví. V rámci analýzy konkurence však dále probíhá analýza, která dosahuje za hranice daného odvětví. Je třeba mít představu o odvětvích nabízejících substituční výrobky nebo služby. Substituty jsou statky, které může spotřebitel lehce zaměnit za náš produkt nebo službu. Substituty mohou spadat do jiného odvětví, proto je třeba, aby měl podnik představu, jaké zboží nebo služba tvoří substitut jeho produktu či služby. Pro management podniku je velmi důležité uvědomění si, že bez poznání relevantních faktorů determinujících konkurenční charakteristiku odvětví a trhu je velmi složité stanovit a účelně řídit strategický chod podniku (8) (7).

Michael Porter vytvořil pro analýzu určitý rámec pro představu konkurenčních sil. Tento model obsahuje pět sil, které působí na podnik a jehož cílem je jasně pochopit

a identifikovat nejvýznamnější. Konkurenční síly, které působí na podnik, jsou následující: rivalita mezi konkurenčními podniky, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu potenciálních konkurentů, dodavatelé, kupující a substituty. Tyto nejvýznamnější konkurenční síly lze poté strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny ve prospěch podniku (7).

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Jde o nejsilnější konkurenční sílu z Porterova modelu. Intenzita rivality je determinována energií, kterou konkurenti vkládají do snahy o získání a udržení lepší tržní pozice. Strategie se skládá z ofenzivních a defenzivních kroků podniku. Zatímco ofenzivní kroky podniku směřují k získání lepší tržní pozice, ty defenzivní se snaží ubránit současnou tržní pozici podniku. Míru rivality určují následující kritéria (7):

- **Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí**

Obecně je vnímáno, že čím je v odvětví více konkurentů, tím je větší konkurence. Je to dáno zejména zvýšenou pravděpodobností, že dojde k nalezení nových, kreativních strategií. Pokud navíc není mezi konkurenty rozdíl v rozsahu zdrojů, schopností, kapacit a dalších faktorů, je nepravděpodobné, že některý z nich převyší ostatní a ovládne trh. Trh je v tomto případě velmi konkurenční a stále dochází k nepřetržité posloupnosti konkurenčních akcí a protiakcí. Naproti tomu odvětví s dominantním podnikem je stabilnější a ostatní podniky nemají zdroje a sílu tohle postavení změnit (7).

- **Míra růstu trhu**

Rychlost, jakou roste trh, ovlivňuje růst poptávky. Pokud podnik působí v rychle rostoucím odvětví, tak to pro něj může znamenat nižší míru konkurence. Odvětví roste, a tak se konkurence zaměřuje na uspokojení poptávky a tím růstu podniku. V pomalu rostoucích odvětvích naopak nastává boj o podíl na trhu. Tím, že neroste na trhu poptávka, dochází o boj o stávající odběratele, které je potřeba získat od stávajících konkurentů. Takovými strategiemi mohou být cenové války. Podnik se tímto snaží získat zákazníka díky nižší ceně oproti konkurenci (7).

- **Vysoké fixní náklady**

Z hlediska kapitálové náročnosti jsou odvětví s vysokými náklady považovány jako velmi konkurenční. Podniky s vysokými fixními náklady jsou nuceny využívat plné

kapacity, aby se tržbami dostali do pásma zisku. V obdobích, kdy dochází k oslabení poptávky, jsou podniky nuceny používat slevy, rabaty a další strategie pro podporu růstu prodeje, a využily kapacity, které souvisejí s fixními náklady (7).

- **Diferenciace produktů**

Diferenciace souvisí se zaměnitelností výrobku za konkurenční. Čím je produkt méně zaměnitelný, tj. diferenciovaný, tím je snáze zaměnitelný a tím větší je konkurence. Typickým příkladem lehce zaměnitelného produktu jsou komodity – energie a zemědělské výrobky (7).

- **Výstupní bariéry z odvětví**

Výstupní bariéry z odvětví je pro podnik potřeba zvážit pro situaci, kdy může v budoucnu dojít ke snížení poptávky. Vysoké náklady s výstupem z odvětví (investice do strojů, které nemají jiné využití, atd.) nutí podniky v období stagnace nebo deprese v rámci konkurenčního boje snižovat cenu, což vede k cenovým válkám (7).

- **Akvizice slabších podniků**

Tímto bodem je myšleno vstup nového podniku do odvětví pomocí akvizice. V této situaci přinese nový podnik do odvětví nové dovednosti a zdroje, které vedou k agresivní konkurenci s cílem stát se vedoucím tržním subjektem (7).

- **Globální zákazníci**

Existence a současný růst informačních a dalších technologií s sebou přináší zvýšenou konkurenci globálních rozměrů. Klasickým příkladem mohou být výrobci nápojů Coca-Cola a Pepsi Co., ale také podniky působící v automobilovém průmyslu či odvětví spotřební elektroniky (7).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Pokud dojde k tomu, že se substituční výrobek nebo služba díky své ceně, výkonu nebo obojímu stane pro zákazníka atraktivnější, může dojít k odvrácení přízně od původního produktu. Hrozba substitutů je determinována následujícími faktory (7):

- **Relativní výše cen substitutů**

Tím, že na trhu existují konkurenční substituty, které se prodávají za určitou cenu, je limitována také cena, kterou může podnik stanovit za svůj výrobek či službu. Cena je limitována do té míry, od které je zákazník motivován k přechodu k substitutu. Tyto limitované ceny omezují zisky podniků v odvětví, a ty jsou tímto tlakem nuceny snižovat náklady a hledat úspory (7).

- **Diferenciace substitutů**

Existence substitutů nutí zákazníky k srovnávání jejich kvality, výkonu a ceny. To vyvolává na podnik tlak na diferenciaci prostřednictvím kombinací snižování cen, zvyšování kvality, služeb a vlastností (například skladovatelnosti nebo recyklovatelnosti). Podnik se snaží od ostatních odlišit v očích zákazníka, že daným odlišením získat konkurenční výhodu. Například podnik vyrábějící nápoje může začít místo obvyklých skleněných láhví stáčet nápoje do aluminiových plechovek (7).

- **Náklady na změnu**

Následujícím faktorem pro motivaci zvolit substitut je náklad, který má zákazník na přechod k substitutu. Typickými náklady na přechod k substitutu jsou pořízení dodatečného vybavení (např. úprava auta při přechodu na propan-butanový pohon namísto benzínového pohonu), technická pomoc, školení zaměstnanců nebo například testování jakosti substitutů (7).

### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Noví konkurenti do odvětví s sebou donesou také další kapacity, nápady a plány, proto aby mohli dosáhnout dobré tržní pozice. Pro schopnost vstoupit do nějakého odvětví jsou zásadní dva faktory: vstupní bariéry a reakce ostatních podniků, které už působí v odvětví. Nejvýznamnějšími bariérami pro vstup nového podnik do odvětví mohou být (7):

- **Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt**

Pokud je výroba podniku založena na generování velkého objemu výrobků v čase, tak tento podnik využívá úspor z rozsahu. V tomto modelu se předpokládá, že další výrobek je s nižšími nebo stejnými náklady. Typickými odvětvími jsou výrobci elektrosoučástek nebo jiného rychloobrátkového zboží. Dalším faktorem je zkušenost

těchto podniků, která vzniká díky stálému opakování procesu výroby. S tím souvisí zlepšování jakosti. Noví konkurenti se při vstupu do odvětví s velkými a zavedenými podniky potýkají s problémy nákladového znevýhodnění a nedostatečné efektivity výroby (7).

- **Technologie a speciální know-how**

Tato bariéra je platná pro odvětví založená na technologiích, jako je farmacie nebo informační technologie. Podniky jsou zvýhodněny vlastnictvím patentů a dalšími typy zejména nehmotného majetku. Podniky v odvětví díky těmto bariérám mohou stanovit vyšší prodejní cenu oproti skutečným nákladům. Důležitá je v technologickém segmentu také kvalifikovaná pracovní síla (7).

- **Znalost značky a oddanost zákazníků**

Loajalita a nákupní zvyklosti zákazníků jsou důležité například v segmentu domácích spotřebitelů. Pro budoucí potenciální konkurenty je proto vstup do tohoto odvětví s loajálními zákazníky spojen s vyššími náklady na komunikaci se zákazníkem, neboť je třeba přesvědčit stávající zákazníky nad důvody změny. Jednou možností je intenzivně investovat do marketingové komunikace a druhou je bojovat s konkurencí nabízenou prodejní cenou (7).

- **Kapitálová náročnost**

Kapitálová náročnost je důležitým parametrem pro výrobní podniky. V odvětvích jako je energetika, těžební průmysl či automobilový průmysl je na počátky třeba velkých kapitálových vkladů, proto jsou tyto odvětví chráněny proti vstupu nových konkurentů (7).

- **Absolutní nákladové výhody**

Absolutní nákladová výhoda je specifická oblast, která plyne například z umístění podniku vzhledem k jeho konkurentům, přístup k nejlevnějším nebo kvalitnějším materiálům a surovinám. Dále může výhodu snížení nákladů získat podnik vlastnictvím unikátních technologií, know-how a dalšími nehmotnými aktivy. V neposlední řadě je třeba zmínit vnímání podniku okolím. Pokud je podnik vnímán, jako stabilní, zavedený a důvěryhodný, tak v něm investoři vidí menší riziko oproti konkurenci, což může mít dopad na levnější financování, tj. snižovat finanční náklady (7).

- **Přístup k distribučním kanálům**

Z hlediska vstupu do nového odvětví je přístup k distribučním kanálům významným faktorem. Příkladem může být přístup výrobců piva v Německu, Francii a Velké Británii. Ti v minulosti pro zajištění výhradní distribuce svých produktů investovali do zvelebení a rozvoje barů a restaurací a zajistili se tak proti prodeje konkurenčních výrobků. Nyní často využívanou cestou pro získání zavedených distribučních kanálů je akvizice existujícího podniku (7).

- **Legislativní opatření a státní zásahy**

Politika státu může legislativní cestou stanovit významné bariéry pro vstup podniku do odvětví. Nástroje státu jsou rozsáhlé. Stát může regulovat odvětví udělováním licencím vyhlásováním tarifních nebo netarifních překážek. Některá odvětví, jako je bankovníctví nebo železnice, podléhají přímé státní kontrole. Stát může také regulovat vstup zahraničních investorů. Ve mnoha státech musí být vstup zahraničních subjektů schválen vládou. Významné zvýšení vstupních nákladů do odvětví může stát stanovit přísnými opatřeními pro ochranu životního prostředí nebo také stanoveními plynoucí z obchodní politiky státu (7).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů může ovlivnit odvětví zejména ekonomicky. Pokud mají dodavatelé významná vliv na určení ceny dodávek, tak následně podniku, který je odběratelem klesá výnosnost v jeho vlastních výrobcích. Dodavatelé však nejsou myšleny pouze podniky dodávající podniku materiál či zboží, ale také dodavatelé poradenství, personálu či kapitálu. Závislost na těchto dodavatelích může podnik řešit například zvyšováním úrovně svých zaměstnanců a managementu školením, vlastním financováním. Hlavními předpoklady pro velkou vyjednávací síly dodavatelů, a tím i vyšší vliv jsou (7):

- Strategická důležitost dodavatelů pro vstup nového odběratele do odvětví z hlediska nákladové náročnosti;
- Několik velkých dodavatelů v odvětví, kteří nejsou ohroženi konkurenčními tlaky a dodávají svým odběratelům ve velkých objemech;

- Dodavatelé, kteří dodávají specifické zboží, které není na trhu jinde k dostání, a které je nezbytné pro odběratele;
- Malá vyjednávací síla odběratelů daného odvětví. Dodavatelé dodávají do jiného odvětví a odběratelé daného odvětví pro ně nejsou hlavními zákazníky. Nemají tak tendenci zvyšovat kvalitu a snižovat ceny (7).

### **Vyjednávací síla kupujících**

Stejně jako v případě dodavatelů, můžou významně ovlivnit konkurenční podmínky také zákazníci neboli odběratelé. Vliv odběratelů se projevuje snížením marže podniku při prodeji. V některých případech dokonce dochází k poklesu prodejní ceny pod nákladovou cenu, což znamená ztrátový prodej. Kupující mohou svůj vliv aplikovat také na zvýšenou kvalitu, výhodnější prodejní podmínky, garance a poprodejní servis. Konkurenční síla a vliv zákazníků se na trhu projevuje především v těchto případech (7):

- Pokud je na trhu pro produkt malé množství zákazníků, kteří nakupují ve velkých objemech. Tato situace dává zákazníkům výhodu ve vyjednávání o množstevních slevách a jakosti výrobků. V České republice je příkladem takového zákazníka největší automobilní společnost, která si u dodavatelů stanovuje sama požadavky a certifikace jakosti.
- Pokud je v odvětví mnoho malých podniků, které mají nízkou vyjednávací sílu, determinuje výslednou prodejní cenu také zákazník
- Pokud je výrobek homogenní a tím pádem lehce zaměnitelný za jiný, tak může zákazník snáze změnit dodavatele, což také zvyšuje zákaznickovou konkurenční sílu
- Pokud je produkt pro zákazníka pouze doplňkovým a není pro něj nezbytný (7).

Vzájemné působení těchto pěti sil determinuje intenzitu konkurence v odvětví a má vliv na úspěšnost podniku. Konkurenční tlaky se liší v závislosti na odvětví a jeho vývoji. Cílem této analýzy je zjistit, co jaký má na podnik konkurence vliv a nalézt takové postavení na trhu aby ji co možná nejefektivněji čelil a v ideálním případě mohl využít ve svůj prospěch (7).

### **SWOT analýza**

Syntézou strategické analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je takzvaná SWOT analýza. Tato analýza vychází z identifikace

vnitropodnikových silných a slabých stránek podniku (anglicky **Strengths and Weaknesses**) a porovnává je s hlavními činiteli vně podniku. Stanovuje příležitosti a hrozby (anglicky **Opportunities and Threats**) podniku (7).

Cílem této analýzy je zejména rozvíjet silné stránky, eliminovat slabé stránky a být připraven na příležitosti a hrozby budoucího vývoje. Velkým přínosem SWOT analýzy je stanovení vnějších a vnitřních faktorů, nikoli stránek, a ocenění jejich vlivu na podnik a vzájemná interakce těchto faktorů. Výsledkem užitečné SWOT analýzy je nalezení vlivů jednotlivých faktorů na podnik, posouzení a předpověď budoucího vývoje vnějšího i vnitřního prostředí podniku a také jejich společné interakce (7).

Doporučená struktura postupu je nejdříve stanovit přibližně 8 bodů, které vycházejí z předchozí analýzy, ale také předpovědi hlavních změn v okolí podniku. Dále je třeba na základě výsledku poznání silných a slabých stránek podniku je třeba formulovat specifické přednosti. Opět je doporučeno nepřekročit 8 charakteristik. Nakonec je vhodné zvážit vliv jednotlivých zjištěných silných a slabých stránek na dění v okolí podniku. Je třeba v tomto bodě posoudit závislost a vzájemnou interakci okolí na podnik. To se typicky dokumentuje formou diagramu, který obsahuje čtyři kvadranty (7).

Kvadranty znázorňují jednotlivé scénáře budoucího vývoje podniku. Podnik zvažuje optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu rozvoje. V prvním kvadrantu podnik zvažuje optimistický vývoj v budoucnu. Tento kvadrant zobrazuje vlídnou budoucnost, když kombinuje využití silných stránek podniku ve prospěch příležitostí. Takto formulovaná strategie se nazývá strategií „**max – max**“. Tato pozice je stanovuje ofenzivní strategii v budoucím jednání podniku na trhu a předpokládá, že silné stránky mají silnou determinaci na příležitosti, které trh nabízí (7).

Druhý kvadrant zvažuje působení hrozeb, které mohou působit silné stránky identifikované podnikem. Tato strategie je označována jako „**min-max**“ a cílem je pomocí silných stránek využít budoucí hrozby na příležitosti. Ukázkou využití této strategie může být například strategie diverzifikace (7).

Třetí kvadrant podniku ukazuje příležitosti trhu, u kterých však podnik naráží vlivem slabých stránek. Tato strategie označovaná, jako strategie „**max-min**“ si klade za cíl kvůli příležitostem, které trh nabízí odbourat slabé stránky (7).



Čtvrtý kvadrant představuje negativní vývoj, který podnik v budoucnu může čekat. Strategie „min–min“ předpokládá o vliv hrozeb na slabé stránky. Snaží se se defenzivním přístupem minimalizovat, pokud možno eliminovat, vliv negativních vlivů (7).

Jak bylo výše uvedeno, tak SWOT analýza slouží k syntéze jednotlivých analýz podnikového okolí a vnitropodnikového stavu. Komplexnost této analýzy spočívá v nutnosti identifikovat nejhorší a nejpozitivnější budoucí vývoj podniku. SWOT analýza by měla sloužit jako prostředek k formulaci podnikové strategie a také lze aplikovat na konkurenční podniky. Tato analýza není konečnou fází stanovení finální podnikové strategie, ale má sloužit jako přehledný strukturovaný celek možné cesty. Nejdůležitějším prvkem jednotlivých zkoumaných faktorů je zde síla jejich vzájemných vazeb. Výběr konečné strategie závisí na specifických přednostech podniku a disponibilních zdrojích (7).

Nejčastějšími strategiemi jsou:

- Upevnění a rozvíjení postavení podniku v rámci stávající činnosti
- Vstup do jiného odvětví – diverzifikace
- Přeformulování dosavadních postupů – změna hodnototvorného řetězce
- Vytvoření nového trhu pro podnikání – inovace

Závěrem je zhodnocení jednotlivých strategií, které podniky využívají pro dosažení svého růstu. Nejnáročnější cestou je cesta inovací pro vytvoření zcela nového trhu, která s sebou nese riziko obtíží s vývojem. Rozšířenou cestou je prohlubování a vývoj stávajících zavedených odvětví. V současnosti jsou díky globálními propojení ekonomik zákazníci velmi kladně hodnoceny doplňkové služby, které je podnik schopen poskytnout. Budoucnost je třeba podnikem aktivně vytvářet, nejen si ji představovat a pasivně se na ni připravovat (7).

### **3.3. Inovace**

*„Každá organizace, ne jen výrobní podnik, musí mít jednu základní schopnost: INOVOVAT.“ Peter F. Drucker*

Termín inovace vychází z latinského *innovare*, což v překladu znamená obnovovat (9).

### **3.3.1. Kde a jako inovovat?**

Prosperující podniky, které registrujeme v našem okolí, ve většině případů nezaložily svůj úspěch na složitém geniálním technickém řešení palčivého problému lidstva. Mnoho podniků založila svůj růst na inovaci, jednoduché myšlence, která přinesla zákazníkovi přínos, něco nového, jiného, emociálního. Podnik zaujal svou odlišností, což si vysloužilo přízeň zákazníků, kteří to patřičně ocenili (9).

V současnosti si takřka nelze úspěšný podnik bez schopnosti inovovat představit. Z pohledu trvalého přežití v daném odvětví musí být podnik konkurenceschopným. Podnik musí inovovat, jak výrobky či služby, tak také svoje podnikové procesy, vazby se stakeholdery, informační systémy a v neposlední řadě svoji podnikovou strategii. V rámci rozvoje inovačního systému podniku je třeba najít vhodné tempo změn, které podnik realizuje a hodlá realizovat. Tím, že je těžké předvídat zákazníky a konkurenty, je třeba být připravený na cokoliv. Podniky jsou úspěšné tehdy, když se odváží jít vlastní cestou. Cestou, která není popsána v knihách. Přirozenými prvky inovace je zvýšení lidského kontaktu, podnikavosti a nadšení pro věc (9).

Z hlediska inovačního procesu je třeba vyjasnit si dvě základní otázky: předmět inovace a inovační schopnosti. V současnosti je pro podnik velmi důležité definovat svého zákazníka. Podnik potřebuje znát požadavky a potřeby svých zákazníků, aby na ně mohla efektivně reagovat. Inovační proces postupuje od rozpoznání potřeby zákazníka, přes vybudování nové nabídky či infrastruktury po vybudování trvalé konkurenceschopnosti na trhu (9).

Inovace se v podniku dělí na následující: Inovace výrobků a služeb, inovace klíčových procesů, inovace podnikatelského systému a zvyšování výkonnosti inovačního procesu (9).

### **3.3.2. Inovace výrobků, služeb a procesů**

Tento typ inovace je nejčastější. Cílem podniku je získat větší podíl na trhu (proniknout do nových segmentů trhu, upevnit si postavení v odvětví), zlepšit své produkty či služby (nové funkce, zvýšení jakosti, vyšší recyklovatelnost), zvýšit prodeje (získat více zákazníků a také ziskovost, čili marži), zlepšit proces prodeje (zrychlení obsluhy

zákazníka, zlepšení prodejní logistiky), uvést na trh nové produkty pro existující i nové zákazníky (9).

Na inovaci je třeba se dívat z různých úhlů pohledu, aby byla komplexní a odpovědět si na následující otázky. Inovace je podrobena kritickému mu zkoumání z pohledu: funkce (Jaké nové funkce přináší?), hodnoty (Jakou vyvábí inovace odlišnou hodnotu?), principu (Jak splní funkci jiným principem, řešením?), designu (Co můžeme přidat produktu designem?), sortimentu (Vytvořit nový produkt nebo inovovat stávající?), evoluce (co lze očekávat v tomto segmentu v budoucnu?) a to nejdůležitější, z pohledu uživatele (jaké nabízí produkt funkce, jak dlouho trvá pochopit užívání a pochopení návodu, jak je produkt bezpečný a jak se dá zlikvidovat) (9).

Tajemstvím inovace je dle Stevena Jobse, vizionáře a zakladatele společnosti Apple následující:

*„Při inovacích, vývoji a výrobě nepoužíváme oddělené fáze, ale výrobek se vyvíjí ve spolupráci všech oddělení současně. Všichni pracují na produktu společně jako tým. Design, hardwarem, software – vše se tvoří společně v nekonečném kruh interdisciplinárních diskusí (9 str. 64).“*

### **3.3.3. Tvorba hodnoty pro zákazníka**

Zákazníkem se stává ten, kdo pocítuje potřebu a má zdroje k jejímu uspokojení. Potřeby se dají dělit dle na biologické (např. potřeba jídla, vody, přístřeší) a získané (potřeby spojené s naší kulturou, identitou a sebepoznáním. Potřebu lze determinovat jako nedostatek určitého statku. Požadavek je cesta, kterou osoby touží uspokojit nějakou potřebu, které formují poptávku. Pro podniky je důležité zkoumat specifické požadavky zákazníků, jejich koupěschopnost a potřeby, tak aby pro něj tvořili hodnotu nad rámec nákladů s ní spojených (9).

Dle Košturiaka vnímá zákazník hodnotu produktu či služby jako sumu užiteků, kterou vynaloženými prostředky získal. Košturiak tento vztah matematicky formuloval jako:

Hodnota pro zákazníka = souhrn užiteků a benefitů pro zákazníka - náklady

Spotřebitele má kromě celkové funkčnosti produktu užitek taky z poskytnutých služeb, které mu byly poskytnuty. Tím může být hodnota času pro nalezení, nabytí a plnohodnotné naučení či pochopení využívání produktu. Pro zákazníka je důležité

navázání vztahu s prodejcem – informovanost, zpětná vazba, možnost financování. V těchto parametrech má podnik mnoho možností, jak se odlišit od konkurence v očích zákazníka (9).

Celková spotřební cena se skládá z nákupní ceny, spotřebních nákladů, nákladů psychických, servisních a nákladů na údržbu (9).

Kromě hodnoty pro zákazníka je nutno vyjádřit hodnotu pro podnik. Cílem je eliminace ztrátového prodeje výrobků s velkou hodnotou pro zákazníka. Hlavním cílem podniku má být zvyšování přidané hodnoty, aby produkt zaplatil fixní náklady produkce. Maximální hodnotu produktu determinují pohledy ze strany podniku i zákazníka. Odlišnost v náhledu na produkt je diametrální. Zatímco zákazník posuzuje hodnotu produktu dle celkového přínosu, tak management podniku primárně zajímá náklady na proces výroby a distribuci produktu k zákazníkovi. Na trhu se tyto představy střetávají, jako nabídka s poptávkou. Úspěch podniku je determinován dosažením ceny akceptovatelné podnikem a zákazníkem. Inovace je prospěšná, když podniku přináší skokový přírůstek hodnoty nebo novou hodnotu. Tento přírůstek je nutné dát do souladu s představou zákazníka o ceně, a představou podniku o nákladech. Cílem společnosti je v podniku vytvořit takový inovační systém, který bude dlouhotrvajícím zdrojem pro tvorbu hodnot oběma stranám, firmě i zákazníkům. K vytvoření fungujícího inovačního procesu je potřeba v podniku nastavit čtyři klíčové oblasti, viz obrázek níže (9).

### **3.4. Ekologie ve stavebnictví**

Technická norma ČSN 73 0540 stanovuje požadavky na tepelné izolace, aby bylo chráněno životní prostředí. Tato norma je v platnosti od roku 1994 a ve své druhé části, tj. ČSN 73 0540 – 2, jsou uvedeny funkční požadavky na tepelnou ochranu budov. Ve zmíněné normě jsou detailně popsány technické požadavky na budovy z tepelně-technického hlediska (10).

V současném světě je v kurzu klást důraz na snižování spotřeby energie a tím snižovat globální ekologickou zátěž. Tento trend se projevuje ve stavebnictví tlakem na používání energeticky nenáročných materiálů prvků a snížení energetické náročnosti budov při stavbě, v průběhu jejich užívání a také v souvislosti s jejich likvidací po skončení životnosti. Při stavbě budovy jde o spotřebu energie na výrobu materiálů pro stavbu. V průběhu životnosti budovy se jedná o unikání tepla konstrukcemi, okny, tepelnými mosty. Dále je energie spotřebovávána na hygienickou výměnu vzduchu – klimatizaci a větrání. Na konci se budova zlikvidovaná a to vyžaduje likvidaci odpadu a recyklaci (11).

Všemi těmito okolnostmi je nutno se před realizací výstavby zabývat. Tato práce je zaměřena na minimalizaci energetické náročnosti na vytápění. Špatné řešení detailů ve stavební dokumentaci způsobuje vznik tepelných mostů. Tepelné mosty způsobují přebytkové tepelné ztráty, vznik plísní a riziko poškození statiky stavby. Tepelný most je místo, prostor ve stavbě, přes který dochází k nadprůměrnému tepelnému toku oproti zbytku stavby. Tyto místa se projevují chladnějším povrchem konstrukce uvnitř budovy a mohou způsobovat až třetinu tepelných ztrát objektu (11).

#### **3.4.1. Materiály pro tepelné izolace**

Tepelná izolace slouží k zamezení přebytkového unikání tepelné energie. Klíčovým ukazatelem je pro izolační materiály součinitel tepelné vodivosti  $\lambda$ . Čím je součinitel menší, tím je izolační materiál výkonnější. Dalšími faktory, které je třeba pro výběr izolačního materiálu zvážit je součinitel difuze vodní páry, objemová hmotnost, pevnost, nasákavost, hořlavost, zpracovatelnost, cena, atd. Veškeré parametry se liší pro různé druhy materiálu a pro jednotlivé druhy materiálu i v závislosti na jednotlivých výrobcích. V tabulce níže jsou uvedeny hodnoty součinitele tepelné vodivosti (11).

materiál	$\lambda$ (Wm <sup>-1</sup> K <sup>-1</sup> )
pěnový polyuretan	0,018-0,035
extrudovaný polystyren	0,030-0,035
pěnový polystyren	0,040-0,045
skelná a čedičová vlna a výrobky z ní	0,035-0,076
celulóza	0,037-0,080
pěnový polyetylén	0,040
pěnové sklo	0,040-0,050
Cebuna	0,050-0,150
perlit	0,060
desky z dřevité vlny a cementu	0,110-0,400
keramzit	0,090-0,110
vermikulit	0,071
křemelina	0,150-0,240

Obrázek 3 Materiály používané pro tepelnou izolaci (11)

#### 3.4.1.1. Pěnový polyuretan

Ve stavebnictví se ve většině případů tento materiál používá jako tvrdá polyuretanová pěna a uvádí se pod zkratkou PUR. Jde o nejefektivnější tepelný izolant s vynikajícími tepelně-vlhkostními parametry. Tento materiál je nenasákavý, díky tomu lze používat na izolaci plochých střech a také na šikmé střechy, kde slouží také jako pojistná hydroizolace. Tento typ materiálu umožňuje tenkou vrstvu izolace a je na našem území používán již od roku 1991 (11).

#### 3.4.1.2. Extrudovaný polystyren

Tento typ polystyrenu má proti pěnovému polystyrenu lepší izolační vlastnosti a je nenasákavý. Není náchylný ke smršťování do nenapěněného stavu. Extrudovaný polystyren nesnáší teploty nad +75 °C a organická rozpouštědla. Cenově se tento materiál pohybuje na úrovni pěnového polyuretanu, ale má horší fyzikální vlastnosti. Z cenového hlediska není výhodný na místa, kde by bylo možné nahradit ho jiným typem izolace (11).

#### 3.4.1.3. Pěnový polystyren

Pěnový polystyren je nečastějším typem izolace. Je třetím nejlepším typem izolace a je lehce rozpustný organickými rozpouštědly. Dalším negativem tohoto materiálu je náchylnost ke smršťování se do původního nenapěněného stavu a to vlivem stoupajících teplot. Náchylnost ke smršťování je také ovlivněna nízkou objemovou hmotností (jednotka kg/m<sup>3</sup>). Materiál se nedoporučuje do prostor s teplotou přesahující

+75 °C a typicky se pěnový polystyren formuje do forem o rozměrech 1 x 1 x 2 metry (11).

#### **3.4.1.4. Minerální a skelná vlna**

Minerální i skelná vlna má oproti polystyrenu výhodu, že snáší vysoké teploty (až do +700 °C). Ze skelné a minerální vlny se tvoří měkké, polotuhé i tuhé desky bez povrchové úpravy. Nevýhodou tohoto materiálu je jeho pevnost v tlaku. U špatně navržených stěnových konstrukcí může dojít vlivem většího zatížení ke zlomení vlákn a skelná vlna se hroučí. Z tohoto důvodu se nedoporučuje používat tento materiál jako izolaci do podlah. Naopak jsou minerální a skelná vlna vhodným izolantem střech či rozvodů potrubí v topných kanálech. Výhodou materiálu je jeho ekologická nezávadnost a bezproblémová likvidace (11).

#### **3.4.1.5. Celulóza**

Materiálem pro výrobu tohoto typu izolantu je starý papír. Po impregnaci je celulóza nehořlavá, ale může být agresivní pro kovy a dokonce zdravotně závadná. Tento materiál musí lze použít pouze v suchém prostředí, je ekologický. Vhodné použití pro tento materiál je jako izolant podkroví dřevěných konstrukcí (11).

#### **3.4.1.6. Pěnový polyetylen**

Pěnový polyetylen je vhodný pro izolování potrubí a pod plovoucí podlahy pro očekávané rozmezí teplot od -40 °C do +80 °C. Jeho výhodou je ohebnost a nenasákavost, ale je relativně drahý (11).

#### **3.4.1.7. Pěnové sklo**

Tento izolant má vlastnosti skla. Je vodotěsný, nehořlavý, parotěsný a pevný v tlaku. Lze použít v místech, kde se pohybují teploty od -260 °C do 430 °C. Díky tomu se tento materiál hojně používá v izolaci saun, bazénů, komínů, rozvodů stlačených plynů, ale i náročných střech (11).

#### **3.4.1.8. Cebuna**

Cebuna je ekologický a relativně novým typem izolantu, který se vyrábí z odpadu při výrobě papíru. Materiál má tepelné a zvukoizolační vlastnosti, je lehký. Cebuna

je ideální příměsí do omítky nebo zdící malty, neboť je pružná a zamezí tvorbě tepelných mostů (11).

#### **3.4.1.9. Perlit**

Perlit je horniny expandovaná zahřátím na vysokou teplotu. Je to přírodní izolant, který snáší vysoké teploty a je nasákavý, takže se nedá použít do míst, kde se očekává výskyt vody. Většinové využití má tento izolant pro obsypávání potrubí a příměs do betonů (11).

#### **3.4.1.10. Ostatní**

Mezi další, méně využívané, materiály patří desky z dřevité vlny a cementu, známe jako Heraklit a Lignát. Tyto materiály se používají jako podklad do zdiva a v kombinaci s ostatními izolanty. Jiným čistě přírodním izolantem je Keramzit, který je tepelně odolný, sypký a pevný v tlaku. Kvůli tomu, že nemá dostatečné tepelné izolační vlastnosti, je vhodný na zásypy a jako příměs do malt a betonů. Ostatním materiály využívanými pro izolaci je Vermikulit a křemelina. Vermikulit se používá jako příměs do malt a betonů pro svoje protipožární vlastnosti. Křemelina je surovinou pro výrobu tvárnic a cihel. Nejde tak o významný izolant, ale lze použít pro zdění a je ekologicky nezávadný a odolný. Vhodný je tento izolant použít do obezdívky, zděné konstrukce a stropy (11).

### **3.4.2. Typy izolací**

V rámci projektování a výběru izolačních materiálů musí být vzato v úvahu vlivy okolního prostředí. Izolace budovy lze realizovat při stavbě budovy a také dodatečně, což s sebou nese zvýšené náklady (11).

#### **3.4.2.1. Izolace realizované při výstavbě**

V ideálním případě je vhodné realizovat izolaci objektu již při výstavbě. Je potřeba vzít v úvahu ekonomickou náročnost a také vhodnost materiálu na vliv okolí (11).

#### **3.4.2.2. Dodatečná izolace**

Dodatečná izolace je složitější způsob než izolace vyrobená při výstavbě konstrukce. Dodatečnou izolaci lze realizovat různými systémy, které využívají tepelnou izolaci.



Jde buď o povrchovou úpravu, nebo izolaci vnitřní strany konstrukce. Vnější izolace se realizuje nánosem na omítku. Pro dodatečnou izolaci zevnitř konstrukce je důležité, aby ve vnitřním prostředí nedocházelo ke kondenzaci vody a nevznikaly tak plísně (11).

## 4. Analýza současného stavu

V rámci analýzy současného stavu bude podnik analyzován metodami PESTLE, Portovými 5 silami a SWOT analýzou.

### 4.1. PESTLE analýza (vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy)

V rámci PESTLE analýzy jsou popsány jednotlivé složky okolí podniku.

#### 4.1.1. Politické – existující a potenciální vlivy – stavební zákony a dotační programy

Základním a nejhlasitějším politickým tématem v rámci stavebnictví na území České republiky je délka povolovacího řízení pro získání stavebního povolení (12).

Dle údajů Světové banky z roku 2019 je Česká republika v žebříčku Doing Business 2019, který sleduje podmínky pro podnikání, na 34. místě z celkem 190 zemí. V rámci složitosti získání stavebního povolení se Česká republika však umístila až na 156. místě ze 190 zemí (13).

Pokrok v procesu schvalování a přidělování stavebního povolení má přinést novela stavebního zákona, která je plánována na rok 2021. Tato novela je však velmi nejasná (12).

Další výraznou změnou je změna zákona o veřejných zakázkách. Tato změna upravuje kritéria pro zadávání veřejných zakázek. V současnosti už není základním kritériem cena díla, což firmám ve stavebnictví umožňuje zvedat ceny v cenových nabídkách na vyšší úroveň (14).

V rámci politické scény je dále zmiňována snaha zavedení elektrické komunikace. Celkově je snaha digitalizace spojená s evidencí dokumentace spojené se stavebními zakázkami. Tento trend se jmenuje BIM (Building Information Management) a jeho cílem je, aby všechny relevantní dokumenty byly vedeny v elektronické podobě takovým způsobem, aby všechny změny měly možnost sledovat všichni účastníci přípravy a realizace stavby (12).

Další politika ohledně stavebních zákonů je realizována na půdě evropské pod záštitou Evropské unie. Tato problematika je dále analyzována v rámci legislativních faktorů níže (12).

#### **4.1.2. Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky**

Ekonomika v současnosti spíše stagnuje a blíží se k vrcholu ekonomického cyklu. Inflace se pohybuje kolem 2 procentních bodů, což je strategickým cílem České národní banky pro nadcházející období (15).

Koruna vzhledem k ostatním měnám mírně slábne, což se může projevit například dražší cenou nakupovaného izolačního materiálu. Společnost je v tomhle ohledu velmi závislá na dodavatelích (15).

Dalším ukazatelem ovlivňující podnikové náklady je míra nezaměstnanosti. Nízká míra nezaměstnanosti (v březnu 2020 – 2,0 %) tlačí cenu práce směrem nahoru, což zvyšuje podnikům náklady (16).

Výhled na budoucí období představuje pokračování růstu stavební produkce v letech 2020 a 2021 (17).

#### **4.1.3. Sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace**

V rámci sociálních a kulturních faktorů spojených s podnikem proběhne analýza sociálních trendů spojených se stavebnictvím. Analýza moderních trendů bude provedena na národní úrovni.

Mezi největší trendy patří zvýšená poptávka po dřevostavbách. Cílem je omezit spotřebu energie a spořit náklady na provoz stavby. Tento cíl je přirozenou reakcí na stále rostoucí ceny energií. S současností se díky technologiím dá při provozu domu značně snížit provozní náklady (18).

Dalším trendem, jak se v očích zákazníků odlišit jsou různé certifikace. Zavedením unifikovaných standardů dávají podniky najevo svoji profesionalitu a sjednocení se s technologickými předpisy (19).

#### **4.1.4. Technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií**

Stávající stavební materiály, stroje i technologie jsou stále dále inovovány. Trend, ke kterému směřuje také stavebnictví je zavádění robotů do opakujících se procesů. Velmi žádanou inovací se stala technologie 3D tisku. Co se týče segmentu teplené energie, tak zde zatím tato technologie nenašla využití (20).

V současnosti je v rámci IT velký prostor pro zavádění inovací do stavebnictví zejména s důrazem na zlepšení zákaznického komfortu. Jako příklad lze uvést virtuální realitu zaváděnou pro zákazníky o nové bydlení. Zákazníci si mohou ve virtuální realitě projít vysněný domov a dávat podněty či přání již v rámci přípravných prací projektu (21).

Podnik by měl nadále také udržovat svoji technologickou úroveň účastí na odborných veletrzích a studiem odborných pramenů.

#### **4.1.5. Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy**

Podniková činnost spadá legislativně pod stavební zákon, zákoník práce a obchodní zákoník. Pro zjednodušení v této analýze bude vynechána problematika obchodního zákoníku a daňových zákonů, které se vztahují na všechny subjekty provádějící podnikatelskou činnost.

Legislativní proces je ovlivňován politikou Evropské unie. Evropská unie má dlouhodobě snahu harmonizovat evropský legislativní rámec. V rámci stavebnictví je tento trend vyjádřen snahou o zavedení energetické politiky.

Tato politika si dává za cíl zavést do jednotlivých státních právních předpisů přísné podmínky pro energetickou náročnost budov. V praxi je tato politika standardem pasivního domu, který si klade za cíl minimalizovat tepelné ztráty.

#### **4.1.6. Ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení**

Z hlediska ekologie je ve stavebním průmyslu jasný trend v používání recyklovatelných materiálů. Rozmach zažívají dřevostavby, dále také skeletové nebo montované stavby. Tyto stavby jsou v porovnání s klasickými konstrukcemi nízkoenergetické. Tyto domy

jsou označováni jako pasivní. Tohle označení vychází z principu, že dům získává energii pasivně, například ze slunce pomocí solárních panelů (18).

## **4.2. Porterova analýza pěti sil**

Dalším typem analýzy současného stavu podniku je použití Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

### **4.2.1. Stávající konkurenti**

Stávající konkurence je velmi početná. Na územní působnosti společnosti IZONEX Group s.r.o. působí mnoho firem zabývajících se ať už primárně nebo sekundárně realizací foukané izolace. Jde zejména o společnosti: IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o., Izolace-IZOTRADE; DOMCO spol. s r.o.; PUR-IZOLACE s.r.o.; Solich a Stavař s.r.o. Kvůli množství konkurenčních společností je cena za realizaci foukané izolace tlačena více dolů, což snižuje společnosti výši marže. Stávajícími konkurenty jsou zaběhlé firmy většího rozsahu, které mají možnosti nakupovat vstupní materiál ve větším rozsahu a jsou tak schopné nakupovat za nižší ceny než společnost IZONEX Group (22).

### **4.2.2. Potenciální konkurenti**

Potenciálními bariérami vstupu nového konkurenta na trh mohou být počáteční investice na stroje a logistické vybavení, které se pohybují v řádech milionů korun. Dále potenciální konkurent potřebuje know-how, jak foukanou izolaci aplikovat v odlišných podmínkách. Z hlediska legislativy je vstup do odvětví takřka bezproblémový, společnosti musí dodržovat zákon o bezpečnosti práce a obchodní zákoník. Loajalita zákazníků v sektoru B2C (business to customer), což je prodej přímo koncovým zákazníkům, není příliš vysoká. Tento fakt způsobuje především četnost nákupu. Izolaci střechy si průměrná rodina nechá udělat jednou nebo maximálně několikrát během života. Co se týče sektoru B2B, tam je loajalita stavebních společností vyšší. Stavební společnosti však vypisují na jednotlivé subdodavatele tendry, kde vybírají zhotovitele většinou jednorázově pro každý projekt .

### **4.2.3. Dodavatelé**

Společnost IZONEX Group s.r.o. je závislá především na materiálu potřebném pro foukanou izolaci. V současné době fouká společnost izolaci ze 4 materiálů. Těmito materiály jsou celulóza, polystyrenové kuličky, kamenná vlna a skelné vlákno. Firma nyní objednává materiál na měsíční bázi dle nasmlouvaných zakázek, tak aby měla nějakou minimální pojistnou zásobu. Společnost využívá při dodávkách materiálu osvědčené dodavatele, u každého materiálu jde o dva až tři dodavatele. Kvůli faktu, že společnost nemá s dodavateli uzavřené žádné rámcové dohody a objednává relativně nízké objemy materiálu, není schopna vyjednat nižší cenu oproti konkurenci.

### **4.2.4. Kupující**

Typickými zákazníky společnosti IZONEX Group s.r.o. jsou lidé, kteří si zařizují nebo renovují obydlí. Jde o realizace foukané izolace v rodinných domech, bytových domech a to včetně dřevostaveb i novostaveb. Tito zákazníci požadují snížení energetické náročnosti budovy a také v některých případech kladou důraz na snížení ekologické stopy. Kvůli negativním zkušenostem společnost ukončila spolupráci s weby, které poptávají stavebnické práce. Tyto weby plní roli agenta, tzn. zprostředkují zákazníkům poptávanou stavební úpravu. Přidání tohoto prostředníka velmi snižuje marži podniku na realizaci, a tak není dlouhodobě ekonomicky výhodné. Navíc bere podniku výrobní kapacity, které mohou být využity na jiné zakázky.

Dále vystupuje firma jako subdodavatel pro stavební firmy. Pro tyto zákazníky je důležitá především cena a rychlost provedení zakázky. Tyto zakázky jsou specifické nutností dodržet specifické legislativní požadavky. Tyto zakázky podnik vyhledává na účastní se výběrových řízení na subdodavatele.

### **4.2.5. Substituty**

V oboru izolací čelí společnost několika substitutům. Mimo realizace foukané izolace pomocí kamenné vlny, celulózy, skelného vlákna nebo polystyrenových kuliček, jak to provádí společnost IZONEX Group s.r.o., lze střechu izolovat také jinými typy materiálu. Mezi další používané materiály patří izolace pěnou, izolační vatou, zateplení

polystyrenem. Při porovnávání plusů a minusů lze shrnout materiály do níže uvedené tabulky (23):

Tabulka 1: Porovnání izolačních materiálů (vlastní zpracování)

Typ izolace:	Výhody:	Nevýhody:
Pěna	Rychlost realizace, nízká hmotnost	Cena, Nutnost UV nátěru
Polystyren	Cena, opracovatelnost, použití	Hořlavost, malá odolnost
Izolační vata	Tepelná odolnost, akustické vlastnosti	Tepelné mosty, pracnost
Foukaná izolace	Nehořlavost, tepelná odolnost, montáž	Cena, vyšší hmotnost

### 4.3. SWOT analýza

#### 4.3.1. SWOT analýza podniku

V rámci SWOT analýzy bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti IZONEX Group s.r.o.

##### 4.3.1.1. Vnitřní prostředí:

V rámci společnosti byly identifikovány níže uvedené silné a slabé stránky.

##### **Silné stránky**

- Malá, takřka rodinná firma
- Zázemí firmy
- Flexibilita
- Webové stránky
- Sídlo firmy – Ostrava
- Financování vlastními zdroji – snížení rizika insolvence
- Konkurenční výhoda v oboru izolací – efektivita nabízeného produktu z hlediska cena – výkon

## **Slabé stránky**

- Málo zaměstnanců
- Malá prestiž
- Marketingová prezentace
- Krátká doba působnosti na trhu
- Malá vyjednávací síla na dodavatele
- Sezónnost stavebních zakázek
- Působnost na lokálním trhu

### **4.3.1.2. Vnější prostředí:**

V okolí firmy byly identifikovány následující příležitosti pro růst a hrozby, které mohou růstu naopak zabránit.

#### **Příležitosti**

- Realizace velkých B2B zakázek
- Strategické spojení s velkou stavební firmou, kterou bude IZONEX Group subdodavatelem
- Dotace – pro úsporné novostavby – program: Nová zelená úsporám

#### **Hrozby**

- Flexibilita dodavatelů materiálu
- Ekonomická krize – pokles zakázek
- Růst ceny mezd na trhu práce
- Konkurence větších komplexnějších stavebních firem (, které dělají izolaci v balíčku společně s dalšími službami)
- Negativní vliv legislativy – omezení dotačních programů na izolace, podpora jiných druhů zateplení
- Ztráta klíčového dodavatele



### **4.3.2. SWOT analýza vybrané zakázky**

V rámci SWOT analýzy je provedena dále analýza vybrané zakázky pro stavební podnik. Podnik IZONEX Group s.r.o. zde figuruje jako subdodavatel.

#### **4.3.2.1. Vnitřní prostředí**

V rámci vnitropodnikových procesů došlo k identifikaci níže zmíněných silných a slabých stránek.

##### **Silné stránky**

- Odborná kvalifikovanost výrobních pracovníků
- Vlastní sklad materiálu
- Znalosti a zkušenosti manažera z předchozího působení v odvětví

##### **Slabé stránky**

- Chybějící certifikace jakosti
- Nemožnost (malá flexibilita) využití aktiv pro jiné účely realizace
- Slabá úroveň propagace
- Špatný přehled o zakázkách

#### **4.3.2.2. Vnější prostředí**

Analýzou vnějšího prostředí podniku při zakázce pro stavební firmu byly identifikovány následující příležitosti a hrozby.

##### **Příležitosti**

- Navázání pravidelné spolupráce realizace zakázek
- Zájem o kvalitní izolační materiály s kladením důrazu na ekologičnost

##### **Hrozby**

- Insolvence zákazníka
- Nákladnost strojů
- Konkurence

#### **4.4. Situace ve stavebnictví**

Dle nejaktuálnějších dat vydaných Českým statistickým úřadem k 12. 3. 2020 byly zveřejněny meziroční změny z ledna 2020 oproti stejnému období v roce 2019. V letošním lednu vzrostla meziročně stavební produkce reálně 6,0 %, což po vyloučení sezónních vlivů činilo 3,3 %. O necelé jedno procento (+ 0,8 %) vzrostl také počet zaměstnanců ve stavebnictví. Pozitivní informací je růst vydaných stavebních povolení o 13,4 % na 6 894. Počet zahájených staveb bytů v lednu letošního roku vzrostl o 0,6 % na 2 965 bytů, z toho v rodinných domech tvořil nárůst 33,9 % a v bytových domech došlo k poklesu o 7,2 %. Počet dokončených bytů v lednu 2020 mírně klesl na 0,6 %, což znamenalo v absolutní hodnotě 2 767 bytů. V rodinných domech došlo k nárůstu 3,8 %, zatím co v bytových domech počet dokončených bytů klesl o 6,6 % (24).

Dle poslední dostupné kvartální analýzy českého stavebnictví za 3. kvartál 2019 je pro rok 2020 plánován očekávaný vývoj pro rok 1,1 %. Dle informace od Richarda Brabce, ministra životního prostředí, došlo v roce 2019 k zatraktivnění programu Nová zelená úsporám, který je zaměřený na podporu staveb nových bytových domů. Došlo k zavedení možnosti získat dotaci na zateplení svépomocí nebo na výstavbu nízkoenergetického domu. Zmíněné novinky zvýšily přístupnost programu pro širší skupinu zájemců a v roce 2019 vzrostl počet zájemců meziročně o 34 procent. V této oblasti ministerstvo životního prostředí podpořilo už 1 878 projektů celkovou výší dotací blízkí se k 8 miliardám korun (17).

Dle kvartální analýzy dojde dle nových pravidel pro hypotéky od ČNB ke snížení poptávky po nemovitostech (17).

*V důsledku ztížení podmínek pro získání hypotečních úvěrů od ČNB očekávají ředitelé stavebních společností snížení poptávky po nemovitostech. K této variantě se přiklonilo 54 procent ředitelů stavebních společností (17).*

#### **4.5. Zákonná definice podnikové hlavní činnosti**

Dle paragrafu číslo 103 stavebního zákona číslo 183/2006 sbírky nevyžadují následující úkony stavební povolení (25).

Stavební povolení ani ohlášení stavebnímu úřadu nevyžadují:

a) stavební záměry uvedené v § 79 odst. 2,

b) terénní úpravy uvedené v § 80 odst. 3 písm. a) nebo úpravy pozemků uvedené v § 80 odst. 3 písm. e),

c) udržovací práce, jejichž provedení nemůže negativně ovlivnit zdraví osob, požární bezpečnost, stabilitu, vzhled stavby, životní prostředí nebo bezpečnost při užívání a nejde o udržovací práce na stavbě, která je kulturní památkou,

d) stavební úpravy, pokud se jimi nezasahuje do nosných konstrukcí stavby, nemění se vzhled stavby ani způsob užívání stavby, nevyžadují posouzení vlivů na životní prostředí<sup>11)</sup> a jejich provedení nemůže negativně ovlivnit požární bezpečnost stavby a nejde o stavební úpravy stavby, která je kulturní památkou (25).

Realizace foukané izolace spadá pod bod d zmíněný výše z pohledu zákona.

V režimu stavebního zákona není pro tepelné izolace třeba získat stavební povolení ani nutné ohlásit stavbu. Tento předpoklad platí obecně pro činnosti, které nemění podoby stavby a nezasahují do nosných konstrukcí. V praxi může jít například o výměnu menších oken za větší nebo o realizaci tepelné izolace. V praxi se v některých případech může investorům stát, že pro tuto činnost v rámci komplexní stavební zakázky nevyžadují odbornou dokumentaci. Investoři někdy přijmou obecně formulovanou realizaci takové zakázky a svěří se tímto na svého dodavatele tepelné izolace (26).

Obecná představa, že díky tomu, že se teplená izolace na našem území realizuje již od začátku 90. let, a tak už existuje dostatečně propracovaný systém jakosti, pravidel a zavedené praktické postupy může investory velmi překvapit. Důsledky nekvalitně provedené aplikace tepelné izolace s sebou nesou zejména kratší životnost izolace, tepelné ztráty nebo ekonomické ztráty spojené s nutností rekonstrukce (26).

Pro externí izolační systémy zaměřené na úsporu energií se vžil výraz ETICS (external thermal insulation composite system) (26).

Základní předpisy, kterými se provádění ETICS řídí, jsou:

- ČSN 73 2901 Provádění vnějších tepelně izolačních kompozitních systémů (ETICS)
- ČSN 73 2902 Vnější tepelně izolační kompozitní systémy (ETICS) – Navrhování a použití mechanického upevnění pro spojení s podkladem

- ČSN 73 0810 Požární bezpečnost staveb – Společná ustanovení
- ČSN 73 0834 Požární bezpečnost staveb – Změna staveb
- ČSN 73 0540-2 Tepelná ochrana budov – Část 2: Požadavky
- ETAG 004 Vnější kontaktní tepelně izolační systémy s omítkou (26).

#### **4.6. Průběh procesu realizace zakázky**

Jak už bylo dříve zmíněno, tak společnost realizuje zakázky pro soukromníky a také v roli subdodavatele stavební společnosti. Z hlediska ekonomického prospěchu přináší podniku větší přínos účast na velkých stavebních zakázkách, kde podnik realizuje izolaci stavby v subdodavatelské činnosti nežli na zakázkách pro soukromníky.

**Průběh procesu zakázky je následující:**

- Vyhledávání poptávky po realizaci izolace
- Identifikace konkrétní poptávky
- Výběrové řízení
  - Zaslání nabídky
  - Výhra realizace zakázky
- Smlouva o dílo
- Realizace foukané izolace
- Předání klientovi
- Fakturace

##### **4.6.1.1. Vyhledávání poptávky po realizaci izolace**

Jak bylo dříve zmíněno, tak v minulosti podnik využíval služeb poptávkových webových portálů, což však podniku výrazně snižovalo marži na realizaci izolaci. V současnost podnik aktivně vyhledává poptávky po realizaci tepelné izolace v rámci komplexních stavebních zakázek a také nabízí svoje služby individuálním zákazníkům poptávajícím efektivnější tepelné hospodářství.

Vyhledávání nemá nyní žádný zavedený rámec. Podnik spoléhá na vyhledávání poptávek na internetu, obecních vývěskách, doporučení stávajících partnerů. Dalším případem iniciace zájmu zákazníka o služby podniku může být doporučení od spokojeného

zákazníka nebo díky webovým stránkám podniku. Společnost má také několik reklam umístěných na billboardech v lokalitě Moravskoslezského a Olomouckého kraje.

Z hlediska typů zákazníků má podnik IZONEX zavedenou pro první fázi zakázky rozdělené následující typy poptávek po izolaci:

- Realizace zakázek pro stabilní partnery
- Poptávky aktuálních vypsaných výběrových řízení na realizaci dodávek izolace
- Aktivní poptávka stavebním firmám

#### **4.6.1.2. Identifikace konkrétní poptávky po zakázce**

Na základě lokalizace konkrétní poptávky po realizaci tepelné izolace podnik vygeneruje specifickou nabídku na míru. Podnik analyzuje typ stavby a další charakteristiku okolí, tak aby mohl stanovit efektivní cestu k účinnému izolování budovy. V rané fázi podnik pošle na místo možné zakázky technika. Úkolem technika je, aby zhodnotil, zda je konstrukce vhodná pro zafoukávání. Pokud je objekt vhodný pro tento typ izolace, tak se technik s majitelem nemovitosti nebo objektu domluví na vypracování cenové nabídky. V této nabídce firma zákazníkovi představuje podmínky realizace zakázky. V nabídce jsou zahrnuty následující parametry:

#### **4.6.1.3. Cenová kalkulace za realizaci foukané izolace**

Cenová kalkulace je ovlivněna zejména rozsahem budovy a konstrukcí půdní části. Základním kritériem pro stanovení ceny je zvolený materiál pro realizaci izolace. Dalším kritériem pro stanovení ceny je odhadované množství použitého materiálu. Dále v kalkulaci zahrnuta cena dopravy materiálu na místo.

Podnik IZONEX Group s.r.o. dále nabízí služby jako je likvidace vzniklého odpadu.

- Tepelná úspora – odhadované úspory nákladů na vytápění
- Náročnost montáže – časový odhad doby realizace zakázky. Souvisí opět s velikostí objektu a s tím spojeného množství kubíků potřebných k nafoukání efektivní izolační vrstvy

#### **4.6.1.4. Smlouva o dílo**

Na základě shody mezi podnikem a zákazníkem je nabídka ke spolupráci akceptována, přeformulována nebo zamítnuta. V případě prvních dvou zmíněných možností je vyhotovena smlouva o dílo. Smlouva o dílo má zákonné parametry. Tyto parametry se řídí § 2586 dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (27).

Paragraf 2586 zákona č. 89/2012 Sb. vymezuje dvě základní náležitosti smlouvy o dílo. Tento druh smlouvy identifikuje zhotovitele a objednatele. Zhotovitel se zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí dílo pro objednatele. Naproti tomu objednatel se ve smlouvě zavazuje k převzetí díla a zaplacení domluvené ceny. Cena díla musí být dostatečně zřetelně sjednána. Tím je myšleno při nejmenším stanovit způsob, jakým dojde ke kalkulaci ceny nebo ji stanovit alespoň odhadem. Prokážou-li objednatel a zhotovitel vůli uzavřít smlouvu bez určení ceny za dílo, platí ujednanou cenu placenou stejné nebo srovnatelné dílo v době sjednání smlouvy a za analogických smluvních podmínek (27).

Podnik IZONEX Group s.r.o. uzavírá smlouvu o dílo podle 7 stanovených parametrů. Ve smlouvě jsou vždy uvedeny následující náležitosti:

#### **Smluvní strany**

Jak už bylo výše popsáno, jedná se od zhotovitele, společnost IZONEX Group s.r.o. a objednatele. Každá ze smluvních stran má dále uvedenu adresu provozovny, dále identifikační číslo osoby, daňové identifikační číslo bankovní spojení a zástupce smluvních stran.

#### **Předmět smlouvy**

Předmět smlouvy obsahuje závazek zhotovitele provést na svůj náklad a nebezpečí objednané dílo. V této sekci smlouvy je specifikováno místo, kde bude probíhat realizace foukané izolace objektu. Dále tento bod upřesňuje popis činností, které se zhotovitel zavazuje provést, odhadované množství materiálu a specifikace materiálu. Množství materiálu je uváděno v metrech krychlových a materiál je specifikován výrobcem a řadou.

## **Dílo a jeho provedení**

V sekci c je uveden předpoklad pro zahájení prací. Ve většině případů se jedná o formulaci, že ujednané výkony započnou po protokolárním zpřístupnění prostor. Na základě služeb, které podnik realizuje je dále doplněn bod, který specifikuje dokončení prací a předání díla najednou. Po provedení zmíněného objednatel nabývá vlastnické právo k předmětu díla.

## **Doba plnění**

V tomto bodě je smluvně popsán termín realizace. Ve valné většině realizací se jedná o rozmezí několika jednotek dnů. Počet dnů závisí na velikosti objektu a jeho dalších specifikách. V rámci doby plnění je odhadnuta doba potřebná k realizaci zakázky.

## **Cena**

V tomto bodě smlouvy o dílo je stanovena cena, obvykle v celkové výši. Obvykle je cena uváděna očištěna o daň z přidané hodnoty. Daň z přidané hodnoty bude v rámci fakturace přičtena dle zákonem stanovené sazby. Dále je ve smlouvě o dílo specifikována splatnost vystavené faktury. Splatnost je stanovována individuálně na základě historické zkušeností s protistranou či zjištěné nebo odhadované bonity objednatele. Obvykle je dohodnuta splatnost do 14ti dnů od vystavení daňového dokladu zhotovitelem a ukončení prací na díle.

## **Předání a převzetí díla**

Dle smluvního ujednání je objednatel po skončení prací na díle vyzván zhotovitelem k bezodkladnému převzetí díla. Objednavatel je na základě smlouvy používané společností IZONEX Group s.r.o. zavázán do tří dnů od oznámení o skončení prací převzít dílo. V situaci, kdy v okamžiku převzetí dle úsudku objednatele, dílo vykazuje vady, sepíší smluvní strany předávací protokol se specifikací výhrad objednatele.

## **Další povinnosti smluvních stran**

Sekce g smlouvy o dílo definuje další podmínky mezi smluvními stranami. V této sekci jsou domluveny povinnosti objednatele zajistit zhotoviteli řádné podmínky pro realizaci díla. Z hlediska zakázky se jedná zejména o přístup zhotovitele k elektrické přípojce,

kteřé je třeba pro foukací stroje. Jelikož je práce mimo půdnl částl budovy realizována také vně budovy, je specifikováno rozmezí venkovnl teplot. Podnik si smluvně zaručuje možnost nezahájit nebo nepokračovat v díle v případě nepříznivých teplot. Nezpůsobilými teplotami jsou venkovnl teploty klesající pod – 5 stupňů Celsia nebo teploty přesahující 25 stupňů Celsia.

Dalšími povinnostmi zhotovitele je omezit obtěžování okolí při realizaci díla na minimální nutnou míru, právo objednavatele kontrolovat plnění díla a také právo odstoupení od smlouvy v případě, kdy nedojde k plnění smluvnl podmínek.

V této sekci smlouvy o dílo jsou dále definovány smluvnl pokuty. Smluvnl pokuty se týkají prodlení, jak ze strany objednavatele, tak ze strany zhotovitele. Smluvnl pokuty jsou omezeny na maximální výši 30 % z ceny díla.

Ostatnl ustanovení zmiňuje vícepráce, které mohou z různých důvodů zhotovitele vyvstat. Vícepráce jsou fakturovány samostatně na základě odsouhlasení objednavatelem na základě obvyklých cen. V neposlednl řadě je v dalších povinnostech zmíněna nutnost zhotovitele vést řádně stavební deník. Tato povinnost vzniká ode dne předání staveniště do dne předání objednateli. Zhotovitel je povinen zaznamenat všechny skutečnosti rozhodné pro plnění objednávky.

V dalších podmínkách je zmíněna záruční doba. Podnik IZONEX Group s.r.o. udává na realizace foukané izolace záruční dobu 62 měsíců od předání díla, případně od odstranění všech vad a nedodělků z předání.

Zhotovitel se se smlouvě zaručuje dodržet všechna relevantnl zákonná opatření - bezpečnostnl předpisy, veškeré zákony a jejich provádějící vyhlášky týkající se bezpečnosti práce, požární ochrany a životnlho prostředí.

### **Závěrečná ustanovení**

Závěrečná ustanovení vymezují účinnost smlouvy a platnou legislativu, kterou se smlouva řídí. Dále jsou definovány přílohy smlouvy – cenová nabídka a technický list použitého tepelně izolačního materiálu. Objednavatel není oprávněn svá smluvnl práva bez souhlasu zhotovitel. Smluvnl strany navzájem prohlašují vzájemně úplnost skutkových a právních okolností relevantnlch ke dni uzavření smluvnlho vztahu vzájemnou.



## **Podpisová část**

Na konci smlouvy o dílo je dohoda odsouhlasena podpisem zástupců smluvních stran, objednatele a zhotovitele doplněná datem vzniku smluvního závazku.

### **4.6.1.5. Realizace foukané izolace**

Doba realizace foukané izolace je v porovnání s ostatními typy tepelných izolací poměrně rychlý proces. Postup při realizaci je následující:

#### **Příjezd na místo a zhodnocení stavu**

Na místo smluvené realizace přijede nákladní automobil, který umožní přepravu materiálu pro tepelnou izolaci z automobilu do konstrukce.

Nejprve je potřeba, aby se připravil a uvolnil půdní prostor, případně jen jeho část, pokud není možné vyklidit celý prostor. Na základě vyhodnocení stávajícího stavu odborně proškolenými pracovníky podniku dojde formulaci závěru. Daný pracovník projde celou konstrukci, aby se ujistil, že je v pořádku. Konstrukce může být totiž poškozena například plísní, červotočem nebo mechanicky. V případě, že pracovník v této fázi narazí na vadu v konstrukci, je vhodné navrhnout způsoby, jak tyto nedostatky napravit. Nápravou je ve většině případů impregnace proti plísním, houbám a škůdcům, či různé další nákladnější opravy nebo rekonstrukce.

#### **Přípravné práce**

V současné době podnik figuruje technologií, která umožňuje dopravu materiálu hadicí z automobilu do místa konstrukce, kde bude nafoukána tepelná izolace, až na sto metrů. Foukaná izolace je zaváděna do půdních ploch s otevřenými prostory nebo do spár.

V posledním zmíněném případě je třeba v rámci přípravné fáze sejmut prkna a umístit je mimo pracovní prostory. Z bezpečnostního hlediska je doporučeno tyto odstraněné trámy zbavit hřebíků a umístit je tak, aby nezpůsobovala rizika pracovníků podniku. V této fázi je odkryt prostor mezi trámy a je nutné zabezpečit bezpečný průchod mezi nimi, tak aby pracovník nestoupl do prostoru mezi trámy, kde hrozí riziko propadnutí stropem. Průchod je zajištěn rozložením prknem mezi nosné trámy, po kterém se pracovníci mohou bezpečně pohybovat (28).

V rámci přípravných prací může být problémem pozůstatek původního izolantu, v případě starších staveb. V tomto případě musí pracovníci nejdříve odstranit původní izolační materiál, aby mohla být foukaná izolace dostatečně efektivní. Starý materiál je posléze ekologicky likvidován (28).

#### **4.6.1.6. Montážní práce - foukání izolace**

Celé technologické zařízení zůstává v automobilu, není tedy třeba s ním jakkoliv manipulovat. Díky tomuto zařízení podnik částečně eliminuje nepřízeň počasí a je schopen realizovat foukání v případě sněžení nebo deště. Materiál je balen v polyetylenových pytlích, kde je skladován. Z pytle se materiál sype do aplikačního zařízení. Následně je materiál za pomoci turbíny dopraven do vzduchotěsné hadice (28).

Dalším parametrem indikující schopnost izolace je takzvané převýšení. Převýšení je schopnost podniku provést izolaci do určité výšky konstrukce budovy. V současnosti podnik disponuje hadicemi, které jsou schopné zvládnout zaizolování do maximální výšky 35 až 40 metrů (28).

V rámci vlastní montáže je proces rozdělen do dvou etap:

#### **Instalace parobrány**

K efektivnímu nainstalování parobrány je třeba zbavit povrch vnějších nečistot, tak aby se mohla nalepit těsnící páska. To je důležité z hlediska těsnění celého systému. Po vyčištění prostoru pro aplikaci parobrány je prostor mezi trámy čistý a prázdný, a tak lze započít instalovat parozábranu. Pásky parozábrany se rozprostírají a zakotví mezi jednotlivé trámy konstrukce. V rámci instalace parozábrany je důležité si dát pozor na mechanické porušení, které mohou způsobit ostré předměty nebo pád předmětu či prošlápnutí (28).

#### **Foukání izolace**

Aplikace foukané izolace je prováděna většinou většinově materiálem známým jako minerální vlna. Jak už bylo výše zmíněno, aplikace je prováděna pomocí montážní hadice. V případě izolace do dutého prostoru je vytvořen aplikační otvor. Hadice je poté zavedena na konec dutiny. Následuje proces foukání izolačního materiálu. Kontrola je v dutých prostorech prováděna pomocí zrcátka a svítilny. Jakmile je dutina zcela

vyplněna, tak je hadice pomalu vyjmuta, tak aby byla spolehlivě vyplněna veškerá plocha dutiny. Výhodou minerální izolace je, že po uložení izolantu už nedojde k změně objemu, a tudíž je snáze odhadnuta dávka potřebná pro zaizolování prostoru (28).

### **Dokončovací práce**

Fáze dokončovacích prací je charakteristická navrácení prostor půdních konstrukcí do původního stavu. Dle typu stavby jsou tedy například navrácena prkna mezi nosné trámy. V této fázi je třeba zajistit, aby nedošlo ke kontaminaci izolantu nečistotami. Tyto nečistoty mohou způsobit změnu fyzikálních vlastností foukaného izolačního materiálu a zhoršit tím teplené izolační vlastnosti (28).

V rámci dokončovacích prací jsou opět začištěny půdní plochy a zlikvidován vytvořený odpad (28).

Na závěr se hodí zmínit časté vady při instalaci foukané izolace, které budou rozděleny dle časového hlediska na jednotlivé fáze realizace:

### **Přípravné práce**

- Prolomení mělké části konstrukce – např. pracovník prošlápne podhled. Hrozí riziko úrazu pracovníka, popraskání omítky stropu a s tím spojené vícenáklady.
- Zanedbání sanace konstrukce. Pokud dojde k podcenění stavu konstrukce (šetření na přípravcích proti plísním či škůdcům), zkracuje se životnost konstrukce a s tím spojené tepelné izolace.

### **Montážní práce**

- Nekvalitně aplikovaná parozábrana, která netěsní. K tomuto může dojít v případě nedostatečného vyčištění aplikovatelné plochy nebo mechanickému poškození vrstvy parozábrany (prošlápnutí, proražení)
- Zvlhnutí materiálu v průběhu realizace příčinnou zatečený do konstrukce.
- Snížení izolačních vlastností izolačního materiálu. K tomuto může dojít pádem těžkého předmětu na izolační materiál nebo nečistotami, které se mezi materiál přimíchají.

## **Dokončovací práce**

- Pád předmětu na izolant. Stejně jako v rámci montáže způsobí pád předmětu snížení izolačních vlastností materiálu.
- Ponechání nadměrných skulin mezi vrchními prkny. Vzniklými otvory se do prostoru mohou dostat nečistoty, které rovněž sníží izolační vlastnosti materiálu (28).

Po dokončení foukání izolačního materiálu je pracovníky podniku proveden úklid pracoviště. Klade se důraz zejména na sběr odpadního materiálu.

Následně je zakázka dokončena a předána klientovi. Poté pracovníci podniku IZONEX Group s.r.o. opouštějí dané pracoviště a případně pokračují na další zakázku nebo zamíří zpět do sídla podniku.

### **4.6.1.7. Předání klientovi**

Po dokončení prací je klientovi předána izolovaná svrchní část konstrukce. V této fázi je vyhotoven zápis o odevzdání a převzetí zhotoveného díla objednatelem. Zápis obsahuje náležitosti zmíněné ve smlouvě o díle a je odsouhlasen stav díla při předání. Podpisem zápisu o předání přechází vlastnická práva na objednatele a začíná běžet sjednaná záruční doba. Zákonná záruční doba je 24 měsíců od předání.

### **4.6.1.8. Fakturace**

Podnik po dokončení všech smluvních náležitostí spojených s realizací zakázky foukané izolace vystaví zákazníkovi fakturu. Obvykle je vystavená faktura se 14ti denní splatností. V některých případech může být dle individuálního posouzení doba splatnosti faktury modifikována. Pokud k takovému postupu dojde, musí jít o již dlouhou spolupráci prověřeného zákazníka, většinou stavební firmu, u které nehrozí riziko insolvence.

Vystavená faktura obsahuje všechny zákonné náležitosti – dodavatele, odběratele, datum a označení faktura. V předmětu se faktura odkazuje na uzavřenou smlouvu o dílo a jsou uvedeny platební údaje – cena, bankovní spojení a kontaktní údaje na vystavitele.

Fakturace je prováděna pomocí programu MS Office dle šablony. V několika případech se podniku stalo, že na vystavenou fakturu uvedl chybné údaje pro zákazníka. Jde o manuální chybu způsobenou ručním vyplněním údajů.

Chyby tohoto typu by se daly snadno eliminovat zavedením databáze o zákaznících a také dodavatelích. Zadávání údajů je třeba nastavit kontrolní proces. V rámci tohoto procesu by mělo dojít ke schválení zadávaných údajů několika schvalovateli, aby nedocházelo k chybám v zadaných údajích.

#### **4.7. Závěr analýzy současného stavu podniku i zakázky**

Na závěr analytické části proběhne vyhodnocení zjištěných poznatků, jak pro podnik, tak pro konkrétní zakázku.

##### **4.7.1. Vyhodnocení současného stavu podniku**

Na základě analýzy současného stavu podniku IZONEX Group s.r.o. byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby. Analytická část práce přinesla zmapování současné situace podniku, jeho vystupování vzhledem k zákazníkům a dodavatelům. Z analýzy vyplývá, že se podniku v současnosti daří relativně dobře. Podnik má dostatečné množství zakázek pro pokračování v další činnosti. Podniku by však z hlediska stability prospělo získání strategického partnera z řad stavebních podniků. Díky tomu, by měl podnik zajištěn stabilní počet zakázek.

Dalším zjištěním je identifikování trendu současné doby, kterým je zvýšení důrazu na ekologii a ochranu životního prostředí. Zavedením certifikované environmentální politiky podnik dá svému okolí jasný signál o vnímání sounáležitosti s ochranou životního prostředí.

##### **4.7.2. Vyhodnocení analýzy zakázky**

Z analýzy vybrané zakázky pomocí SWOT analýzy a analýzy procesů a jejich řízení vyplynulo několik bodů.

V první řadě je třeba zlepšit řízení informací. Forma předávání si informací v podniku je nedostatečná v případě pokračujícího rostoucího počtu zakázek, což je cílem podniku. Práce s daty je zastaralá, nejednotná a nastavení kontrol nad procesy není dostatečné.

V druhé řadě je třeba zmínit nastavení procesů v průběhu zakázky. Společnost nemá definovanou strukturu postupů v různých typech konstrukcí, a tak může docházet

k situacím, kdy podniku v rámci realizace zakázky vlastním pochybením vznikají vícenáklady, které snižují výslednou marži.

V rámci zasazení zakázky do kontextu podnikové aktivity a spolupráce se stavebními podniky se nabízí zavést komplexní řízení jakosti. V současné době jsou procesy nedokumentované a neexistuje žádné formální řízení inovací ani jakosti.

## 5. Návrhová část

Na základě zjištění plynoucích z provedené analýzy současného stavu podniku IZONEX Group s.r.o. budou zpracovány návrhy vedoucí ke zlepšení podnikových činností.

V této části proběhne vypracování návrhů, které povedou k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Navrhnuty budou procesy, které zlepší průběh zakázky a zvýší zákaznickou spokojenost.

Součástí jednotlivých návrhů ke zlepšení budou podmínky realizace a přínosy pro podnik se zaměřením na časové hledisko. Časové hledisko bude zohledněno uvedením chronologických kroků, podmínek pro realizaci a přínosy jednotlivých navrhovaných změn v dosavadní nastavené podnikové praxi.

Podnik by se dle mého názoru měl více zajímat o realizaci zakázek foukané izolace z hlediska subdodavatelského článku pro stavební firmy. V současné době firma realizuje zakázky, jak fyzickým osobám – jedná se o dříve zmíněné jednorázové zakázky zateplení svrchní části konstrukce stavby, tak právníckým osobám.

V budoucnu by podnik mohl získáním strategického partnerství s komplexní stavební společností, která zajišťuje veškeré stavební práce na projektu, efektivněji plánovat využití svých kapacit a zvýšit tím výnosy z provozní činnosti.

Níže jsou představeny jednotlivé návrhy k zlepšení postavení podniku na lokálním trhu.

### 5.1. Zavedení certifikace jakosti

V rámci zkvalitnění podnikových služeb je navrženo zavedení certifikace řízení jakosti ČSN EN ISO 9001 a certifikace environmentálního managementu ČSN ISO 14001.

#### 5.1.1. ČSN EN ISO 9001:2016

Certifikací jakosti podnik signalizuje svému okolí jistý standard podnikového řízení. Certifikace je zavedení sjednocených standardů technologických postupů v souladu s předpokladem Evropské unie pro fungování jednotného trhu.

Další velmi výraznou charakteristikou hovořící pro zavedení certifikace jakosti je možnost účastnit se veřejných zakázek. Pro ostatní podnikatelskou činnost tato

certifikace vyžadována není. Veřejné zakázky se řídí platnou legislativou zákona č. 137/2006 sbírky (14).

Veřejná zakázka je zadávána veřejným zadavatelem (státem, územním samosprávným celkem nebo státní příspěvkovou organizací) na základě transparentního výběrového řízení. Na základě tohoto řízení je vybrán dodavatel dané poptávky (14).

Jakost je pro podnik komplexní oblastí pro jeho činnosti, na kterou by měla být brána zřetel. Pro získání certifikace jakosti je třeba projít procesem, který končí auditem kvality od oprávněného auditora. Po získání certifikace následuje spolupráce, která je ovlivněna rozměrem podniku a dalšími parametry .

Pro zavedení komplexní politiky jakosti je třeba v podniku definovat organizační strukturu, podnikové procesy a zejména jejich vzájemnou provázanost. Výsledkem je vytvoření dokumentace, která popisuje podnikovou politiku jakosti. Taková dokumentace zahrnuje směrnice a technologické procesy či příručky jakosti.

Jakmile podnik stanoví postupy, které si dává za cíl dodržovat je auditory zkoumáno praktické dodržování těchto postupů. V rámci auditu jakosti je zkoumán vliv zavedených politik jakosti na spokojenost zákazníků.

Tato norma udává českou harmonizovanou verzi evropské normy EN ISO 9000:2015. Normou se certifikuje účinné zavedení systému řízení jakosti podnikem.

Norma zavádí do praxe přístup neustálého zdokonalování procesů podniku na základě přání zákazníků. Tento přístup je založen na procesním přístupu známém pod zkratkou PDCA (Plan – Do – Control – Act) (29).

### **Cyklus PDCA**

Tento cyklus vychází z myšlenky amerického statistika Williama Edwardse Deminga o statistickém řízení jakosti implementovaného v Japonsku. V tomhle modelu, který patří k moderním přístupům k řízení jakosti, jde především o pochopení vzájemného působení mezi procesy výzkumu, vývoje, výroby a prodeje (29).

V rámci neustálého opakování těchto fází má docházet k dosahování vyšší jakosti a spokojenosti zákazníka (29).



### **Plan (Projekt - plánuj)**

Plánování a projektu výrobku či služby odpovídá rané fázi managementu (29).

### **Do (Výroba - udělej)**

Fáze výroby, kde je relevantní management odpovědný za vyrobení výrobku dle plánu, viz předchozí fáze (29).

### **Check (Prodej - zkontroluj)**

V této fázi zákazník dává podniku zpětnou vazbu k výrobku prostřednictvím prodeje. Zákazník tímto ukazuje spokojenost s výrobkem (29).

### **Action (Výzkum - uskutečnění)**

Poslední fáze Demingova cyklu je nazvaný akce. V tomto kroku podnik reaguje na zákazníkovi připomínky a stížnosti. Připomínky jsou zapracovány do dalšího cyklu plánovací fáze (29).

Cyklus PDCA je proces, který slouží managementu podniku k účinnému zavádění nových metod. Děje se to na základě spokojenosti zákazníků a nové standardy revidují a zlepšují standardy předchozí (29).

Norma 9001:2016, v návaznosti na Demingův cyklus PDCA, si dává za cíl zavést relevantní systém, tak aby byl zajištěn proces neustálého vývoje, zdokonalování jakosti a zákaznické spokojenosti s výrobkem (29).

Jak už bylo dříve zmíněno v rámci popisu cyklu PDCA, tak také norma 9001:2016 klade důraz na interakci jednotlivých fází procesu. Sladěním a vhodným procesním řízením lze dosáhnout kontinuálního zvyšování úrovně výrobků (30).

### **5.1.2. ČSN EN ISO 14001: Systém environmentálního managementu**

Tato norma se zabývá certifikací podnikového řízení dopadů jeho činností na životní prostředí. Norma si klade za cíl zavést do podniku systém řízení. Takto nastavený systém řízení zabezpečí nastavení dokumentace, která stanoví principy jednání s úřady a veřejností, organizace, vyhodnocování účinnosti jednotlivých podnikových procesů a získávání zpětné vazby (31).

### **5.1.3. Zavedení informačního systému**

Z hlediska rostoucího počtu zakázek podniku IZONEX Group s.r.o. a s tím související dokumentace by bylo pro zajištění budoucího udržitelného růstu zabezpečit přehledné řízení informací. V současnosti podnik nevyužívá žádný komplexní informační systém. Interní i externí komunikace probíhá především telefonicky nebo prostřednictvím emailové komunikace. Dokumentace je vedena v programech společnosti Microsoft (MS Office – Excel, Word). Data o zakázkách jsou uchovávána na pevném disku každého z řídicích pracovníků. To v praxi znamená, že v závislosti na lokalitě a typu zakázky si každý z dvou řídicích pracovníků podniku, jednatel a výrobní ředitel, vedou informace o zakázkách separátně na svých počítačích. Dokumenty se v listinné podobě archivují v šanonech, které jsou po zákonem stanovenou dobu k dostání v sídle společnosti. V případě potřeby výměny informací jsou data operativně předávána prostřednictvím již zmíněné elektronické pošty nebo na USB flash-disku.

Jednou z možností, jak inovovat chod procesů podniku a jejich řízení je zlepšit zpravování informací a informačních toků. Efektivní shromažďování informací nabízí informační systémy. V současnosti je na trhu mnoho různých typů informačních systémů. Pro účely podniku IZONEX Group s.r.o. byl pro implementaci vybrán ERP informační systém.

ERP systém vychází z anglické zkratky Enterprise Resource Planning, v překladu plánování podnikových zdrojů. V současnosti jsou tyto informační systémy prostředkem pro plánování a řízení všech hlavních procesů v podniku. ERP systém většinou obsahuje v jádru následující podsystémy - nákup, výrobu, prodej, financování, lidské zdroje (personalistika a mzdy). Dalšími podsystémy, které se postupně zpracovali do ERP systémů jsou – řízení vztahů se zákazníky, servis a řízení vztahů s dodavateli (32).

Informační systémy lze dělit z několika hledisek. Pro účely této práce budou informační systémy rozčleněny z hlediska variant pořízení informačního systému.

#### **Vlastní vývoj**

Vlastní vývoj informačního systému trvá dlouhý časový horizont a je využíván zejména velkými podniky, které mají specifické požadavky na řízení informací. Vývoj bývá nákladnou záležitostí, která je realizuje formou projektu a obnáší významná rizika.

Z hlediska návratnosti pro malou firmu, která nemá s oborem IT velké zkušenosti je tento způsob zavedení informačního systému nevýhodný. Z těchto důvodů nebude o vlastním vývoji IS/IT pro podnik IZONEX Group s.r.o. dále uvažováno.

### **Koupě hotového informačního systému**

Koupě hotového informačního systému bývá pro podnik strategickým rozhodnutím. Je třeba uvažovat dobu implementace a také přínos pro podnik, což zahrnuje dobu návratnosti ceny pořízení IS/IT.

### **Outsourcing informačního systému**

Outsourcing je zvláštní formou systémové integrace. Jeho základní výhodou je přenesení odpovědnosti na externí subjekt. Důvody pro zavedení outsourcingu informačního systému jsou:

- Finanční – outsourcing je v porovnání s vlastním pořízením levnější. Podnik díky outsourcingu služeb snižuje náklady. Díky tomu lze více zdrojů aktivovat do hlavní provozní oblasti podniku a posílit, tak snahu o rychlejší zavádění přání zákazníka do procesů podniku.
- Organizační – podnik dosáhne zjednodušení manažerské práce. Dalším plusem je zvýšení pružnosti zdrojů, snadnější se přizpůsobování změnám.
- Věcné – umožnění přístupu ke zdrojům, které povedou k zdokonalení v hlavních oblastech podnikového působení.
- Konkurenční – získání konkurenční výhody v rámci konkurenčního boje (33).

### **Nevýhody outsourcingu:**

- Rizika zadavatele – riziko krachu poskytovatele, riziko nedostupnosti v požadovaném čase, riziko nízké úrovně služby
- Ztráta interních talentů
- Ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích
- Obtížně kvantifikovatelní přínosy
- Možnost vzniku právních i sociálních problémů (33).

### 5.1.3.1. Volba informačního systému a způsob jeho pořízení:

Na základě výše zmíněného byla zvolena možnost outsourcingu informačního systému. Díky tomu podniku nevzniknou vysoké náklady a získá know-how a odborné zkušenosti, které by jinak dlouho získával svépomocí.

Pro outsourcing byl vybrán ERP systém K2. Systém K2 disponuje následujícími moduly:

- Nákup – možnost zabudování dodavatelských ceníků včetně evidence dodacích podmínek a lhůt. Automatický návrh optimální objednávky. Práce pomocí elektronické komunikaci se standardy ISDOC a EDI. Kontrola a odstranění neshod.
- Prodej – přehledný systém evidence zakázek a jejich aktuálních stavů. Možnost tisku stejného dokladu s různým rozsahem informací. Automatická blokáce zakázek v závislosti na součet nezaplacených faktur. Zasílání dokladů elektronickou formou pomocí e-mailu či formátů EDI a ISDOC. Vyhodnocení zakázek.
- Sklad (WMS) – dokonalý přehled o skladových zásobách. V rámci skladové evidence využívá program dva vnitřní doklady – převodku pro pohyby mezi jednotlivými sklady a průvodku pro oblast výroby. Řízený sklad vám přehledně znázorní stavy na skladech a ukáže, které zboží evidujete jako zadané (blokované), rezervované (požadované), objednané či jinak definované. Jako další třídící kritéria můžete použít i mnoho dalších přiřazených vlastností – například rozměry, barvu, povrchovou úpravu, balení, provedení, velikost nebo materiál.
- Výroba - Plánování, realizace a vyhodnocení jakékoli výroby různých oborů již v rámci standardní instalace. Ke zjišťování nejbližšího možného termínu dokončení výroby, případně data nutného k zahájení výroby, jsou nejčastěji využívány propočty zobrazované pomocí Ganttova diagramu. Pomocí vazby na konkrétní výrobní průvodku představující kapacitní požadavek v zobrazovaném plánu je možné přímo provádět změny v přípravě výroby, které se okamžitě promítnou do grafu.
- Banka - Systém umožňuje vedení libovolného množství bankovních účtů a pokladen v různých měnách. Komunikace s bankami probíhá přes homebanking, a to pro všechny nejvýznamnější bankovní ústavy. Prostřednictvím bankovních

výpisů lze registrovat platby faktur bez nutnosti jejich zaúčtování, čímž je zaručen okamžitý přehled o zaplacení jednotlivých faktur i stavu pohledávek a závazků.

- Marketing - Informace uložené v CRM modulu systému K2 lze využít ke zvyšování úspěšnosti obchodních týmů. Snadno můžete jednotlivé obchodní či marketingové aktivity zacílit na správnou cílovou skupinu, a to jak na základě obecných parametrů (např. obor a lokalita podnikání, počet zaměstnanců či pracovní pozice cílové osoby), tak podle specifických ukazatelů, jako jsou návštěva vybrané produktové stránky webu, nedokončená transakce na e-shopu nebo návštěva tematického semináře.
- Účetnictví – účtování a kontrola dokladů a sestavování libovolných účetních výkazů. Online přehled a automatizace navádění plateb a platebních příkazů.
- Majetek - Informační systém K2 spravuje všechny běžně používané druhy majetku a díky parametrizaci údajů je možné celkovou škálu ještě dále rozšířit. Využit můžete výběr přednastavených způsobů odpisování majetku, přičemž samotné odepisování je řešeno tak, aby uspokojovalo potřeby české i zahraniční legislativy.
- Mzdy a personalistika - vedení osobní evidence zaměstnanců, spolupracovníků a uchazečů o zaměstnání. Integrované a provázané řešení mzdové agendy. Sledování kvalifikací osob a automatické upozornění na nutnost jejich obnovení. Informační systém K2 komunikuje se státní správou v rámci všech předepsaných tiskopisů. Podporuje pak především elektronickou komunikaci jak ve sféře sociálního zabezpečení, tak pro zdravotní pojišťovny a českou daňovou správu.
- Přenos dat - Informační systém K2 umožňuje využít workflow pro evidenci a správu jak jednoduchých procesů, jako jsou evidence pošty či zápisy z porad, tak i pro správu provozních procesů - například fakturace, dovolené či požadavky na výrobu. Provozní systém se přitom chová dle firmou jasně definovaného ISO a procesy dále postupuje pouze v případě splnění všech v ISO vymezených úkolů.
- Správce systému K2 (34).

## **5.2. Podmínky realizace**

V této podkapitole jsou zohledněny podmínky pro realizaci dříve zmíněných návrhů.

### **5.2.1. Podmínky zavedení normy ČSN EN ISO 9001 a 14001**

- Provéřit požadavky a nároky zákazníků na zavedení certifikace řízení jakosti podnikem
- Seznámit se s požadavky na získání relevantní verze zvolené certifikace.
- Implementace požadavků k získání normy v podnikovém řízení.
  - Implementace realizovaná svépomocí
  - Implementace pomocí specializované společnosti, která se na zavádění certifikace specializuje
- Výběr certifikační společnosti. Podnik je při výběru zaměřen na společnosti, které preferuje budoucí zákazník.
- Absolvování certifikačního auditu. Výše zmíněná certifikační společnost provede audit implementace požadavků k udělení certifikace.
- Převzetí certifikace a zprávy o auditu
- Napravení a odstranění nálezů z proběhlého auditu

#### **5.2.1.1. Proces získání certifikace:**

Podnik by měl určit osobu, která povede projekt zavedení certifikace ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Poté podnik vypracuje, zavede do provozu a prokazatelně zdokumentuje nový systém řízení kvality, který zlepšuje podnikové procesní řízení.

Jakmile podnik vše připraví, je vybrán certifikační orgán, který provede audit systémů pro řízení jakosti. Následně je podniku, v případě souladu s požadavky normy, udělen příslušný certifikát.

Platnost certifikátu ČSN EN ISO 9001 a 14001 je tři roky od udělení. Poté musí podnik opět absolvovat kontrolní audit.

### **5.2.2. Náklady a časové nároky na implementaci a získání certifikace**

#### **5.2.2.1. Náklady spojené se získáním a udržetím certifikace**

Náklady spojené s nákupem odborné literatury a norem jsou pro malou až střední firmu v řádech tisíců korun. Dále podniku narostou náklady na školení zaměstnanců spojené se seznámením se s požadavky normy.

Náklady spojené s konzultacemi poradenského podniku, který společnosti IZONEX Group s.r.o. pomůže se získáním certifikátu – pomoc s přípravou dokumentace, prováděním interního auditu či kontrolou nastaveného systému řízení jakosti.

Náklady na certifikaci. Výše těchto nákladů je odvíjí od velikosti podniku a počtu certifikací. Pro malý podnik se odhadem jedná o náklad v řádu desítek tisíc korun.

Po získání certifikace je potřeba uvažovat nad budoucími náklady spojenými s kontinuálním vzděláváním pracovníků a případných nákladů na poradenské služby.

#### **5.2.2.2. Časové nároky na zavedení a udržení certifikace**

Z hlediska časové náročnosti je zavedení certifikace ČSN EN ISO 9001 a 14001 opět velmi ovlivněno velikostí podniku. Vzhledem k tomu, že podnik IZONEX Group s.r.o. má stabilně kolem deseti pracovníků, je doba pro získání certifikace výrazně kratší v porovnání s velkými podniky.

Dá se konstatovat, že v úvodní fázi je třeba věnovat více času zavedení systémů řízení jakosti. Jde o zavedení do procesního managementu podniku. Důraz je kladen na seznámení zaměstnanců se zaváděnými standardy.

Odhadovaná nejkratší předpokládaná doba zavedení standardů je šest měsíců. V rámci aktivit podniku IZONEX Group s.r.o. je vhodné začít se zaváděním v zimním období, kdy není tolik realizací foukané izolace.

K samostatné certifikaci by mělo dojít po třech měsících od zavedení standardů do procesů. Zde je vhodné podotknout důležitost výběru certifikačního orgánu. Výběr ovlivní vnímání prestiže certifikátu okolím podniku a auditoři budou současně podnik nadále alespoň jednou ročně kontrolovat. Po získání certifikací podnik čekají pravidelné půlroční interní audity a roční kontrola fungování systému řízení jakosti.

Celková doba spojená se zavedením certifikací ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 je základě výše zmíněných podmínek pro získání odhadována na dobu jednoho roku.

#### **5.2.3. Náklady a časové nároky na implementaci ERP systému K2**

V podkapitole níže jsou odhadnuty náklady spojené s implementací informačního systému.

### **5.2.3.1. Náklady spojené s implementací ERP systému K2**

Odhadované náklady spojené s implementací jsou rozčleněny z několika hledisek.

#### **Náklady spojené se školením pracovníků**

Předpokládané náklady spojené se zaškolením pracovníků jsou pro úvodní uživatelskou zručnost odhadovány na 20 hodin. Pokud je v potaz vzata průměrná výše mzdy pracovníka, která je přibližně 20 tisíc měsíčně, tak náklad spojený s úvodním školením pro užívání informačního systému vyjde na částku 2 700 korun. Vezmeme-li v úvahu, že školení absolvuje všech 8 pracovníků podniku i oba vedoucí pracovníci, bude celkový náklad činit odhadem 30 tisíc korun.

#### **Náklady spojené s implementací**

Vzhledem k faktu, že podnik má dvě provozovny – v Ostravě-Hrušově a Mohelnici, je třeba zvážit náklady související se zavedením nového informačního systému.

Dle dostupných informací o outsourcingu IS/IT je zřejmé, že v úspěšné implementaci je potřeba moderní hardware a dostatečné síťové připojení. V rámci toho je podniku doporučeno přejít na rychlejší internetové připojení. Vícenáklady s provozem rychlejšího síťového připojení jsou odhadovány na tisíc korun měsíčně na jednu provozovnu. Celkově budou roční náklady spojené s implementací 24 tisíc korun.

#### **Fixní náklady spojené platbou outsourcingu systému**

Fixní měsíční náklady spojené s platbami outsourcingovaného ERP systému nejsou veřejně dostupné. Odhadované měsíční platby jsou ve výši 20 tisíc korun.

### **5.2.3.2. Časové etapy a nároky na zavedení ERP systému K2**

#### **Projekt implementace**

Na základě konzultací mezi vedoucími pracovníky podniku IZONEX Group s.r.o. a vybraného partnera zvoleného pro outsourcingování ERP systému K2 vznikne projekt implementace. V této fázi budou popsány firemní procesy. Následně dojde k navržení jejich optimalizace a stanovení přesného časového plánu úkonů nutných pro



implementaci systému do společnosti. Dle zkušeností společnosti K2 atmitec s.r.o. , která tento ERP systém vyvinula, je tato fáze dlouhá mezi 1 – 2 měsíci (35).

### **Instalace a nastavení systému**

Druhou a nejdelší etapou zavedení ERP systému je instalovat ERP systém tak, aby odpovídal vypracovanému projektu. V tomto období jsou nainstalovány základní moduly – bankovní účty, pokladny, přístupová práva či různé analytické nástroje. Tato etapa může dle projektu trvat 2 až 11 měsíců (35).

### **Konverze historických dat**

V průběhu instalace ERP systému jsou do systému postupně nahrávána historická data pomocí nachystaných importních můstků, případně jsou informace znovu přepsány do vhodného formátu. V této fázi podnik zvažuje jaká historická data jsou relevantní pro budoucí rozhodování (35).

### **Speciální úpravy**

V rámci implementace systému dochází k personalizaci zejména formulářů a firemních reportů dle potřeb podniku. Tyto úpravy jsou realizovány v období instalace a nastavování systému na základě konzultací mezi vedením podniku a podnikem poskytující ERP program (35).

### **Zaškolení zaměstnanců**

Zaškolení pracovníků probíhá ve zkušebním provozu a hlavním cílem je získat uživatelskou znalost jednotlivých funkcionalit systému. Tato fáze obvykle trvá 1 – 2 měsíce. Mezi školením a nasazením do ostrého provozu by měl být minimální rozestup, aby zaměstnanci zůžitkovali školení na maximum (35).

### **Rutinní provoz**

Poslední fází je přechod do ostrého provozu, který je spuštěn pod dohledem konzultantů. Při rutinním provozu jsou odstraněny poslední nedostatky a končí obvykle koncem prvního měsíce provozu, kdy probíhá v mnoha firmách účetní závěrka (35).

### **5.3. Přínosy realizace**

#### **5.3.1. Přínosy zavedení normy ČSN ISO 9001**

- Jde o signál zákazníkovi, že je podnik vysoce interesovaný, jednak spokojeností zákazníka, tak také kvalitou své produkce, potažmo služeb. Návrh a implementace systému řízení jakosti podniku jsou determinovány následujícími faktory: velikost a struktura podniku, cíle podniku, zavedené procesy, nabízená produktová škála, měnící se potřeby podniku,
- Zvýšení efektivity řízení – zavedení vnitropodnikových směrnic podle, kterých bude podnik organizovaně postupovat. Tím dojde k zefektivnění procesní organizace,
- Možnost účastnit se výběrových řízeních na realizaci zakázek v rámci veřejných zakázek. S tím souvisí zvýšení důvěryhodnosti ze strany veřejnosti a státních orgánů,
- Získání konkurenční výhody (nebo minimálně vyrovnání dosavadní konkurenční nevýhody) pro účast ve výběrovém řízení na subdodavatele ve komplexních stavebních zakázkách,
- Zvýšení tržeb, tržního podílu, zisku či zákaznické spokojenosti pomocí zkvalitnění procesů (30).

#### **5.3.2. Přínosy zavedení normy ČSN ISO 14001**

- Marketingově využitelný a efektivní prostředek pro řízení dopadu podnikového působení na životní prostředí,
- Zvýšení prestiže podniku. Získání konkurenční výhody při účasti ve výběrových řízeních pro realizace zakázek subdodavatelským způsobem,
- Úspora nákladů v budoucnosti,
- Účinné řízení rizik. Podnik se připraví na scénáře, které mohou vést k případným haváriím a navrhne řešení, aby k takovým situacím efektivně předcházel a zamezil jejich vzniku,
- Šetření energií a materiálových toků (31).

### 5.3.3. Přínosy ERP informačního systému

- Informace jsou dostupné více uživatelům najednou,
- Informace jsou dostupné na jednom místě a jsou uživatelsky přívětivější,
- Potenciál pro budoucí rozvoj podniku. Rychlejší vyřizování jednotlivých činností podniku,
- Vyšší rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí (36).

### 5.3.4. Souhrnný přehled návrhů a jejich aspektů

V tabulce níže jsou shrnuty vybrané aspekty návrhů, které mají za cíl zlepšení podnikových procesů. Pro vyčíslení nákladů a ekonomických přínosů bylo využito odborného odhadu.

Tabulka 2: Přehled návrhů a jejich aspektů (vlastní zpracování)

Č. návrhu	Popis návrhu	Náklady	Ekonomické přínosy	Neekonomické přínosy
1	Zavedení certifikace jakosti ČSN ISO 9001	cca 50 - 70 tis. Kč	zvýšení obratu o 10 - 20 %	zvýšení prestiže, možnost účastnit se veřejných zakázek, zvýšení efektivity, zisk konkurenční výhody
2	Zavedení certifikace environmentálního managementu ČSN ISO 14001	cca 30 - 50 tis. Kč	zvýšení obratu o 10 - 15 %	zvýšení prestiže, marketingový přínos, úspora nákladů v budoucnu.
3	Implementace ERP informačního systému K2	cca 100 - 200 tis. Kč	úspora nákladů o 5 % potenciál pro zvýšení obratu o 15 % "	vyšší přehled o podniku, efektivnější procesy, snížení personální závislosti, efektivnější procesy

## Závěr

Tato práce na téma: Návrh procesního řízení zakázky byla vypracována s cílem přinést dosud zavedenému zakázkovému procesu přidanou hodnotu zákazníkovi i samotnému podniku. Diplomová práce byla vytvořena ve spolupráci s českým regionálním podnikem IZONEX Group s.r.o. působícím v oboru stavebnictví. Tento podnik sídlí v Ostravě a dále má pobočku v Mohelnici, v Olomouckém kraji. Jedná se o mladý podnik, který vznikl vyčleněním ze stavební firmy pro účely poskytování hlavní činnosti – realizace foukané izolace.

Hlavní činností podniku je zakázková činnost, konkrétně realizace foukané izolace za účelem eliminace tepelných mostů v konstrukci stavby. Díky eliminaci tepelných mostů je schopen zákazník ročně uspořit až 35 % nákladů spojených s vytápěním. Vedlejší činností, pro vykrytí volných kapacit v letním období, je poskytování sanace zdiva pomocí krémové injektáže.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretická východiska, analytickou část a návrhovou část. V první části je představen podnik spolu s úvodem do problematiky tepelné izolace objektů. Dále jsou v rámci teoretických východisek metody strategické analýzy a procesního řízení. Kapitulu uzavírá informace o aktuální situaci v oboru stavebnictví.

V druhé části práce je provedena analýza podniku IZONEX Group s.r.o. V analytické části jsou použity metody externí i interní strategické analýzy: PESTLE analýza, Porterova analýza konkurenčních sil a dále také SWOT analýza. Následuje detailní popis jednotlivých procesů zakázky. V rámci analýzy procesního řízení zakázky jsou identifikována slabá místa. Slabá místa jsou popsána a řešena v třetí části práce.

V rámci poslední, návrhové, části diplomové práce jsou navržena řešení k odstranění zjištěných problémů procesního řízení zakázky. V rámci návrhové části byly vypracovány tři návrhy.

Stanovený cíl diplomové práce byl splněn. Došlo k navržení průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty pro zákazníka a k zvýšení jeho spokojenosti. Díky implementaci ERP systému bude podnik schopen lépe řídit průběh zakázky od zaslání nabídky po fakturaci, což zvýší také zákaznickou spokojenost. Zákazníci, především z oblasti stavebních

podniků, pro které je podnik IZONEX Group s.r.o. subdodavatelem v rámci komplexních stavebních zakázek, ocení zavedení standardů ČSN EN ISO 9001 a také ČSN EN ISO 14001. Standard ČSN EN ISO 9001 garantuje subjektům okolí podniku ujištění o zavedení ověřeného systému řízení procesů jakosti. Standard ČSN EN ISO 14001 signalizuje zákazníkům angažovanost s environmentálními problémy současnosti. Podnik zavedením zmíněných návrhů získá lepší postavení ve svém segmentu realizace tepelných izolací a získá lepší informace o jednotlivých procesech zakázky pro řízení.

## Seznam použitých zdrojů

1. O nás. *Izonex.cz*. [Online] 2019. [Citace: 12. 12. 2019.] Dostupné z: <http://www.izonex.cz/o-nas>.
2. Reference. *IZONEX.cz*. [Online] 2019. [Citace: 12. 12. 2019.] Dostupné z: <http://www.izonex.cz/reference>.
3. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 - 2015. [Citace: 12. 12 2019.] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=948267&typ=PLATNY>.
4. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4642-5.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha : C.H. Beck, 2007. 978-80-7179-903-0.
6. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha : Grada, 2006. 80-247-1281-4.
7. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, , 2000. 80-7179-422-8.
8. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 80-85605-11-2.
9. KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno : Computer Press, 2008. 978-80-251-1929-7.
10. ČSN 73 0540. *Tepelná ochrana budov - Část 2: Požadavky*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
11. ŠUBRT, Roman a Michal VOLF. *Stavební detaily: tepelné mosty. 2., přeprac. vyd.* Praha : Grada, 2003. 80-247-0610-5.
12. Česká spořitelna. *Investičníweb.cz*. [Online] 2020. [Citace: 12. 05 2020.] Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/7-hlavnich-trendu-v-ceskem-stavebnictvi/>.
13. The World Bank. *Doing Business 2019*. Washington : World Bank Group Publications, 2019. 9781464813269.

14. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ze dne 14. března 2006 ve znění pozdějších předpisů.
15. ČNB. Zpráva o inflaci – I/2020. *cnb.cz*. [Online] 2020. [Citace: 12. 4 2020.] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/Zprava-o-inflaci-I-2020/1804-2457>.
16. Český statistický úřad. *www.czso.cz*. [Online] 2020. [Citace: 30. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2020>.
17. CEEC Research. *www.ceec.eu*. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q3/2019*. [Online] 2020. [Citace: 12. 12. 2019.] Dostupné z: <https://www.ceec.eu/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2019>.
18. TRANDOVÁ, Lenka. *Estav.cz*. [Online] 2020. [Citace: 22. 03. 2020.] Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/7704.drevostavby-se-stavi-stale-vice>.
19. LUPÍŠEK, Antonín. *TZB-info*. *Hodnocení a certifikace budov*. [Online] 2001-2020. [Citace: 15. 3. 2020.] Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/energeticka-narocnost-budov/5885-hodnoceni-a-certifikace-budov>. 1801-439.
20. BREJLOVÁ, Iva. *Světchytře.cz*. [Online] SocialBooster s.r.o., 2018. [Citace: 14. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.svetchytre.cz/a/pg4jG/3d-tisk-jako-budoucnost-stavebnictvi-tisk-staveb-v-cesku-muze-zacit-uz-pristi-rok>. 2570-8627.
21. MENZELOVÁ, Kateřina. *Lidovky.cz*. [Online] MAFRA, a.s., 2020. [Citace: 15. 4. 2020.] Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/virtualni-realita-dobyva-realitni-trh-prohlidky-se-specialnimi-brylemi-uz-nejsou-vysadou-luxusnich-b.A181102\\_114142\\_firmy-trhy\\_pkk](https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/virtualni-realita-dobyva-realitni-trh-prohlidky-se-specialnimi-brylemi-uz-nejsou-vysadou-luxusnich-b.A181102_114142_firmy-trhy_pkk). 1213-1385.
22. HORÁK, Zdeněk. *Konkurence podniku IZONEX Group [ústní sdělení]*. Mohelnice, 15. 4. 2020.
23. SROVNÁNÍ IZOLAČNÍCH MATERIÁLŮ. *Teplá-pěna.cz*. [Online] 2018. [Citace: 20. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.tepla-pena.cz/srovnani-izolacnich-materialu/>.
24. Český statistický úřad. *www.czso.cz*. [Online] 2020. [Citace: 20. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-leden-2020>.

25. Zákon 183/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).
26. VESELÝ, Jiří. *TZB-info*. [Online] Topinfo s.r.o., 2001-2020. [Citace: 16. 4. 2020.] Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/zateplovaci-systemy/12145-kontaktni-zateplovaci-systemy-a-chyby-pri-jejich-praktickem-provadeni>. 1801-4399.
27. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
28. PITNER, Jan. Foukaná izolace aplikovaná do trámového stropu. *Estav.cz*. [Online] TOPINFO S.R.O., 2014 - 2020. [Citace: 17. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/3320.foukana-izolace-aplikovana-do-tramoveho-stropu>.
29. IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno : Computer Press, 2004. 80-251-0461-3.
30. ISO 9001. *ISO.cz*. [Online] 2020. [Citace: 16. 4. 2020.] Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>.
31. ISO 14001:2004. *ISO.cz*. [Online] 2020. [Citace: 16. 4. 2020.] Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-14001>.
32. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4307-3.
33. DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C.H. Beck, 2010. 978-80-7400-010-2.
34. Z čeho se systém K2 skládá? *K2.cz*. [Online] K2 atmitec s.r.o., 2020. [Citace: 16. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.k2.cz/cs/z-ceho-se-system-k2-sklada>.
35. Jak probíhá implementace? *K2 atmitec s.r.o.* [Online] 2020. [Citace: 16. 4. 2020.] Dostupné z: <https://www.k2.cz/cs/jak-probiha-implementace>.
36. FIALA, Josef a Alena JURÁKOVÁ. *Informační systémy v managementu*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita, 2004. 80-248-0574-x.



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Zakázka – instalace foukací hadice do konstrukce střechy.....	13
Obrázek 2: Realizace foukané izolace .....	15
Obrázek 3: Materiály používané pro tepelnou izolaci .....	38

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Porovnání izolačních materiálů .....	47
Tabulka 2: Přehled návrhů a jejich aspektů .....	75