

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**TVORBA STRATEGIE ROZVOJE VYBRANÉHO STROJÍRENSKÉHO
PODNIKU**

**CREATING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A SELECTED
ENGINEERING COMPANY**

AUTOR: Rous Vojtěch

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

PRAHA 2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Rous** Jméno: **Vojtěch** Osobní číslo: **483348**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Tvorba strategie rozvoje vybraného strojírenského podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Creating a strategy for the development of a selected engineering company

Pokyny pro vypracování:

- I. Úvod – konkretizace cíle bakalářské práce
 - II. Charakteristika rozvojové strategie, vybraného podniku a jeho dosavadního vývoje co do výrobního programu a portfolia jeho produktů
 - III. Analýza současné vize a rozvojové strategie tohoto podniku. Marketingu, konkurence, zákazníků a úrovně hospodaření
 - IV. Vlastní návrh rozvojové strategie vybraného podniku
 - V. Praktické návrhy a doporučení podniku pro monitoring implementace a hodnocení úspěšnosti
 - VI. Závěr
- Seznam literatury

Seznam doporučené literatury:

- Tyll, Ladislav: Podniková strategie, C.H.Beck 2014, IBSN 978-80-7400-507-7.
- Jurová Marie: Výrobní a logistické procesy v podnikání, Grada Publishing 2016, IBSN: 978-80-247-5717-9.
- Liker, J., K., Tak to dělá Toyota, Management Press, 2007, IBSN 8072611737.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Michal Kavan, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **30.04.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23.07.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2022**

doc. Ing. Michal Kavan, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou strategie rozvoje podniku MPOWER Engineering, a.s. zabývající se vývojem a výrobou vysokotlakých průmyslových armatur pro klasickou a jadernou energetiku pro náročné provozu. Pro tvorbu strategie jsou využity metody vnitřních a vnějších analýz podniku, přičemž konkrétně se jedná o: SWOT analýzu, Balanced Scorecard, analýzu konkurenčního prostředí a finanční analýzu. Na základě získaných poznatků jsou určeny konkrétní strategické cíle, které jsou dále implementovány a některé z nich jsou následně vyhodnoceny v reálném čase. Většina získaných informací pro praktickou část práce pochází z interních zdrojů podniku.

Klíčová slova

Podniková strategie, SWOT analýza, Balanced Scorecard, Brand development, Obchodní strategie, Finanční analýza, KPI

Annotation

This bachelor thesis is focused on creating a strategy for the development of a company MPOWER Engineering, a.s., a manufacturer of high-pressure valves for conventional and nuclear energy with demanding operating conditions. For creating the strategy itself, there are used several methods to analyze and evaluate the conditions of an examined company. Specifically, the used methods are: SWOT analysis, Balanced Scorecard, business competitor analysis and financial analysis. Based on these gained findings, there are defined specific strategic goals, which are then implemented and evaluated. Much of the used information in a practical part of this thesis comes from internal sources of the company.

Keywords

Business strategy, SWOT analysis, Balanced Scorecard, Brand development, Marketing strategy, Financial analysis, KPI

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Michalu Kavanovi CSc. za veškerou pomoc, ochotu a podporu při vytváření této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům společnosti MPOWER Engineering, a.s., kteří mi pomohli vyhledat všechna potřebná data pro tvorbu této práce. Na závěr chci poděkovat své rodině, a zejména svým rodičům, kteří mě vždy podporovali, ať už v rámci mých studií, tak i ve všem ostatním.

Seznam použitých zkratk

BP	...	Bakalářská práce
EU	...	Evropská unie
BSC	...	Balanced Scorecard
SNS	...	Společenství nezávislých států
DN	...	Diameter Nominal / Světlost (připojovací rozměr)
PN	...	Pressure Nominal (jmenovitý tlak)
Pp	...	Tlak páry (maximální dovolený)
VŠ	...	Vysoká škola
KPI	...	Key performance indicator (ukazatel výkonnosti)
VH	...	Výsledek hospodaření
VaV	...	Výzkum a vývoj
ČR	...	Česká republika
ČVUT	...	České vysoké učení technické v Praze
FS	...	Fakulta strojní
OPPIK	...	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Obsah

1	Úvod a cíl práce	9
2	Teoretická část.....	10
2.1	Definice pojmu strategie	10
2.2	Proces tvorby strategie.....	11
2.3	Jednotlivé typy strategií.....	13
2.4	Analýzy.....	14
2.4.1	Finanční analýza	14
2.4.2	SWOT analýza	16
2.4.3	Balanced Scorecard (BSC).....	17
2.5	Implementace.....	18
3	Představení zkoumaného podniku	20
3.1	Základní popis.....	20
3.2	Právní forma.....	21
3.3	Historie	21
3.4	Certifikace	21
3.5	Popis výrobního programu (výroba a vývoj)	22
3.6	Produktové portfolio.....	24
4	Analýza problému.....	28
4.1	Současná vize podniku.....	28
4.2	Současná rozvojová strategie.....	28
4.3	Současná marketingová strategie	28
4.4	Konkurence.....	30
4.5	Zákazníci.....	31
4.6	Ekonomická situace	33
4.7	SWOT.....	34
4.7.1	Strengths (Silné stránky).....	34
4.7.2	Weaknesses (Slabé stránky).....	36

4.7.3	Opportunities (Příležitosti)	37
4.7.4	Threats (Hrozby).....	39
4.8	Výsledky analýzy	40
5	Řešení problému	42
5.1	Balanced Scorecard	42
5.2	BSC – odůvodnění a praktické návrhy	44
5.2.1	Finanční perspektiva.....	44
5.2.2	Zákaznická perspektiva	46
5.2.3	Perspektiva interních procesů.....	50
5.2.4	Perspektiva inovace a růstu	51
5.3	Shrnutí navržené strategie.....	53
5.4	Rozdělení částí strategie a odůvodnění	55
5.4.1	Zaměření na projekty.....	55
5.4.2	Komunikační strategie	57
5.5	Implementace strategie.....	59
5.5.1	Část obchodní a provozní strategie	59
5.5.2	Možná transformační strategie.....	60
6	Vyhodnocení a monitoring.....	62
6.1	Vyhodnocení zvýšení povědomí o značce.....	62
6.2	Vnitrofiremní komunikace	66
7	Závěr	67
8	Zdroje	68
9	Seznamy.....	73
9.1	Seznam obrázků.....	73
9.2	Seznam tabulek.....	74
9.3	Seznam grafů	74
9.4	Seznam rovnic.....	74

1 Úvod a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je navrhnout novou strategii rozvoje strojírenského podniku MPOWER Engineering, a.s. zabývající se vývojem a výrobou vysokotlakých průmyslových armatur pro klasickou a jadernou energetiku pro náročné provoz. Hlavním problémem, který je v rámci této práce řešen, je neaktuálnost současné podnikové strategie, která nereflektuje poslední zásadní změny tržního prostředí spojené s pandemií koronaviru, a dále špatné výsledky hospodaření za poslední roky.

Očekávaným praktickým výstupem této bakalářské práce je nová komplexní strategie rozvoje, která aktualizuje strategii současnou a dále jí rozvíjí konkrétními a jasně určenými cíli, které jsou dále kvantifikovány na základě nástrojů strategické analýzy. Mezi stěžejní prostředky pro vytvoření podkladů pro implementaci dané strategie volím metodologii Balanced Scorecard, která umožňuje výslednou strategii převrátit na konkrétní výstupy. Dalšími nástroji pro obchodní a provozní analýzu podniku volím analýzu SWOT, která je důležitou součástí implementace každé strategie. Mimo tyto metody provedu analýzu konkurenčního prostředí, zákazníků a fungování okolí podniku včetně základní finanční analýzy.

Kromě navržení nové strategie se chci zaměřit i na její reálnou implementaci do podniku, a to za pomoci uvedených doporučení a konkrétních kroků, které by vedly k jejímu naplnění. Jednou z kontrolou naplnění předepsaných cílů bude vyhodnocení první části zvolené strategie, kterou jsem měl možnost již skutečně v podniku implementovat. Získané výsledky mohou sloužit jako kontrolní body, jestli je daná část navržené strategie smysluplná, popřípadě jestli ji není nutné dále upravit a rozvíjet.

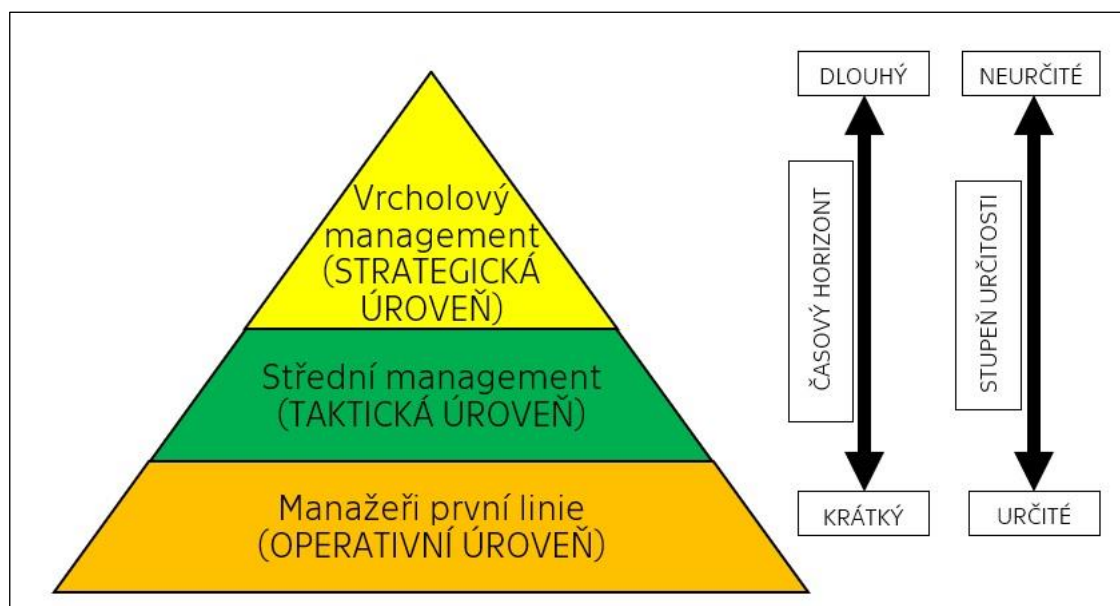
2 Teoretická část

2.1 Definice pojmu strategie

Strategie představuje dlouhodobý program zahrnující základní směry, prostředky a metody, které ústí k naplnění určených cílů daného podniku. Velmi důležitý je rovněž způsob, jakým budou alokovány zdroje v podniku, které jsou potřebné pro možnou realizaci těchto cílů. Rozhodování o výsledné alokaci zdrojů vychází ze zkoumání strategických možností a výběru nejvhodnější varianty. Strategii lze také vnímat jako obsáhlý koncept, který určuje konkurenceschopnost firmy, budoucí cíle a nutnou politiku potřebnou pro dosažení těchto cílů. Definice podnikových cílů je pro strategii klíčová, jelikož se jedná o budoucí konečný stav, kterého chce daný podnik dosáhnout pomocí aktivit, které jsou definovány ve výsledné strategii a jejím implementačním plánu. [1]; [2]

Obecně si pod pojmem strategie lze představit jakousi dráhu nebo trajektorii tvořenou podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními částmi sloužící k určení pozice podniku, která směřuje k předem stanoveným cílům. Tato dráha určuje celkové chování daného podniku z dlouhodobého hlediska a zaměřuje se na objevení a získání potřebných zdrojů pro naplnění těchto cílů. Zároveň se nemusí jednat pouze o určování obecného směřování podniku jako celku, ale může být mnohem specifičtější. Strategie slouží i k identifikaci jednotlivých manažerských úkolů na všech úrovních podniku, nebo se zaměřuje přímo na dosažení dlouhodobé a udržitelné výhody, která vychází z efektivně prováděných analýz měnícího se vnitřního a vnějšího prostředí. [1]; [3]

Pro správné zařazení strategie v rámci hierarchické úrovně managementu je potřeba odlišit strategické řízení od taktického a operativního řízení. Na níže uvedeném obrázku je jasně vidět, že strategie je nad taktickou i operativní úrovní s tím, že na strategické úrovni je určován směr a cíle podniku, které jsou kvantifikované a rozklíčované na jednotlivé úkoly a cíle pro úroveň taktickou. Další významný rozdíl spočívá i v časové náročnosti jednotlivých úrovní, kdy se strategie vytváří na několik let dopředu, zatímco pro taktickou úroveň už se jednotlivé cíle specifikují pro konkrétní období a na úrovni operativní se tyto cíle rozpadají do jednotlivých měsíců, týdnů až dnů. [2]



Obrázek 1 Rozlišení hierarchických úrovní managementu a charakteru informací pro manažerská rozhodování (vlastní tvorba) [2]

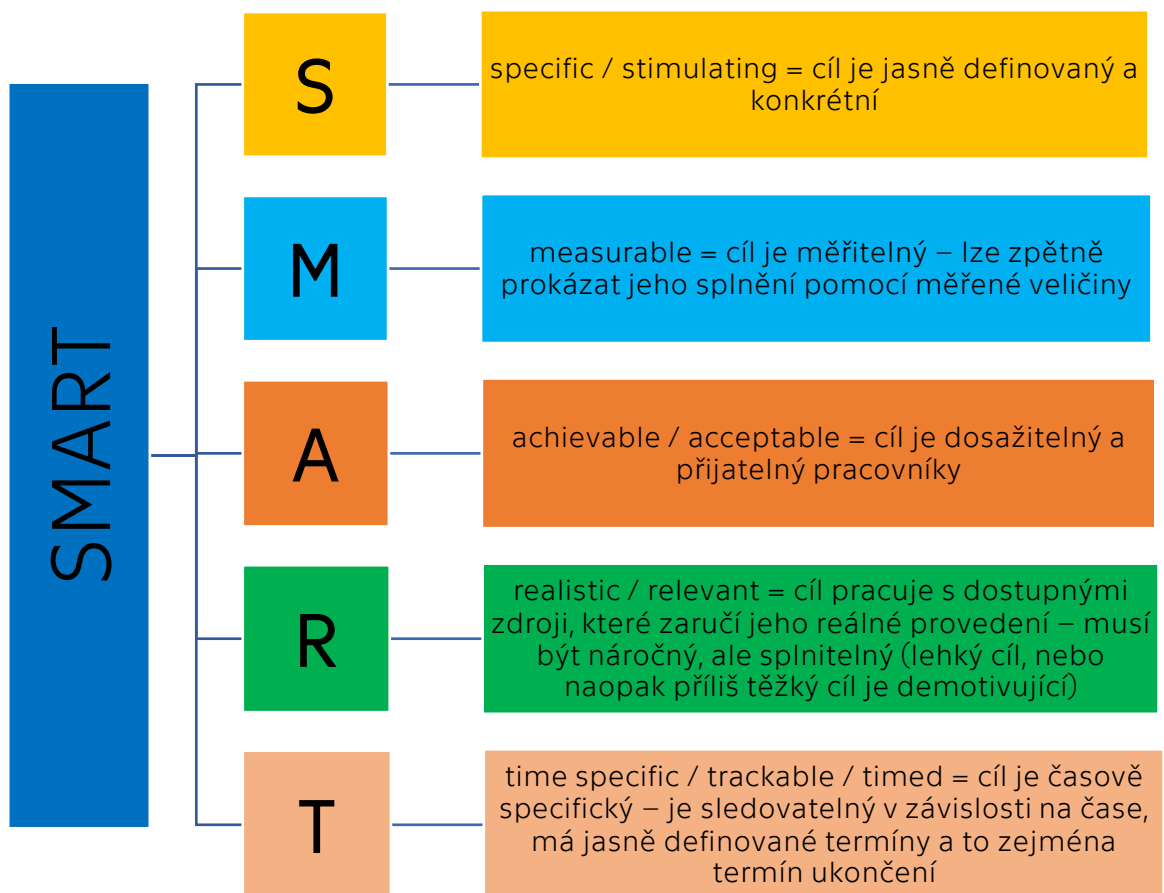
Pro lepší představu rozdělení jednotlivých hierarchických úrovní lze tyto úrovně navázat na typy řízení a s nimi spojenými úkoly, které se vztahují ke konkrétnímu produktu. Pro každý typ řízení je definován jiný typ úkolů, který odpovídá dané úrovni v rámci vertikálního rozdělení. Pro strategické, a tedy hierarchicky nejvýše postavené řízení, jsou prováděna rozhodnutí o základním směru konkurenční výhody, o koncepci daného produktu a k němu alokovaných zdrojů, o sociálních a ekonomických důsledcích, které souvisejí s přijatou strategií produktu a mnoho dalších. V navazujícím taktickém řízení se jedná o konkrétnější rozhodování, která jsou již částečně přetavena v jasná řešení, jako je vyřešení tendencí VaV aktivit, jasné určení potřebných zdrojů, vybavení a pracovních postupů, rozhodnutí o samotném výrobním programu a další. V operativním řízení jsou následně určeny konkrétní kroky, role a zdroje pro naplnění určeného plánu, přičemž jsou přijata rozhodnutí o nákupu, o využití kapacit strojů a pracovníků, a o tom, zda se bude produkt vyrábět v rámci vlastní, či cizí výroby. [4]

2.2 Proces tvorby strategie

Proces tvorby strategie má jasně definovanou strukturu s jednotlivými fázemi, jejichž úkol je zachytit všechna možná rizika a připravit podnik na všechny situace. Jednotlivé etapy jsou definovány následovně:

- 1) Definování strategické vize
- 2) Stanovení cílů podniku
- 3) Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku
- 4) Analýza strategických možností
- 5) Návrh, tvorba a testování variant
- 6) Výběr ideální strategie
- 7) Implementace a realizace strategie
- 8) Monitorování a vyhodnocování strategie s návrhy korektivních opatření [5]

Kromě dodržení logické návaznosti jednotlivých částí tvorby strategie je dále důležité dodržet zásady spojené s tvorbou podnikových cílů. Tyto zásady představuje metoda SMART. Jedná se o analytickou techniku, která zaručuje, že zvolené cíle mohou být uskutečněny. Jedná se o akronym tvořen počátečními písmeny jednotlivých anglických názvů, přičemž význam jednotlivých písmen tvořící název této metody je následující:



Obrázek 2 Metoda SMART; vlastní tvorba[2]; [54]

2.3 Jednotlivé typy strategií

Strategie můžeme rozdělovat podle několika hledisek, ale jejich základ je stále stejný. Společné hledisko všech strategií tvoří technologie, procesy a lidé, bez kterých strategie postrádá smysl. Přesto se jednotlivé typy liší z hlediska přístupu a potřebných dovedností. Existují základní typy strategií: nejvyšší celofiremní strategie, obchodní strategie a nejnižší provozní (operační) strategie, která se dále větví do jednotlivých oddělení, jako jsou věda a výzkum, výroba, marketing, finance a management lidských zdrojů.

Na úrovni celofiremní strategie se rozhoduje především o celkovém směřování podniku a má nejširší záběr. Na ní navazuje obchodní (business) strategie, která už je konkrétnější, a určuje, na jakých trzích se bude podnik pohybovat, jak se odliší od konkurence, na jaké zákaznické segmenty a geografické oblasti se zaměří, co konkrétně za produkt bude podnik nabízet, za jaké ceny, jak jej bude dopravovat zákazníkům, jak získá nad svými konkurenty konkurenční výhodu a mnoho dalšího. Pro rozpracování obchodní strategie do jednotlivých úkolů, operací a z nich vycházejícího akčního plánu implementace, se využívá strategie provozní. V rámci provozní strategie se řeší zejména praktické problémy s realizací částí obchodní strategie. Jedná se především o rozhodnutí, které procesy je potřeba v podniku vylepšit a jak zajistit potřebné zdroje, jako jsou lidské, hmotné (technologie, stroje), nehmotné (software, licence) a další. [1]; [2]; [3]

Kromě výše uvedených základních typů strategií zmiňují ještě strategii transformační. Jedná se o poměrně radikální přístup, kdy se daný podnik či organizace snaží drasticky změnit procesy, technologie a zaměstnance, z důvodu nastavení nového směřování podniku. Existuje řada důvodů, proč se podniky vydávají cestou transformace. Kromě těch vyloženě negativních, kdy jim kvůli špatným ziskům a celkově špatné finanční kondici nic jiného nezbývá, může jít i o dobrovolnou transformaci, např. z důvodu velkého pokroku ve specifické technologii, na které chce daná organizace postavit svoje podnikání. [6]; [7]

2.4 Analýzy

Výběr vhodné strategie by měl být vždy podložen relevantními daty, podle kterých podnik rozhodl o eliminaci nevyhovujících strategií. Hlavním využívaným nástrojem pro zjištění těchto dat v požadované kvalitě je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Existuje nespočet typů analýz, přičemž každá z nich je vhodná pro jiný účel. V této práci se budu především zabývat základní analýzou konkurenčního prostředí, která slouží k nalezení možných podnikatelských příležitostí, představení stávajících hlavních zákazníků podniku a odhalení současných i potenciálních konkurentů. Dalším důležitým nástrojem je základní finanční analýza, na niž navazuje SWOT analýza, která slouží ke shrnutí získaných dat, a jejich rozdělení do jednotlivých kategorií. Pro převrácení jednotlivých poznatků na konkrétní výstupy je použita analýza Balanced Scorecard, která umožňuje obecné strategické cíle přetransformovat do kvantifikovaných a měřitelných cílů.

2.4.1 Finanční analýza

Pomocí jednoduché finanční analýzy je podnik schopen rychle určit, jakým způsobem a jak efektivně hospodařil za uplynulé období a v jaké je finanční kondici (ex-post analýza). Zároveň může využít vyhodnocená data pro budoucí rozhodování o tom, jakým způsobem bude sestaven finanční plán (ex-ante analýza). Základním zdrojem pro finanční analýzu je podnikový účetní systém vycházející ze základních účetních výkazů, jako je rozvaha (rozdělení aktiv a pasiv), výsledovka (výkaz zisku a ztrát, kde se rozdělují náklady a výnosy) a výkaz cash flow (rozdělení příjmů a výdajů). Pro přesnější a kvalitnější finanční analýzu slouží vnitropodnikové účetní výkazy, které umožňují podniku díky většímu detailu lépe rozklíčovat, v čem se skrývá problém. Oproti finančnímu účetnictví, které je podnik povinen vést ze zákona, je vnitropodnikové účetnictví dobrovolné. Jelikož získávání potřebných dat ve větší podrobnosti nemusí být vůbec snadná záležitost, tak řada podniků vede pouze účetnictví finanční a vnitropodnikové nikoliv. [8]

Finanční analýza je ze strategického hlediska nástrojem, který umožňuje na základě zjištěných finančních ukazatelů vyhodnotit úspěšnost nové strategie, nebo umožní podniku lépe pochopit, v čem se skrývají nedostatky strategie předešlé. Existuje řada

metod využívaných při finanční analýze, které sledují jednotlivé ukazatele, přičemž dále uvádím některé z nich:

- Analýza stavových ukazatelů – analýza finanční a majetkové struktury
- Analýza tokových ukazatelů – analýza nákladů, výnosů, zisku a cash flow
- Analýza rozdílových ukazatelů – čistý pracovní kapitál
- Analýza poměrových ukazatelů – tu rozpracuji detailněji níže

Mezi stěžejní poměrové ukazatele patří rentabilita, aktivita, produktivita, zadluženost, likvidita a další. Pro mou práci je důležitá likvidita, která představuje schopnost daného podniku uhradit své splatné závazky. To je důležité s ohledem na situaci, kdy byl v nedávné době vybraný podnik, který v této práci zkoumám, v insolvenční, což je stav, kdy podnik není schopen dále splácet své závazky. Likvidita se dělí do dvou typů (existuje i třetí typ, tedy likvidita okamžitá, s tou ale v praktické části nepracuji), přičemž princip výpočtu zůstává stále stejný, kdy se ve jmenovateli nachází údaj, co je nutné zaplatit, a v čitateli se nachází údaj, čím je možné platit. Zdrojem dat pro výpočet likvidity je rozvaha. Jednotlivé typy likvidity uvádím níže: [9]

- Ukazatel běžné likvidity
 - $Běžná\ likvidita = \frac{Oběžný\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$

1 Rovnice; Výpočet běžné likvidity [10]
 - Ukazuje, jak je podnik platebně schopný, myšleno s ohledem na uspokojení svých věřitelů, když by transformoval svůj oběžný majetek na hotovost.
 - Doporučené hodnoty: 1,5 – 2,5
- Ukazatel pohotové (rychlé) likvidity
 - $Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžný\ majetek - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$

2 Rovnice; Výpočet pohotové likvidity [10]
 - Ukazuje, jak je podnik schopen vyrovnat své závazky, v závislosti prodání nebo ponechání si podnikových zásob. Proces prodání zásob a jejich transformace na peníze je zpravidla nevýhodný kvůli vysoké ztrátovosti, jelikož zásoby jsou nejméně likvidní.
 - Doporučené hodnoty: 1 – 1,5 [8]; [9]; [10]

2.4.2 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro zjištění a analýzu vnějších a vnitřních faktorů, pomocí kterých lze popsat a monitorovat situaci v podniku a v jeho okolí. Zároveň v sobě sjednocuje poznatky zjištěné v předchozích analýzách a rozděljuje je do jednotlivých kategorií na podnikové silné a slabé stránky a dále bere v potaz okolí podniku s možnými příležitostmi a hrozbami, které jsou pro výsledné formulování strategie klíčové. Silné a slabé stránky patří pod charakteristiku vnitřní situace podniku a příležitosti a hrozby se řadí pod charakteristiku vnějšího okolí. [11]

Pro vytvoření vhodné a užitečné SWOT analýzy je nutné vztáhnout všechny získané informace ke konkrétnímu podniku, jelikož každý podnik má jedinečné charakteristiky, a proto nelze postupovat v každém případě stejně. Co je pro jeden podnik příležitostí, může být pro druhý podnik hrozbou a opačně – z tohoto důvodu je nutné uvádět jednotlivé části analýzy detailně v přímých vazbách na zkoumaný podnik. [12]

Z významového hlediska je pojem SWOT opět akronym, kdy je vzniklé slovo tvořeno počátečními písmeny jednotlivých faktorů, které se v dané analýze zkoumají. Tyto faktory jsou následující:

INTERNÍ ANALÝZA	S STRENGTHS (Silné stránky)	W WEAKNESSES (Slabé stránky)
EXTERNÍ ANALÝZA	O OPPORTUNITIES (Příležitosti)	T THREATS (Hrozby)

Tabulka 1 SWOT analýza; vlastní tvorba [12]

Pro oba vstupy, jak ze strany vnitřní analýzy podniku pro silné a slabé stránky, tak ze strany analýzy vnějších vlivů pro příležitosti a hrozby, se využívají jiné zdroje dat. Interní analýza se opírá o finanční analýzu, analýzu zdrojů, analýzu produktového portfolia

a další, zatímco externí analýza vychází z analýzy vnějšího prostředí a analýzy konkurenčního postavení. Zároveň je nutné stále danou analýzu aktualizovat a revidovat, jelikož její platnost se vztahuje pouze k období, pro něž byla vytvořena, což nemusí věrohodně reprezentovat aktuální stav. [12]; [13]

Logickým cílem této analýzy je rozvíjet podnikové silné stránky, potlačovat stránky slabé, odhalit možné příležitosti a být si vědom hrozeb, kterým lze zamezit zavedením případných včasných preventivních opatření. Přesto lze na základě určených faktorů vytvořit čtyři základní strategické varianty, které se soustředí vždy na jinou kombinaci dvou daných sektorů. Jedná se o varianty SO, ST, WT a WO, přičemž základním cílem je zlepšovat pozitivní faktory a potlačovat negativní. [12]

2.4.3 Balanced Scorecard (BSC)

Jedná se o metodologii, pomocí které je možné určené obecné cíle, vycházející z podnikové strategie a vize, přetransformovat na konkrétní výstupy a dílčí akce, které se dají měřit v závislosti na čase. Obecně Balanced Scorecard představuje systém strategického řízení, pomocí něhož lze objektivně měřit výkonnost daného podniku. K měření výkonnosti jsou využity klíčové indikátory výkonnosti (KPI), jejichž hodnoty jsou určeny na základě již provedených analýz, a jejichž specifičnost umožňuje zachovat zásadu cílů, aby byly SMART. S tím je spojená možná kontrola úspěšnosti výsledné strategie, jelikož pokud se cíle vycházející ze strategie nedaří plnit, tak pomocí BSC a zvolených KPI může podnik odhalit, v jaké oblasti vzniká problém. Tím podnik získává potřebnou zpětnou vazbu, která mu umožní zjistit, jak velká je odchylka mezi plánovanou hodnotou a skutečností, a na základě této informace může včas přijmout nápravná opatření. [12]; [14]

Z výše uvedených informací vyplývá, že hlavní přínos metodologie Balanced Scorecard nespočívá pouze ve vyhodnocování a měření výkonnosti podniku, nýbrž se především jedná o systém plánování a řízení, kterým lze srovnávat jak data z minulých období, tak i data budoucí. Tím se stává vhodným nástrojem pro tvorbu, implementaci a kontrolu dlouhodobé strategie rozvoje podniku. [15]

Pro vytvoření přehledné struktury se v BSC využívá rozdělení podle různých perspektiv, přičemž každá perspektiva sjednocuje cíle vycházející z podnikové strategie, které se týkají stejné oblasti. Tyto perspektivy jsou následující:

- Finanční perspektiva
 - V rámci této perspektivy jsou sdruženy cíle vycházející ze ziskovosti podniku, cash flow či finanční analýzy (např. vyhodnocení likvidity a dalších ukazatelů). Celkově je zde sledována finanční kondice a výkonnost podniku, která je důležitá pro akcionáře.
- Zákaznická perspektiva
 - Zde se nachází cíle spojené s vnímáním hodnoty značky a produktů zákazníky. Cílem je zaměřit se na hlavní konkurenční výhody podniku a dále zvětšovat zákaznickou základnu, uspokojovat potřeby zákazníků a získávat zpětnou vazbu, podle níž je možné zlepšovat podnikové produkty a služby. Hlavními zkoumanými parametry v této kategorii jsou ziskovost zákazníků, počet zákazníků, podíl na trhu a další.
- Perspektiva interních procesů
 - Hlavním cílem perspektivy interních procesů je stále zlepšovat kvalitu a efektivitu výrobního procesu. S tím je spojena snaha snižovat náklady daných procesů, snížit počet neshod a reklamací, zkracovat čas potřebný k vyřízení zakázek a zkracovat výrobní cyklus.
- Perspektiva učení se a růstu / inovace
 - Pro celou strategii naprosto zásadní oblast, kterou musí podnik aktivně rozvíjet, chce-li si udržet a zlepšovat know-how skrze spokojené a kvalifikované zaměstnance. Patří sem školení a kurzy pro pracovníky, podpora nových nápadů a z nich vycházejících nových produktových inovací. Tyto inovace mohou podniku poskytnout konkurenční výhodu a zvýšenou produktivitu, což je pro plnění určené strategie klíčové. [16]; [17]

2.5 Implementace

Pro implementaci strategie existuje řada možností, kterými je možné tento komplexní proces provést. Zde uvádím tu, které se budu držet v praktické části.

V první fázi je nutné definovat si podnikovou vizi, popřípadě jí upravit a rozvíjet, když je nevyhovující. Dále je provedena provozní a obchodní analýza, jako je například SWOT

analýza, finanční analýza a analýza konkurenčního prostředí. Pomocí těchto analýz si vedení podniku vytvoří několik strategických možností, ze kterých vybere vhodné varianty. Následuje stanovení strategických cílů, které je možné kvantifikovat metodologií BSC, načež je popsán proces naplnění zvolených cílů v plánu implementace strategie. V další fázi se rozdělí potřebné zdroje pro uskutečnění strategie, kde hlavní roli zastává management na taktické a operativní úrovni. Posledním krokem je monitoring výsledné strategie, kdy je potřeba sledovat, jaké cíle se daří plnit, a které se naopak odchyľují od plánu. Na základě monitoringu je možné udělat závěrečné vyhodnocení. [18]

3 Představení zkoumaného podniku

3.1 Základní popis

Společnost MPOWER Engineering patří mezi české výrobce průmyslových armatur, specializující se na vývoj, technologii, engineering, výrobu a servis vysokotlakých armatur do náročných provozů. Zajišťuje engineering dodávek pro konvenční i jadernou energetiku. Svoje aktivity soustřeďuje především na trzích EU a SNS.

Centrum vývoje s konstrukčním oddělením se nachází v Praze, kde rovněž sídlí vedení podniku společně s obchodním a marketingovým oddělením. Kromě engineeringové základny disponuje společnost i výrobním střediskem v Ostravě, pod které spadá technologické a výrobní oddělení společně s realizací. [19]

Mezi dlouhodobé vize a cíle podniku patří rozvíjení svého postavení zejména v segmentu vysokotlakých a jaderných armatur se zajišťováním komplexních řešení dodávek pro elektrárenské a engineeringové společnosti, jehož součástí jsou konstrukční a výpočtářské práce, ucelený sortiment armatur, moderní výrobní základna a zajišťování servisu a oprav přímo u uživatelů.

Z hlediska celkové struktury a hospodářských výsledků podniku měla společnost MPOWER Engineering za rok 2019 obrát 56,2 mil. Kč, přičemž celkový počet zaměstnanců byl 46. [20]



Obrázek 3 Logo společnosti MPOWER Engineering, a.s. [19]

3.2 Právní forma

Společnost MPOWER Engineering, a.s. je zapsaná v obchodním rejstříku jako akciová společnost se základním kapitálem ve výši 8 mil. Kč. Datum vzniku a zápisu společnosti do obchodního rejstříku je 20. listopad 2007. Hlavním předmětem podnikání je činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky, výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie pro určitá hospodářská odvětví a pro všeobecné účely, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, projektová činnost ve výstavbě, inženýrská činnost v investiční výstavbě, příprava a vypracování technických návrhů, testování, měření, analýzy a kontroly, obchodní činnost v oblasti velkoobchodu a zprostředkování služeb. [21]

3.3 Historie

Společnost MPOWER Engineering jako taková vznikla až v roce 2009, ale úplné začátky sahají až do roku 1965, kdy státem vlastněný holding Sigma začíná s produkcí průmyslových armatur. V průběhu privatizace v 90. letech byl koncern rozdělen na jednotlivé akciové společnosti, přičemž jednou z nich byla společnost Mostro a.s. (vznikla v roce 1993), která pokračovala v tradici výroby armatur pro energetiku. V roce 2007 dochází k rozdělení společnosti Mostro a.s. na výrobní a engineeringovou firmu – nově vzniklé Mostro Engineering, a.s. se zaměřuje především na export jaderných a vysokotlakých armatur. V roce 2009 dochází k založení nové společnosti MPOWER Engineering jako nástupnickou organizací po Mostro Engineering. Výroba se přesouvá do Ostravy a Vranové Lhoty. Posledním datem je rok 2017, kdy společnost úspěšně ukončila reorganizaci a výrobní provoz v Ostravě se stává součástí MPOWER Engineering, a.s.. [19]

3.4 Certifikace

Podnik disponuje celou řadou certifikátů – mezi klíčové patří následující:

- EN ISO 9001 : 2015
 - Certifikace systému managementu kvality (QMS) v souladu s TÜV NORD Czech postupy

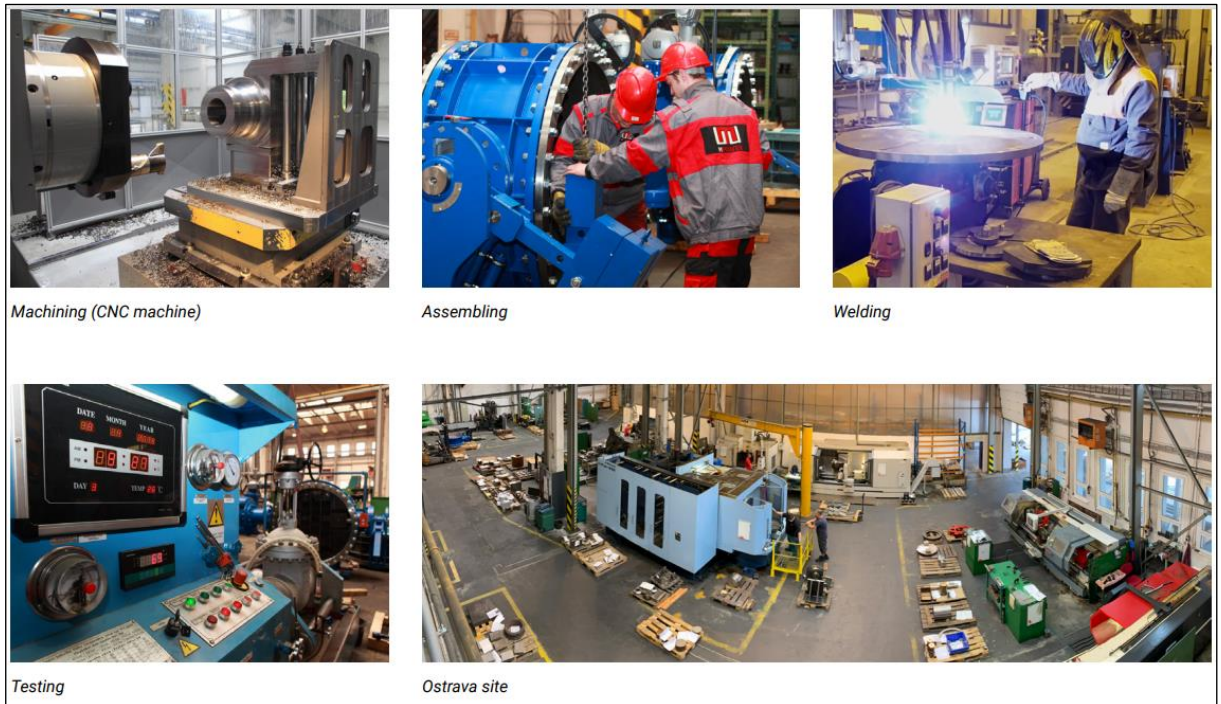
- ČSN EN ISO 3834-2
 - Certifikace od společnosti TÜV NORD – Organizace je schopna provádět svařování průmyslových armatur včetně jaderných v návaznosti na předpisy...
- ČEZ, a.s. Divize jaderná energetika kvalifikace a hodnocení dodavatelů – Oprávnění organizace
 - MPOWER Engineering má oprávnění pro výrobu a dodávku průmyslových armatur včetně náhradních dílů, v souladu se specifikacemi a požadavky zákazníka pro ČEZ, a.s.
- Certifikáty na tlakové a funkční zkoušky
- Výroba a zkoušení dle norem EN, GOST a ASME
- Certifikace pro EU, Rusko a Euroasijský ekonomický svaz [19]

3.5 Popis výrobního programu (výroba a vývoj)

Z hlediska výrobních kapacit společnost MPOWER Engineering disponuje celou řadou strojů a zařízení, jako jsou: horizontální a vertikální obráběcí centra, klasické a CNC soustruhy, svařovací poloautomatický stroj, plazmové zařízení pro navařování, vysokotlaká zkušební stolice, tryskáč komora, žíhací pece, pily a mnoho dalšího. Kromě vlastních výrobních kapacit má společnost rozvinutou síť subdodavatelů obráběných dílů a kooperantů pro operace lakování a dalších povrchových úprav. [19]

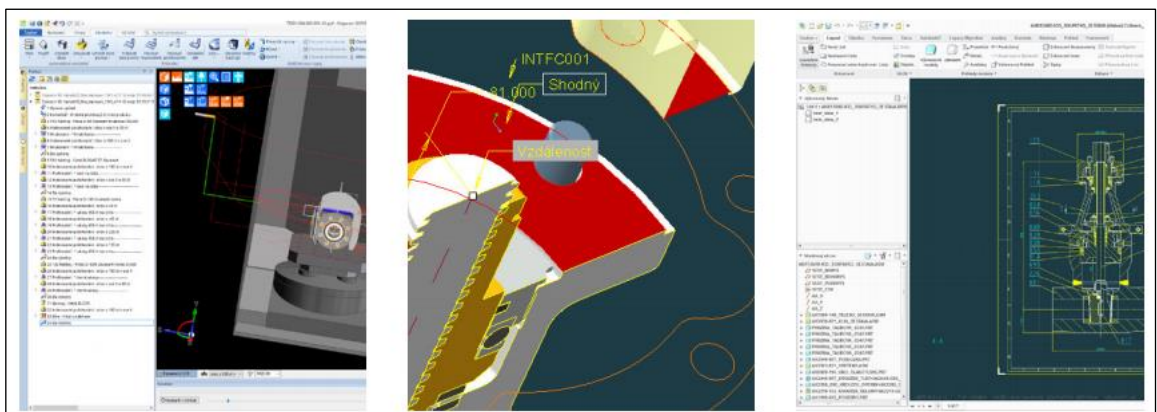


Obrázek 4 Vysokotlaká stolice [22]
















Obrázek 5 Výrobní kapacity – Ostrava [22]

V oblasti softwaru a licencí je hlavním nástrojem konstruktérů program PTC Creo Parametric & FEM analysis SW a program Edgecam – CNC programming.



Obrázek 6 SW – Creo Parametric [22]

Informační systém funguje na základě sdílených dokumentů přes platformu Google Workspace. [22]

R&D Software	Accounting & Processing	Data Management & Planning	Communication Tools
 PTC Creo Parametric & FEM analysis SW  Edgecam – CNC programming	 TPV 2000  Pohoda  ANeT – personalist system	 Google Drive  Google Docs  Google Calendar  GQueues	 Yealink – video conferencing system  Gmail  Google Hangouts  Facebook groups

Obrázek 7 Výčet SW prvků [22]

3.6 Produktové portfolio

Společnost MPOWER Engineering je především orientovaná na zakázkovou/kusovou výrobu, přičemž nabízí široký sortiment produktů pro klasickou a jadernou energetiku. Z toho vyplývá i následující dělení, kdy jsou tyto dva základní segmenty rozděleny do několika pilířů, přičemž každý pilíř zahrnuje různé varianty jednoho typu produktu.

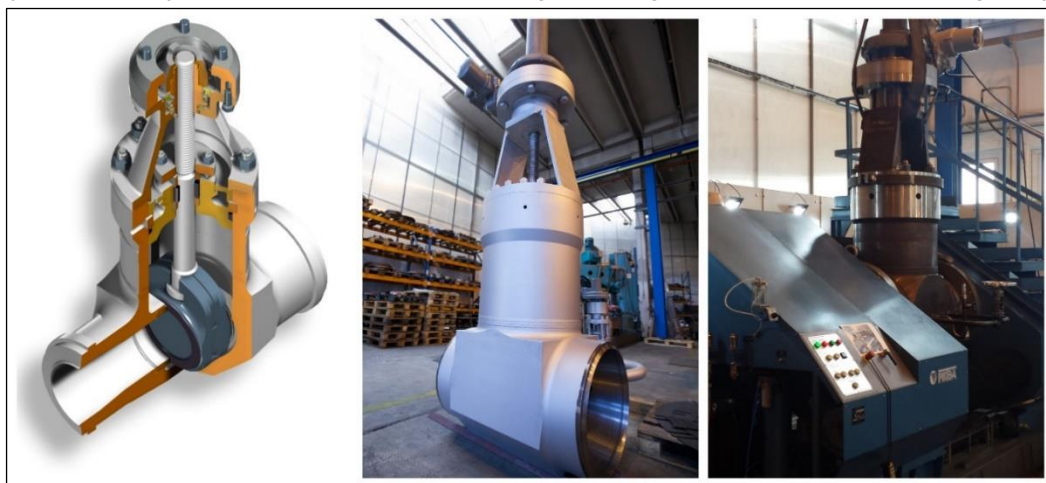
Kromě konstrukčního řešení v jednotlivých skupinách je základním rozlišovacím parametrem pro oba segmenty světlost dané armatury, což je pojem označující vnitřní průměr potrubí (nebo také připojovací rozměr) se značením DN a jednotkou [mm]. Pak je pro armatury z klasické energetiky udáván jmenovitý tlak se značením PN a jednotkou [bar], který je daný produkt schopný snést. Pro jadernou energetiku je udávána veličina s označením Pp a jednotkou [MPa], která označuje tlak páry a její maximální hodnotu, kterou je schopná daná armatura zvládnout. [23]

Základní pilíře jsou následující:

1) ŠOUPÁTKA:

Jedná se o uzavírací orgány určeny k úplnému otevření nebo uzavření průtoku média. Jednotlivé typy se liší intervaly maximálních světlostí a jmenovitých tlaků, dále pak provedením (s tlakotěsným víkem nebo bez), technologií výroby tělesa (kované či lité), připojením (přivařovací či přírubové) a nakonec i provozními látkami (neagresivní či agresivní látky).

Hlavními produkty z tohoto pilíře jsou šoupátka K12 a K02, které jsou tradičně jedny z nejprodávanějších produktů MPOWER Engineering z oblasti klasické energetiky. [24]

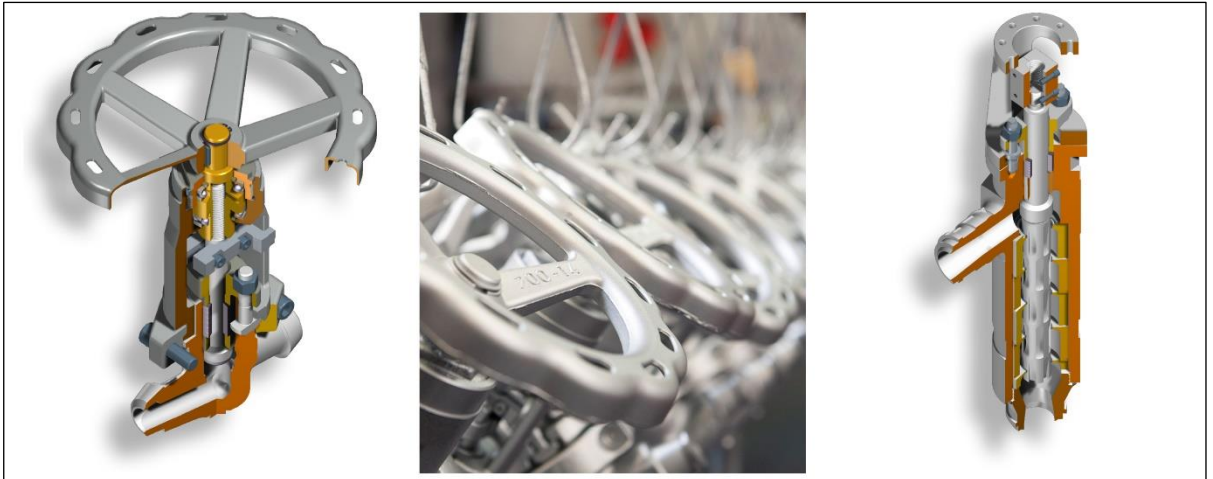


Obrázek 8 Zleva doprava: 1. 3D model K12; 2. hotové šoupátko K12 DN 600; 3. tlaková zkouška [22]; [24]

2) VENTILY:

Jedná se o rovněž o uzavírací orgány určeny k úplnému otevření nebo uzavření průtoku média s tím, že některé lze použít i pro hrubou regulaci. Ostatní dělení je stejné jako pro šoupátka.

Z této produktové skupiny zmiňují ventil K01/K91 a speciální regulační, víceúhňový ventil K81. [25]



Obrázek 9 Zleva doprava: 1. 3D model ventilu K01/K91; 2. ventil K01/K91v lakovně; 3. 3D model ventilu K81 [22]; [25]

3) UZAVÍRACÍ KLAPKY:

Platí pro ně stejné parametry jako pro předchozí dva pilíře s tím rozdílem, že provedení obou zástupců této skupiny (K06, K16) mají provedení s dvojitou excentricitou a dále se u nich řeší těsnost, která je měkkotěsnící nebo oboustranná. Tělesa jsou kovaná a určená pro neagresivní provozní látky. [26]



Obrázek 10 Zleva doprava: 1. 3D model K16; 2 foto z provozu K06 nahoře a K16 dole; 3. 3D model K06 [22]; [26]

4) ZPĚTNÉ ARMATURY:

Jedná se o samočinné orgány zamezující zpětnému proudění provozní tekutiny. Dále pro ně platí stejné rozdělovací parametry jako pro předchozí typy armatur.

Mezi klíčové produkty tohoto pilíře patří zpětná klapka K05 a K08. [27]



Obrázek 11 Zleva doprava: 1. 3D model K05; 2. hotová klapka K05; 3. 3D model K08 [22]; [27]

5) SPECIÁLNÍ ARMATURY & OSTATNÍ:

Jedná se o armatury pro speciální aplikace. Většinou byly armatury z této skupiny vyvinuty kvůli konkrétnímu konstrukčnímu a provoznímu problému, který si vyžadoval individuální řešení. Jako příklad může posloužit membránové pojistné průtržné zařízení K89, které vzniklo kvůli zvýšeným nákladům za rychle opotřeбенé těsnění v rámci některé z aplikací – membrána se v případě nehody nebo překročení předepsaného tlaku protrhne, spolehlivě zabrání možnému problému a následná instalace membrány nové je ekonomicky mnohem výhodnější. Dalším příkladem je speciální uzavírací šoupátko S59 pro dopravu hydrosměsí, které je schopné zvládnout v rámci provozních látek rudné koncentráty, uhlí, škváru a polymetalický koncentrát s velikostí zrna do 20 mm.

Hlavními představiteli této skupiny jsou již zmiňované produkty S59 a K89. Kromě nich sem patří ale také největší vyráběná armatura v sortimentu MPOWER Engineering – jedná se kombinovanou zpětnou klapku K18, která je buď samočinná s tlumičem či kombinovaná s hydromotorem. [28]

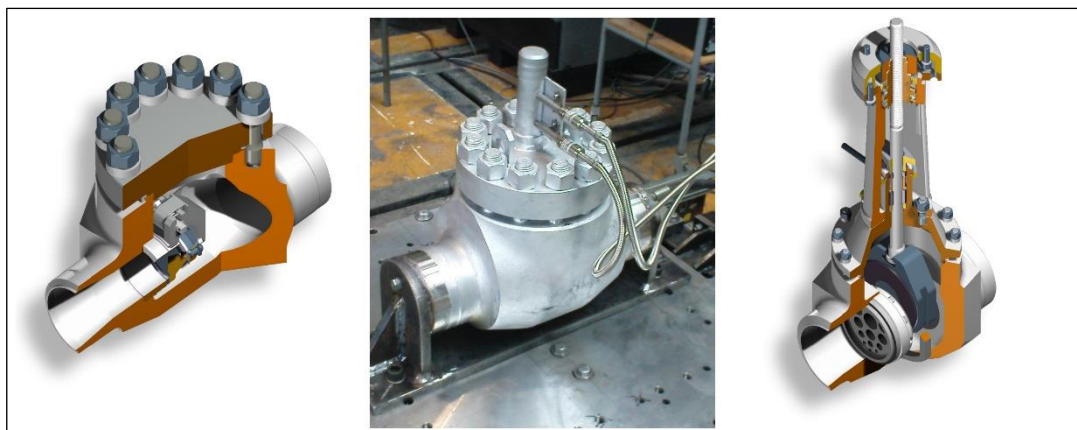


Obrázek 12 Zleva doprava: 1. nahoře 3D model S59, dole 3D model K18; 2. nahoře hotové šoupátko S59, dole hotová zpětná klapka K18; 3. nahoře 3D model K89, dole K18 na montáži [22]; [28]

6) ARMATURY PRO JADERNOU ENERGETIKU:

Jedná se o jaderné armatury uzavírací, rychločinné či regulační. Dále sem patří dvojcestné a trojcestné ventilové soupravy. Platí stejná rozdělení parametrů, jako pro klasickou energetiku, pouze s tím rozdílem, že provedení některých typů armatur je vlnovkové a provozní látky jsou přesně specifikovány podle normy NP-068-05, VTP-87/91.

Hlavními produkty tohoto pilíře jsou šoupátko A00/A01, dále regulační šoupátko A05, zpětná klapka A43 či ventil A10/A11/A13. [29]



Obrázek 13 Zleva doprava: 1. 3D model klapky A43; 2. výroba klapky A43; 3. 3D model šoupátka A05 [22]; [29]

4 Analýza problému

4.1 Současná vize podniku

V rámci reorganizace byla definována dlouhodobá a krátkodobá vize, přičemž základním dlouhodobým záměrem podniku je stát se spolehlivým dodavatelem průmyslových armatur pro náročné provozu v ČR i v zahraničí.

Pro krátkodobou vizi byly definovány konkrétní cíle zahrnující obrat a zaměstnanost na další roky . Tyto cíle pro jednotlivé roky jsou následující:

- Pro rok 2021 docílit obratu kolem 130 mil. Kč a zaměstnanost 75 pracovníků
- Pro rok 2022 docílit obratu kolem 180 mil. Kč a zaměstnanost 80 pracovníků
- Pro rok 2023 docílit obratu kolem 190 mil. Kč a zaměstnanost 80 pracovníků

4.2 Současná rozvojová strategie

Současná rozvojová strategie společnosti MPOWER Engineering vychází ze začátku roku 2018, kdy po ukončení reorganizace došlo k jasnému definování, na jakém trhu bude společnost působit, a na jaké aktivity se bude zaměřovat. Tato strategie vznikla na základě podnikové vize, kdy byl určen základní cíl podniku stát se spolehlivým dodavatelem průmyslových armatur a lídrem v oboru speciálních armatur pro nadkritické parametry.

V souvislosti s definováním současné podnikové strategie byla definována segmentace trhu a určení zaměření podniku na energetický, petrochemický a hutnický průmysl. Pro výzkumně-vývojové projekty bylo určeno zaměření se přímo na průmyslový výzkum a experimentální vývoj. [30]

4.3 Současná marketingová strategie

Obchodní strategie společnosti využívá klasických nástrojů marketingového mixu. Jsou jimi prvky 4P, tedy prvky produktu (product), ceny (price), propagace (promotion) a místa (place). Dle tohoto konceptu společnost člení své aktivity. Podnik zaměřuje prodej

svých produktů na B2B trhy, kde v rámci marketingových praktik využívá přímé komunikační linky.

Zákazníky podniku jsou nyní především subjekty z energetického, petrochemického a hutnického průmyslu jak na domácím, tak na zahraničním trhu. Z pohledu trhu má společnost MPOWER Engineering konkurenční výhodu zejména v oblasti komplexnosti nabízeného řešení, jedinečnosti technologií a dostupné kvality se zaměřením na náročné provozy. Další výhody přináší charakter trhu, pro které jsou typické vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty a možnost nahraditelnosti konkurenčních produktů u potenciálních zákazníků. Dále jsou popsány současné části marketingového mixu 4P:

- Produkt:
 - Produkty společnosti jsou určeny pro velmi náročné provozy, kde jsou vyvíjeny vysoké tlaky v desítkách MPa, extrémní teploty nebo kde jsou používány agresivní provozní látky. Zároveň jsou produkty dodávány s certifikací, která zaručuje, že produkt splňuje požadované parametry.
- Cena:
 - Podnik se soustředí především na kvalitu spojenou s vysokými požadavky zákazníků. Zároveň musí vyvíjená řešení splňovat nároky nejnovějších legislativních nařízení, která jsou zejména v oboru energetiky velmi vysoké. Při kritériích cena/kvalita jsou produkty vysoce konkurenční.
- Propagace:
 - Využívá se hlavně osobní prodej, přímý marketing a referenční listy. Společně s těmito nástroji je využíván velmi přesný targeting, kdy jsou vytipováni klienti, kteří by mohli vyžadovat řešení v rámci náročných provozů, načež jsou poté přímo osloveni.
- Místo:
 - Vzhledem k charakteru vyráběných a prodávaných produktů se podnik zaměřuje na domácí i zahraniční trhy. Evropa má rozvinutý energetický průmysl s tím, že jaderné a konvenční elektrárny tvoří většinu vyrobené energie (22 % jaderná energie a 21 % uhlí) [31]. Obdobná situace je i v Asii. Petrochemický průmysl má zase silnou základnu v Rusku (zde má podnik dokonce obchodní zastoupení v Moskvě) a na Středním východě, kam jsou také směřovány produkty společnosti. [32]

4.4 Konkurence

Na poli výrobců a dodavatelů armatur pro jadernou a konvenční energetiku pro náročné provozy má společnost MPOWER Engineering řadu konkurentů. Mezi tuzemskou konkurenci patří zejména:

- LDM, spol. s r.o.:
 - Výrobce regulačních, uzavíracích a pojistných armatur
 - Silně proexportně orientovaná firma s více než 220 zaměstnanci
 - Nabízené armatury v tlakových stupních od PN 6 do PN 630 (PN udáváno v jednotce bar – po převodu = armatury v tlakových stupních 0,6-63 MPa)
- ARAKO spol. s r.o.:
 - Výrobce průmyslových armatur pro jadernou i tepelnou energetiku, chemii i petrochemii (primární zaměření na jaderné armatury)
 - Nabízené armatury v tlakových stupních rovněž do PN 630

Mimo domácí trh má podnik konkurenci také na zahraničním trhu, kde jsou hlavními konkurenty následující společnosti:

- Waldemar Pruss Armaturenfabrik GmbH (Německo):
 - Dlouholetý výrobce vysokotlakých ventilů
 - Specializace na dodávky pro elektrárny, ropný průmysl a petrochemii
 - Nabízené ventily jsou vyráběny pro provozní tlak maximálně PN 160 (výhoda MPOWER Engineering s provozními tlaky až do PN 630)
- Fabryka Armatur "Głuchołazy" S.A. (Polsko):
 - Tradiční výrobce ventilů, uzavíracích klapek a šoupátek
 - Produkty společnosti jsou uzpůsobeny na maximální tlak PN 500, což pro nejnáročnější provozy nestačí (opět výhoda MPOWER Engineering s provozními tlaky až do PN 630) [33]

4.5 Zákazníci

Společnost MPOWER Engineering má celou řadu zákazníků na tuzemském a také na zahraničním trhu. Mezi hlavní zákazníky v ČR patří:

- Skupina ČEZ:
 - Největší výrobce a dodavatel energie v ČR
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky pro konvenční a jadernou energetiku a servis:
 - Jaderná elektrárna Temelín – šoupátka a ventily pro jadernou energetiku (A10, A10.0, A43, K03)
 - Jaderná elektrárna Dukovany – ventily (A10, A10.0, K01, K06)
 - Paroplynová elektrárna Počerady – ventily K01 a zpětné klapky (K05, K08, K01)
 - Tepelná elektrárna Tušimice – šoupátka a ventily (K12, K99, K01)
- Rafinerie Litvínov:
 - Vlastník – Unipetrol Group.
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Ventily a šoupátka (K01, K99, K91, K02)
- Synthesia:
 - Chemická firma v Pardubicích – výroba papíru, nátěrových hmot a kosmetiky
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Ventily K01, příslušenství a náhradní díly
- Teplárna České Budějovice:
 - Výroba a rozvod tepla a užitkové vody.
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Ventily K01

Kromě českých zákazníků má společnost celou řadu zahraničních klientů, přičemž jejich výběr je uveden dále:

- U.S. Steel Košice (Slovensko):
 - Největší slovenský podnik na výrobu a zpracování oceli
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Ventily a šoupátka (K01, K02, K61, K05)
- Jaderná elektrárna Mochovce (Slovensko):
 - Vlastník – Slovenské elektrárne, a.s.
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky a servis:
 - Ventily pro jadernou energetiku (A10, K01)
- Elektrárna Kymijärvi (Finsko):
 - Finská elektrárna společnosti Lahti Energia na obnovitelné zdroje – biomasa
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Ventily a šoupátka (K91, K01, K12, K03)
- Elektrárna Bocamina (Chile):
 - Vlastník – Colbún
 - Z MPOWER Engineering pravidelné dodávky:
 - Kovaná šoupátka K02 [34]

Obrázek 14 Reference – výběr klientů a jejich firemní loga [34]

4.6 Ekonomická situace

V následující tabulce jsou vypsané ekonomické ukazatele podniku. Z údajů je patrné, že se společnost za poslední rok dostala do záporného výsledku hospodaření a čistý obrat se oproti roku 2018 v roce 2019 téměř trojnásobně snížil. To je způsobeno již zmiňovanou reorganizací, celkovým hospodářským úpadkem, pozastavením výstavby nových elektráren kvůli koronaviru a dalšími faktory. [35]

Položka / Rok	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	96 751	83 330	52 237
Výkonová spotřeba	93 746	81 594	35 490
Osobní náklady	25 792	30 775	27 672
Provozní výsledek hospodaření	-22 533	59 933	-18 650
Finanční výsledek hospodaření	-2 695	-4 950	-2 896
Výsledek hospodaření před zdaněním	-25 228	54 983	-21 546
Čistý obrat za účetní období	105 841	182 731	56 203

Tabulka 2 Ekonomické ukazatele (v tis. Kč); vlastní tvorba [35]

Dále zde uvádím hodnoty likvidity běžné a pohotové, které budou dále využity v tabulce analýzy Balanced Scorecard. Pro jejich výpočet jsem využil vzorce uvedené v teoretické části pro finanční ukazatele. Oba ukazatele likvidity se pohybují značně mimo rozmezí doporučených hodnot. Hodnoty za rok 2020 zatím k dispozici nejsou, ale kvůli prohloubení krize kvůli pandemii koronaviru lze předpokládat, že hodnoty budou ještě menší, což platí i pro výsledek hospodaření.

Položka / Rok	2017	2018	2019	Doporučené hodnoty
Oběžný majetek (oběžná aktiva) - netto	82 923	61 597	53 573	
Krátkodobé závazky (krátkodobá pasiva)	178 511	35 121	47 952	
Zásoby - netto	48 954	44 897	38 158	
Likvidita běžná	0,46	1,75	1,12	1,5-2,5
Likvidita pohotová	0,19	0,48	0,32	1-1,5

Tabulka 3 Ukazatele likvidity (oběžný majetek, krátkodobé závazky a zásoby v tis. Kč); vlastní tvorba [35]

Vzorový výpočet běžné likvidity pro rok 2019:

- $$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{53\,573\,000}{47\,952\,000} = 1,12$$

3 Rovnice; Výpočet běžné likvidity pro rok 2019 [10]

Vzorový výpočet pohotové likvidity pro rok 2019:

- $$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{53\,573\,000 - 38\,158\,000}{47\,952\,000} = 0,32$$

4 Rovnice; Výpočet pohotové likvidity pro rok 2019 [10]

4.7 SWOT

Na základě výše uvedených dat, analýz a celkového zhodnocení podniku následně popíši současný stav pomocí analýzy SWOT, kde se budu zabývat silnými a slabými stránkami podniku včetně příležitostí a možných hrozeb. Jednotlivé body jsou vypsány v následující tabulce, přičemž budou dále detailně popsány.

INTERNÍ ANALÝZA	STRENGTHS (Silné stránky)	WEAKNESSES (Slabé stránky)
	Zkušený a kvalifikovaný tým	Nedostatek pracovníků
	Rozsáhlé know-how	Zastaralost firemních procesů a dat
	Dlouhodobí zákazníci	Propojení Prahy a Ostravy
	EN ISO 9001 : 2015 – certifikace kvality	Složitější výpočty v kooperaci – nesoběstačnost
	Specializace na nadkritické parametry	Finanční stabilita po reorganizaci
	Vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty	
EXTERNÍ ANALÝZA	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	THREATS (Hrozby)
	Výstavba jaderných a tepelných elektráren nové generace	Omezení exportu a importu
	Spolupráce s výzkumnými organizacemi a VŠ	Nestálost trhu – vliv mezinárodní politiky na trh
	Nové způsoby propagace pomocí sociálních sítí – brand development	Ekonomická krize – důsledky pandemie nemoci COVID-19
	Dotační programy	Odchod klíčových členů vývojového týmu
	Domácí a zahraniční konkurence	

Tabulka 4 Analýza SWOT; vlastní tvorba

4.7.1 Strengths (Silné stránky)

1) Zkušený a kvalifikovaný tým

- V podniku je zaměstnáno množství dlouholetých pracovníků, kteří mají obsáhlé zkušenosti v oblasti návrhu a konstrukce armatur.

- Zároveň se současní členové vývojového týmu podíleli na množství výzkumných projektů, které ještě podrobněji popíšu u odůvodnění mnou vytvořené strategie (konkrétně v rámci výčtu již úspěšně ukončených rozvojových projektů).

2) Rozsáhlé know-how

- Podnik vlastní celou řadu certifikátů, které jsou pravidelně obnovovány v rámci kontrolních auditů – mezi hlavní patří ČSN EN ISO 3834-2, který společnost opravňuje k provádění svařování průmyslových armatur včetně jaderných.
- Kromě toho má podnik množství certifikátů na svařované materiály, které jsou mnohdy v ČR naprosto unikátní, což patří mezi hlavní podnikové konkurenční výhody (zejména pro armatury pro nadkritické parametry jsou kladeny vyšší požadavky na kvalitu spojenou s materiálem, což je pro oblast svařování obtížné zajistit). [36]

3) Dlouhodobí zákazníci

- Pravidelné dodávky armatur pro zákazníky z ČR a zahraničí.
- Certifikace ČEZ, a.s. Divize jaderná energetika kvalifikace a hodnocení dodavatelů – oprávnění pro MPOWER Engineering vyrábět a dodávat průmyslové armatury včetně náhradních dílů v souladu se specifikacemi a požadavky zákazníka pro ČEZ, a.s.. [34]

4) EN ISO 9001 : 2015 – certifikace kvality

- Certifikace systému managementu kvality (QMS) v souladu s TÜV NORD Czech postupy. [19]

5) Specializace na nadkritické parametry

- Konkurenční výhoda, kdy je podnik schopný nabídnout specifické produkty zákazníkům pro nejnáročnější provozu pro konvenční i jadernou energetiku v prostředí, kde působí extrémní tlaky i teploty, a kde jsou využita nejrůznější provozní média (voda, pára, CO₂, olovo, sodík, ...), které produkty konkurentů nevydrží.

6) Vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty

- V oblasti energetiky a dodavatelství průmyslových armatur je velice nepravděpodobné, že se objeví nová firma, která by mohla představovat potenciální konkurenci. [32]

4.7.2 Weaknesses (Slabé stránky)

1) Nedostatek pracovníků

- Po reorganizaci se počet pracovníků značně snížil, což pro některé důležité segmenty způsobilo, že je složité vylepšovat vnitrofiremní procesy. Tento problém je nejviditelnější v rámci obchodu, kdy v minulosti veliké oddělení nyní nemá kapacitu pro rozvoj nových způsobů pro komunikaci se zákazníky, kdy je stále složitější získávat zpětnou vazbu na dodané zboží a poskytované služby.

2) Zastaralost firemních procesů a dat

- Současné firemní procesy jsou prováděné spíše na základě zkušenosti a zaběhlosti než na systematickosti. To se projevuje např. využíváním výpočtů v kalkulacích pro produkty, kdy se využívají několik let staré informace (jelikož se to takto dělá už dlouho). Neaktuální data a pozastavení snah o další vývoj podniku mohou být jedním z faktorů, které způsobují špatné hospodářské výsledky z posledních let. [36]

3) Propojení Prahy a Ostravy

- V rámci propojení vedení firmy, obchodního, konstrukčního a marketingového oddělení sídlícího v Praze a výrobního oddělení v Ostravě existuje malá synergie. Kromě služebních cest, kdy se daný zaměstnanec fyzicky přepraví z Prahy do Ostravy, nebo naopak, existují i komunikační kanály, které zajišťují aspoň základní porady (videohovory přes video konferenční systém Yealink). Kromě těchto dvou způsobů je ale vnitřní provázanost velice omezená, což vede často k problémům spojeným se špatnou komunikací a vzájemnému nepochopení. [22]

4) Finanční stabilita po reorganizaci

- Ze základní ekonomických ukazatelů vychází, že se hospodářské výsledky za poslední roky výrazně zhoršují. To může být jednak způsobeno prudkou změnou v rámci reorganizace, ale také pandemií koronaviru, kdy byla pozastavena většina projektů spojená s výstavbou nových elektráren a celkově byl pozastaven ekonomický růst. Firma byla také touto pandemií přímo zasažena, kdy byla řada zaměstnanců v Ostravě nakažena, což způsobilo na několik dnů úplné zastavení všech činností ve výrobě.

- Menší počet zakázek a snížená poptávka v minulém roce způsobila značně záporný hospodářský výsledek, který je rovněž jednou z hlavních příčin, proč je potřeba zvolit nové postupy, které upraví současnou strategii vzniklou v době, kdy tyto drastické změny okolního prostředí nemohl nikdo očekávat. [33]; [35]
- 5) Složitější výpočty v kooperaci – nesoběstačnost
- Přestože je společnost ve fázi návrhu a konstrukce zatím soběstačná, složitější výpočty (např. simulace proudění) a testování prototypů je nutné často řešit v kooperaci, čímž se vývoj neúměrně prodlužuje a výrazně prodražuje. [36]

4.7.3 Opportunities (Příležitosti)

- 1) Výstavba jaderných a tepelných elektráren nové generace
- V současné době je v oblasti energetiky stále více kladen důraz na ekologizaci a udržitelnost, což vede ke zvyšování nároků na bezpečnost provozu konvenčních i jaderných elektráren. Z těchto důvodů dochází k vývoji nové generace elektráren, přičemž hlavním důvodem vzniku je snaha o zvýšení účinnosti pomocí nových zdrojů (paliv) s ohledem na hospodárnost provozu a vliv na životní prostředí.
 - Tento trend představuje pro společnost MPOWER Engineering velikou příležitost, jelikož zvýšené nároky na bezpečnost na straně vstupního materiálu, který splňuje všechny požadované vlastnosti na nadkritické parametry (tlaky nad 60 MPa, teplota 600-800 °C, média: CO₂, olovo, sodík apod.), přesně odpovídají specifickému zaměření podniku pro náročné provozy. Zároveň se společnost v minulosti již na vývoji nových inovačních produktů podílela, takže disponuje zkušeným vývojovým týmem, který je na nové projekty v této sféře plně kvalifikován. [37]; [38]
- 2) Spolupráce z výzkumnými organizacemi a VŠ
- Společnost spolupracuje s několika výzkumnými organizacemi, jako je ÚJV Řež (Ústav jaderného výzkumu), kdy v minulosti proběhl projekt na vývoj armatur pro speciální média (více podrobností v rámci výčtu již úspěšně ukončených rozvojových projektů). Dále podnik spolupracuje s několika českými vysokými školami, jako je například Fakulta strojní ČVUT

v Praze či Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (VŠB – TUO). V rámci spolupráce s těmito VŠ se jedná především o teoretickou podporu při nastavení parametrů, oponenturu jednotlivých řešení a posuzování výsledků.

- Spolupráce s Fakultou strojní ČVUT v Praze je obzvláště silná v rámci posledního roku, kdy se v období od března 2020 do března 2021 rozšířil současný studentský tým tvořený třemi studenty ČVUT FS o dalších sedm. [36]

3) Nové způsoby propagace pomocí sociálních sítí – brand development

- Podnik se soustředí především na přímý marketing, účast na světových veletrzích a na prodej vytipovaným klientům pomocí přesného targetingu. V současné době je ale drtivá většina technických veletrhů zrušena a celkově špatný hospodářský výsledek neumožňuje společnosti investovat do marketingu větší částky. Proto je nutné hledat moderní způsoby propagace firemní značky a dostání se do podvědomí zákazníků za pomoci jiných přístupů, které budou méně nákladné, ale přesto účinné. [32]
- Jedním ze způsobů budování firemní značky za snížených nákladů je skrze sociální sítě, kde se v ČR nachází přes 5,7 mil. aktivních uživatelů. Pokud se zaměříme více na konkrétní varianty, tak pro pracovní účely je využívána zejména platforma LinkedIn, kde je v současné době 1,6 mil. uživatelů. Dále je tradičně využíván Facebook s 5,3 mil. uživateli, ale pro pracovní účely již tak vhodný není. [39]
- Pokud by společnost rozšířila své způsoby propagace a podpory prodeje i přes tyto kanály, tak má příležitost zajistit si velmi úspornou, ale přesto účinnou možnost, jak oslovit více zákazníků a zároveň dále rozvíjet firemní značku.
- Kromě přínosů v oblasti prodeje a povědomí o značce je platforma LinkedIn výbornou volbou pro hledání nových zaměstnanců, kteří by mohli rozšířit vývojový tým, nebo navýšit kapacitu obchodního oddělení.

4) Dotační programy

- Existuje celá řada programů zaměřujících se na nové způsoby zefektivnění procesu tvorby energie, které jsou spojené i s finančními prostředky na rozvíjení VaV pracovišť. Jedním z těchto programů je i vývoj nových typů

armatur pro nadkritické parametry pro IV. Generaci jaderných elektráren, což pro podnik představuje velkou příležitost. [37]

4.7.4 Threats (Hrozby)

1) Omezení exportu a importu

- Podíl exportu tvoří pro společnost MPOWER Engineering téměř 70 %, což je v současné době veliký problém, jelikož řada států export a import produktů značně omezuje, nebo úplně zastavuje. To je způsobeno množstvím restrikcí spojených s omezením pohybu osob mezi státy kvůli šíření koronaviru.
- Kvůli tomuto omezení bylo nutné řadu zakázek odsunout do budoucího období, kdy by mělo být možné pokračovat v běžném provozu. Přesto nelze predikovat, kdy tato situace rozvolnění skutečně nastane. [33]

2) Nestálost trhu – vliv mezinárodní politiky na trh

- Z hlediska geografického zastoupení jednotlivých zákazníků je patrné, že společnost dodává své produkty především na východ. V rámci jaderných a konvenčních elektráren tvoří většinu zákazníků podniky v Asii, přičemž pro petrochemický průmysl je největší zastoupení v Rusku a na Středním východě.
- Na ruském trhu je vliv politiky nejsilnější, kdy se v krátkém čase mohou kompletně změnit priority pro zahraniční obchod, přičemž pak některé dodávky není možné vůbec dopravit, což může vyústit až v úplné zrušení dané zakázky, jako se tomu tak stalo i v minulosti. Tyto rychlé změny mohou být doprovázeny sankcemi či úplným embargem na dovážené produkty. [40]

3) Hospodářská krize – důsledky pandemie nemoci COVID-19

- V důsledku pandemie nemoci COVID-19 proběhlo v průběhu roku 2020 množství zásahů vlád jednotlivých zemí proti šíření tohoto onemocnění. Mezi přijatá opatření patřilo mimo jiné uzavření hranic, zavírání obchodů a služeb a mnoho dalšího. Důsledky tohoto pozastavení ekonomiky ještě nelze s jistotou konstatovat, ale již během daných opatření byla společnost nucena zrušit některé zakázky a množství sjednaných obchodů nebylo možné uzavřít kvůli izolaci jednotlivých zemí. [41]

4) Odchod klíčových členů vývojového týmu

- V bodu silné stránky společnosti bylo zmíněno rozsáhlé know-how společnosti, a to zejména v oblasti svařování. Přesto je většina tohoto know-how svázána s konkrétními členy týmu, a jednotlivé postupy nejsou nijak centrálně popsány v rámci vnitropodnikového systému. Proto by případný odchod klíčových členů vývojového týmu způsobil značný problém, kdy by ve firmě nebyl nikdo, kdo by dané problematice plně rozuměl, jelikož se jedná o nesmírně specifické znalosti.
- Také výzkumné projekty byly v minulosti realizovány stejným týmem pracovníků, jejichž složení se prakticky nezměnilo. Odchod jednoho z nich by mohl podnik značně zpomalit a některé další projekty by nebylo možné vůbec realizovat.

5) Domácí a zahraniční konkurence

- Konkurence v oboru energetiky a zaměření na náročné provozy je poměrně vysoká, a to jak na domácím, tak zahraničním trhu. MPOWER Engineering si stále drží konkurenční výhody pro nadkritické parametry a speciální aplikace vyžadující vysokou kvalitu svařovacích operací. Přesto se konkurence stále přibližuje a rovněž vyvíjí produkty, které by měly stejné vlastnosti jako produkty firemní, ale kvůli lepší zaměstnanecké základně a větší kapacitě je bude moci nabízet za nižší ceny, což by pro podnik představovalo výraznou hrozbu. [33]
- Řešením je stále další vývoj nového typu armatur, které budou moci splnit poslední nejpřísnější požadavky, které konkurenční produkty nezvládnou.

4.8 Výsledky analýzy

Na základě provedených analýz je vidět, že současná strategie rozvoje je v určitých oblastech nevyhovující. Už vzhledem k prvnímu bodu, kdy byl určen cíl pro rok 2021 dosáhnout obrátu 130 mil. Kč a zaměstnanosti 75 pracovníků je jasně vidět, že strategie nebyla delší dobu aktualizována (vzhledem k současným ekonomickým faktorům, které se stále zhoršují). Proto je nutné identifikovat konkrétní problémy, kvůli kterým nelze určené cíle splnit a dále vytvořit novou aktualizovanou strategii, kde budou nové cíle určeny realističtěji s ohledem na současnou situaci.

Mezi hlavní problémy patří zejména zastaralá komunikační strategie, která má své nedostatky z vnitřního i vnějšího hlediska. Vnější hledisko představuje komunikace se zákazníky, kdy je využíván pouze přímý marketing, jehož uplatňování je v současné době velice obtížné a v mnoha ohledech prakticky nemožné. Jde především o zrušené veletrhy a nemožnost cestování do jiných zemí na přímá setkání se zákazníkem. Navíc je tato forma marketingu nákladná a v čase, kdy je nutné vzít v úvahu snížené finanční možnosti podniku, je potřeba hledat levnější alternativy.

Vnitřní hledisko je myšleno v souvislosti s komunikací uvnitř podniku, a to zejména v rámci propojení Prahy a Ostravy. Zde se již předtím špatná komunikace s koronavirovou krizí ještě prohloubila, když nebylo možné se fyzicky dopravit do druhé pobočky kvůli uzavření krajů. Pro efektivní řízení a možnosti implementování nové strategie je zajištění dobré komunikace uvnitř podniku naprosto zásadní.

Další problém je spojen se stále se zhoršujícím hospodářským výsledkem, který je způsoben především nižšími tržbami za firemní produkty. V době, kdy jsou zakázky kvůli pandemii koronaviru stále odsouvány, nelze očekávat, že se tržby budou držet na stejných číslech jako za normální situace. Přesto je nutné tento problém začít řešit, jelikož podnik i s takto špatnými výsledky nabízí stále velké množství produktů, přičemž většinu tržeb představuje pouze malé procento z nich. Navíc je potřeba řešit problém s certifikací, jež je spojená s výrobou těchto méně výdělečných produktů, jelikož je nutné ji stále obnovovat a s tím se pojí další náklady navíc. Široké produktové portfolio představuje na jednu stranu konkurenční výhodu, kdy je podnik schopen nabídnout své produkty pro množství aplikací do různých odvětví, přesto je ale v současné době úspornější zaměřit se pouze na hlavní ziskové produkty a ty dále rozvíjet pro konkrétní segment, kde bude zajištěný odbyt.

Z výše provedené analýzy a zjištěných problémů se proto dále budu zabývat vlastním návrhem nové strategie, která by podniku mohla pomoci do budoucna.

5 Řešení problému

5.1 Balanced Scorecard

Pro kvantifikování a specifikaci strategie do jednotlivých cílů jsem zvolil metodologii Balanced Scorecard, pomocí které jsem navrhl praktická řešení a výstupy, pomocí kterých bude implementace nové strategie realizovatelná. Tyto výstupy jsou rozvedeny v další kapitole zaměřené na jednotlivá sledovaná KPI (tyto indikátory jsou ve výsledné tabulce označeny jako kritérium). V kolonce stav je vždy napsán přesný rok či období, ke kterému se dané KPI vztahuje (některé údaje za rok 2020 nejsou k dispozici, proto jsem musel využít i data z roku 2019). V kolonce cíle jsou cíle pro konec roku 2021. Výsledná tabulka je z důvodu zajištění větší přehlednosti na následujícím samostatném listu.

Perspektiva	STRATEGICKÝ CÍL	KRITÉRIUM	MĚŘÍTKO / PARAMETR	STAV	CÍL
FINANCE	Finanční výkonnost	VH za účetní období před zdaněním	[Kč]	- 21 546 000 Kč (2019)	- 21 546 000 Kč
	Zlepšení provozního výsledku hospodaření	Provozní výsledek hospodaření	Meziroční změna [%]	-131 % (2018-19)	0 %
	Krytí splatných závazků	Likvidita běžná	[-]	1,12 (2019)	1,12
		Likvidita pohotová	[-]	0,32 (2019)	0,32
Zvýšení investic	Náklady vynaložené na VaV	Meziroční změna [%]	-31,81 % (2018-19)	5 %	
ZÁKAZNÍCI	Rozšíření zákaznické základny	Počet nových zákazníků	[počet zákazníků]	2 (2020)	10
	Zajištění zpětné vazby	Počet respondentů na průzkum spokojenosti	[%] – podíl respondentů z oslovených zákazníků	6 % (6 ze 100) za rok 2020	60 % (60 ze 100)
	Spokojenost zákazníků	Počet zákazníků se stejným nebo vyšším obratem jako minulý rok	[zákazníci]	15 (2020)	30
	Zvýšení kvality	Počet odůvodněných reklamací	[počet]	5 (2020)	0
	Zefektivnění nabídkového řízení	Evidence poměru realizovaných a nerealizovaných nabídek	[-]	0,65 (2020)	0,8
	Zvýšení povědomí o značce (brand development)	Přítomnost na sociálních sítích a online stránkách	[počet aktivních platforem]	2 (2020)	5
		Počet sledujících na LinkedIn	[sledující]	0 (2020)	250
		Počet sledujících na Facebooku	[sledující]	35 (2020)	100
		Počet prokliků na hlavní stránku firemního webu	[počet unikátních návštěvníků za měsíc]	1428 (2020)	3000
		Poměr sledujících a reagujících (like, komentář) na LinkedIn	[míra aktivity]	0 (2020)	15 %
Náklady na online propagaci	[Kč]	50 000 (2020)	200 000		
INTERNÍ PROCESY	Zrychlení zpracování poptávky	Pracovní délka procesu vypracování nabídky	[dny]	14 (2020)	10
	Zefektivnění poptávání materiálu	Komplexní ceník dodávaného materiálu	Počet dodavatelů, kteří vytvořili kompletní ceník	0 (2020)	4
UČENÍ SE A RŮST / INOVACE	Rozšíření trainee programu	Zvýšení počtu nových studentů z technických VŠ	Počet studentů	10 (2020)	20
	Důraz na VaV aktivity	Zvýšení počtu aktivních projektů zaměřených na VaV aktivity	Počet úspěšně dokončených projektů	10 (2010-20)	13 (2021-2030)
	Spokojenost zaměstnanců	Počet výpovědí	[-]	3 (2020)	0
		Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Procento z celkového počtu zaměstnanců	Neměřeno (2020)	80 %
	Zvýšení kvalifikace	Kurz MPOWER Academy	Počet úspěšných absolventů	5 (2020)	15
	Zlepšení vnitřní komunikace Praha-Ostrava	Počet zobrazení příspěvků v rámci intranetu	[-]	15 (2020)	46 (všichni zaměstnanci)
Nárůst reakcí (like, komentář) na příspěvek		[průměrný počet reakcí]	5 (2020)	20	

Tabulka 5 Balanced Scorecard; vlastní tvorba

5.2 BSC – odůvodnění a praktické návrhy

V přechodí kapitole jsem se zabýval analýzou Balanced Scorecard, kde jsem uvedl stávající stav a předpokládané konkrétní cíle pro rok 2021. Stávající stav vychází z předchozích analýz a plán na rok 2021 je již zhmotnění strategického plánu, který navrhuji. Přesto se před samotnou definicí nové strategie zaměřím na konkrétní indikátory KPI vyjmenované v rámci BSC, a představím podklady, na základě kterých jsem pro jednotlivé cíle určil konkrétní hodnoty. Pro analýzu BSC jsem používal hodnoty pro současný stav vycházející z dat, které mi podnik poskytl – pro některé indikátory se jedná o období 2017-2019, pro některé 2018-2020 (vždy je rozlišeno v rámci rozepsání daných indikátorů). Výše zmíněné rozmezí je uvedeno v tomto rozsahu, jelikož po reorganizaci 2018 dochází k viditelné změně v celé struktuře společnosti, a proto není vhodné do analýz míchat výsledky z let před tímto obdobím. Pro ilustrativní porovnání je pro některé ukazatele ukázán i rok 2017, ale přesto se snažím vycházet především z let, kdy jsou okolní podmínky co možná nejpodobnější současným, aby byly navržené cíle reálné. Celkově pro správný benchmarking by nebylo vhodné používat starší data, která by výsledky zkreslovala. Jedinou výjimku tvoří rozvojové projekty, na kterých se v minulosti podíleli členové současného týmu, a proto je jejich zkušenost relevantní, i když se nejedná o projekty z posledních tří let

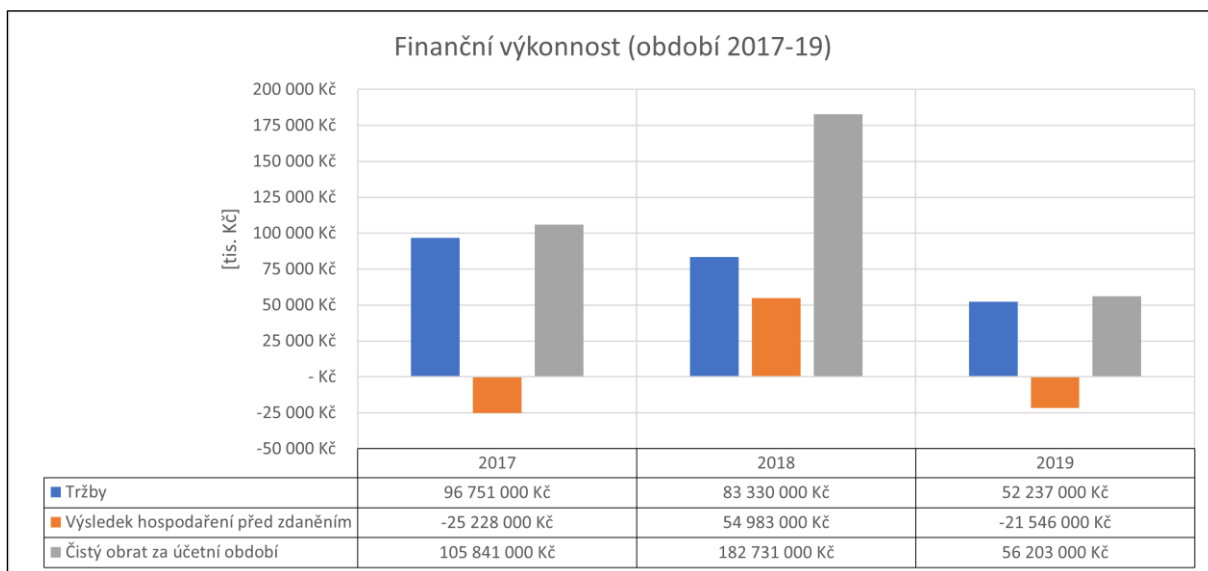
5.2.1 Finanční perspektiva

1) Finanční výkonnost

- Vychází ze základní finanční analýzy – vývoj ekonomických ukazatelů v období 2017-2019 (znázorněno na grafu níže).
- Je velice složité určovat cíl pro rok 2021, když ještě nejsou k dispozici data za rok 2020, u kterých lze předpokládat, že propad v tržbách, ve výsledku hospodaření a celkově propad u všech ekonomických ukazatelů bude ještě výraznější, a to zejména kvůli koronaviru. Jelikož nelze předpokládat, jak se situace vyvine dále, tak cílem podniku by mělo být především zastavit prudký propad, a držet se alespoň na stejných číslech, jako poslední rok. Z těchto důvodů dávám cíl pro kritéria VH (výsledek hospodaření) za účetní období před zdaněním a provozní výsledek hospodaření, aby zůstala na

stejných hodnotách, s cílem do budoucna dostat se pro VH do kladných čísel.

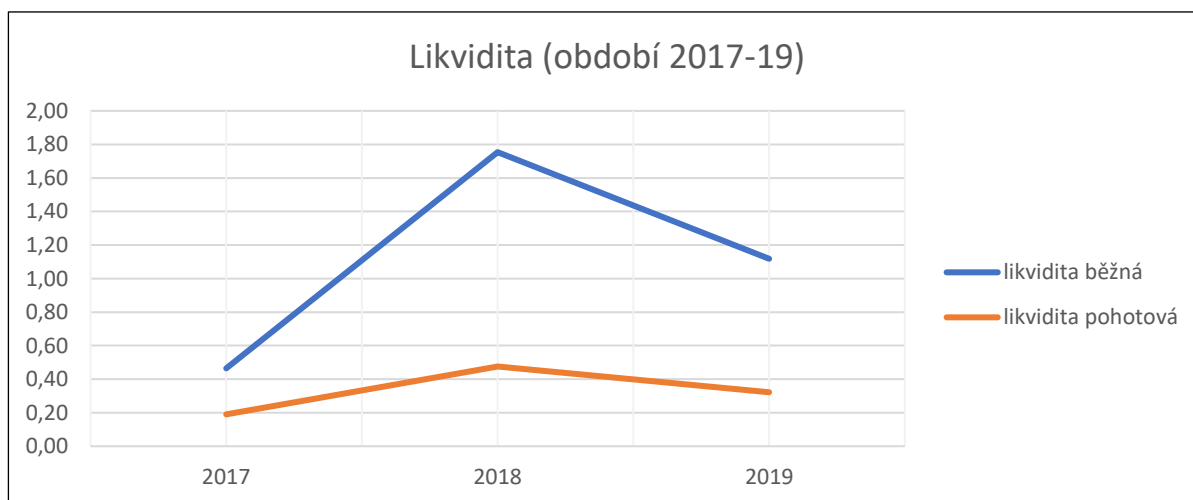
- Jediným pozitivem může být, že některé neuskutečněné a rozpracované zakázky se odsunuly na rok 2021, a proto lze předpokládat, že by se finanční kondice podniku mohla zlepšit. Oproti tomu ale přichází minimum zakázek nových, takže je možné, že odsunuté zakázky akorát vyrovnají rozdíl za ty, které podnik nezískal. [33]



Graf 1 Finanční výkonnost za období 2017-2019; vlastní tvorba [35]

2) Krytí splatných závazků

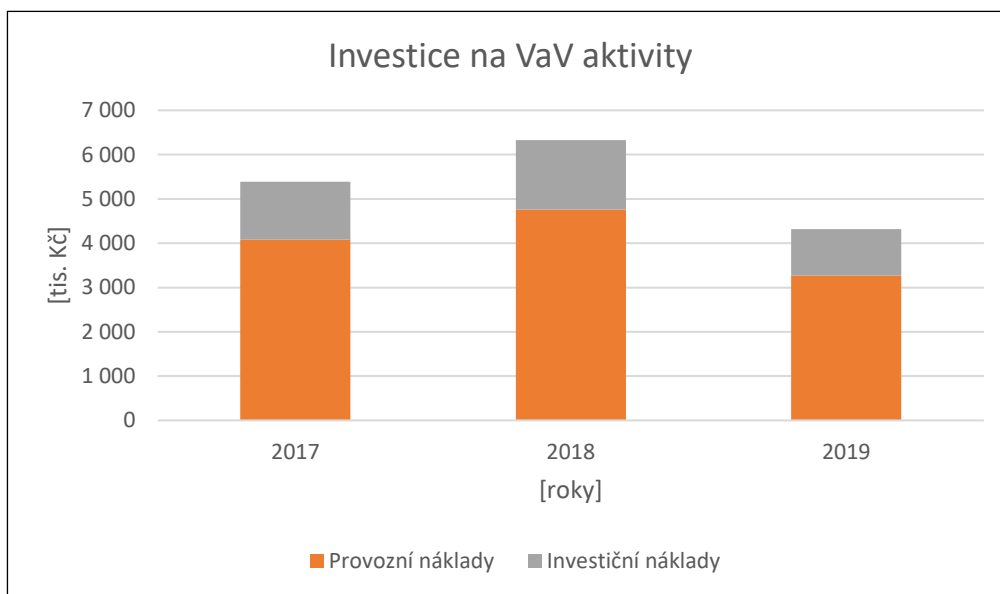
- Pro toto kritérium platí stejný cíl jako pro finanční výkonnost, kdy je snaha udržet hodnoty na stejné úrovni, nebo alespoň snížit rychlost propadu. Pro likviditu běžnou i pohotovou jsou čísla blízko hodnotám na hranici insolvence, proto by další propad mohl pro podnik znamenat potenciální konec podnikání.



Graf 2 Likvidita za období 2017-2019; vlastní tvorba [35]

3) Zvýšení investic

- Pro novou strategii bude zcela zásadní zvýšení investování do VaV aktivit. Proto je nezbytné investovat minimálně stejnou částku jako v roce 2019, ale spíše s drobným přesahem, který by pomohl zajistit rychlejší pokrok ve výzkumných projektech (jako cíl určeno 5 %). Základem je samozřejmě stabilizování finanční situace, ale zrovna VaV produkty uvedené na trh představují pro podnik stále větší příjmy a jejich nerozvíjení by byla chyba (více v tabulce pro odůvodnění strategie pro zaměření se na vývoj produktů).



Graf 3 Vývoj investování do VaV aktivit v průběhu období 2017-2019 [55]

5.2.2 Zákaznická perspektiva

1) Zajištění zpětné vazby

- Současný stav je v rámci komunikace se zákazníky velice špatný. Po vyřízení zakázky jsou posílány zákazníkům standartní dotazníky, na které ale odpoví průměrně 6 % dotázaných. Zajištění zpětné vazby je pro proces zlepšování firemních procesů naprosto klíčové, a proto je nutné toto číslo výrazně zvýšit.
- Jedním z možných řešení je pokusit se udělat dotazníky kreativnější a interaktivní formou, nebo je propojit se sociálními sítěmi, kde je vyšší pravděpodobnost, že zákazník odpoví na jednoduchou anketu, než kdyby

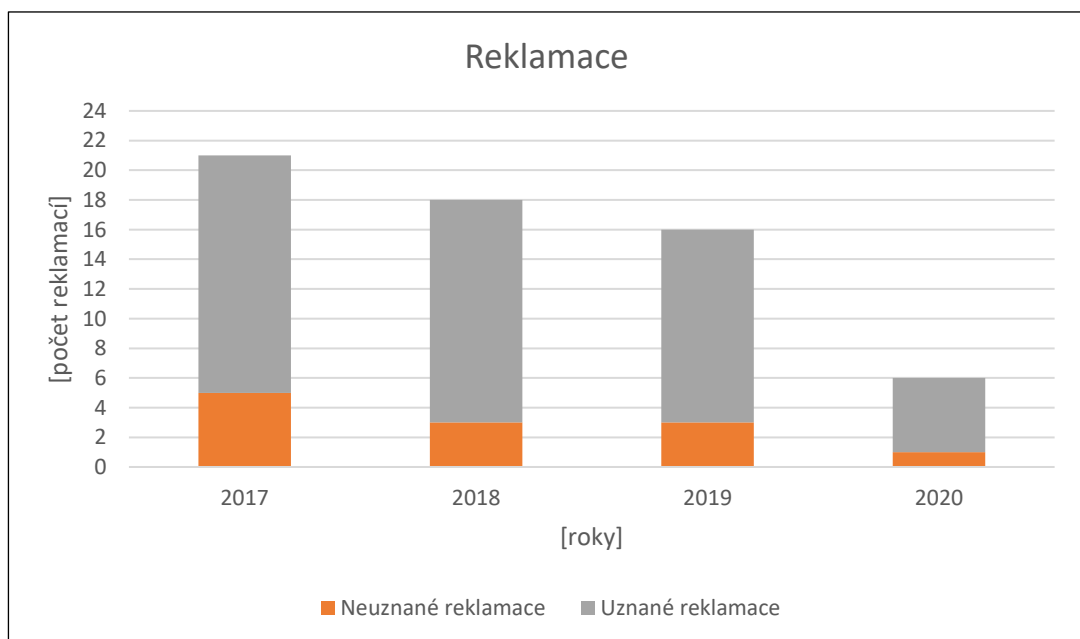
dlouze vyplňoval dotazník v mailu. Hlavním cílem by mělo být zjednodušení a zrychlení celého procesu odpovědi. [42]

2) Spokojenost zákazníků

- Nehledě na zpětnou vazbu lze spokojenost zákazníků logicky měřit podle toho, jestli si stále ve firmě MPOWER Engineering objednávají další zboží i v následujícím roce. Za rok 2020 byl počet zákazníků se stejným nebo vyšším obratem jako minulý rok celkem 15. Cílem je dvojnásobek, jelikož kvůli možnému znovuvybudování firemní značky (v rámci sociálních sítí) předpokládám rozšíření zákaznické základny. [33]

3) Zvýšení kvality

- Jako posuzovací indikátor pro toto kritérium volím počet uznaných reklamací (nikoliv celkových reklamací, které jsou způsobeny chybou na straně zákazníka). Výsledný předpoklad je podložen analýzou reklamací za poslední roky, kdy se v minulém roce počet uznaných reklamací znatelně snížil oproti předchozímu období. To je samozřejmě způsobeno sníženým objemem produkce a menším počtem zakázek. Přesto je plán na další rok nemít odůvodněné reklamace žádné.

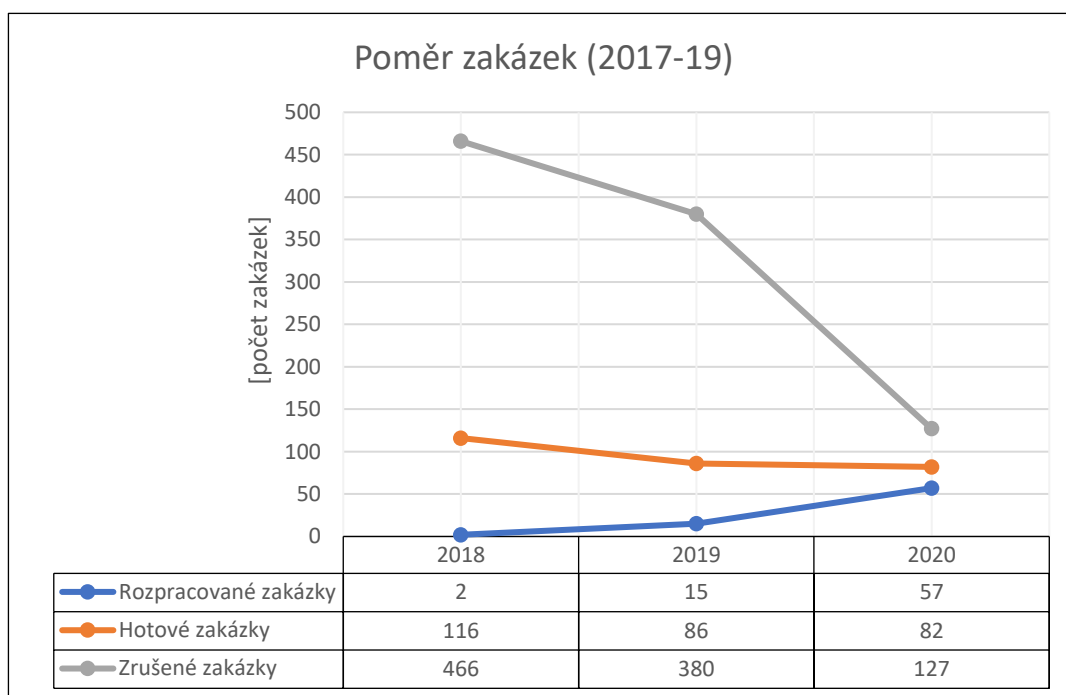


Graf 4 Reklamace za období 2017-2020 [53]

4) Zefektivnění nabídkového řízení

- Jako posuzovací indikátor pro toto kritérium volím poměr realizovaných a nerealizovaných nabídek. Ten pro rok 2020 vyšel 0,65 (podle výpočtu 82 realizovaných vydělených 127 nerealizovanými nabídkami). Pro tento

typ podniku, kdy jednotlivé zakázky trvají dlouhou dobu, se do celkového objemu zakázek počítají i zakázky rozpracované, které jsou dokončeny v dalších letech. Z níže uvedeného grafu je vidět lepší poměr mezi hotovými a zrušenými zakázkami, se zvýšeným počtem zakázek rozpracovaných (jedná se hlavně o odsunuté zakázky). Proto je možné počítat s dalším vylepšením tohoto poměru do dalšího roku, což ale nebude mít takový význam, když celkový objem zakázek bude výrazně nižší. Cílem je proto tento poměr zlepšit a snažit se udržet alespoň stávající objem zakázek i v dalším roce.



Graf 5 Poměr rozpracovaných, hotových a zrušených zakázek za období 2017-2019 [33]

5) Zvýšení povědomí o značce – brand development

- Jedná se o pro mou práci zcela stěžejní kritérium, jelikož navržená komunikační strategie se naprosto odlišuje od současného přístupu podniku. To neznámá, že se stávající postupy přesného targetingu mají opustit, ale pouze že je nutné začít pracovat i s dalšími dostupnými nástroji, které dosud využity nebyly. Pro definování nové komunikační strategie je zapotřebí předem jasně definovat používané kanály, firemní prezentování a vystupování a mnoho dalších věcí. Z toho důvodu volím řadu parametrů, podle kterých bude možné v budoucnu vyhodnotit, jestli byly předepsané cíle naplněny, popřípadě jak se liší. [32]; [39]

- První částí je obecně přítomnost na sociálních sítích a online stránkách, kde společnost v současné době využívá platformu Facebook, kde je vytvořena skupina MP NEWS pro firemní zaměstnance v rámci interní komunikace. Dále existuje firemní web, který je ale několik let starý a neaktualizovaný. Jako cíl do dalšího roku určíme nejenom rozvinout stávající platformy a aktualizovat je, ale také založit firemní profily i na dalších platformách. Hlavní platformy, které k tomuto účelu volím, jsou LinkedIn, Facebook profil pro veřejnost (ne pouze interní skupina pro zaměstnance), Youtube kanál a Google Moje firma.
- Po založení účtů je nutné definovat, jak moc bude podnik v rámci těchto nových komunikačních kanálů aktivní a jaké si od této nové strategie slibuje výsledky. Jako jeden ze základních ukazatelů volím počet sledujících na LinkedInu a firemním Facebooku. Dalším indikátorem je poměr mezi sledujícími a aktivně reagujícími uživateli (like, komentář) a neaktivními sledujícími, což je možná ještě důležitější než pouze počet sledujících, kteří ale s podnikem jinak neinteragují.
- Pro firemní web určíme jako hodnotící kritérium počet měsíčních prokliků od unikátních uživatelů, přičemž nárůst tohoto čísla je důkaz zlepšeného SEO webu (Search Engine Optimization – pomocí klíčových slov a infrastruktury webu se na webovou stránku dostane více uživatelů a tedy i více potenciálních zákazníků). [43]
- S celým procesem komunikační strategie je spojen i odpovídající rozpočet na aktivity s ním spojené. Dříve šla většina prostředků na pokrytí nákladů za veletrhy, ale v současné době je nutné investovat právě do online základny. Výhodou sociálních sítí je na jednu stranu cena, která je v mnoha případech nulová (založení Facebook účtu nic nestojí). Přesto je u všech platformů možné a dá se říci skoro nezbytně nutné využít i placené funkce. Jedná se o výhody lepšího postavení ve vyhledávání na internetu, kdy se daný podnik objevuje na první stránce vyhledávače, což je způsobeno placenou výhodou. Neinvestování do pokročilých funkcí může také způsobit značné problémy, jelikož pokud daný podnik tyto funkce nevyužívá, tak sice může nabízet skvělý produkt nebo službu, ale kvůli vyhledávacím algoritmům firemní profil nikdo nenajde.
- Kvantifikované cílové hodnoty jsem určil pomocí benchmarkingu, kdy cíl 250 sledujících vznikl na základě vytipování technických firem s podobnou

velikostí. Dlouhodobé cíle, které budou uvedeny ve vyhodnocení navržené strategie, jsou určeny podle porovnání s většími firmami, jimž se chce podnik do budoucna přiblížit. [44]; [45]

5.2.3 Perspektiva interních procesů

1) Zrychlení zpracování poptávky a zefektivnění poptávání materiálu

- V rámci interních procesů je zejména kvůli špatnému hospodářskému výsledku důležité, aby firma pracovala co nejefektivněji. Pro získání výhody nad konkurencí je potřeba být co možná nejrychlejší, a v momentě, kdy musí zákazník dlouho čekat na vypracování nabídky, tak ve většině případů spíše sáhne po nabídce, která je vyřízena nejrychleji. Současný proces má nastavenou maximální délku tohoto procesu na 14 dní, což je potřeba do budoucna zkrátit. [33]
- Jedním ze způsobů, jak je možné zkrátit čas vypracování nabídky, je vytvoření komplexního orientačního ceníku poptávaného materiálu, jelikož právě kalkulace spojená s materiálem a jeho dodávkou zabírá v celém procesu nejdelší čas. Mnou navržené řešení po konzultaci s technickým ředitelem společnosti je kontaktování firemních dodavatelů materiálu, a následné vytvoření orientačního ceníku, podle kterého by se mohli řídit firemní obchodníci v rozhodování, zda je pro podnik zakázka výhodná. Tento orientační ceník značně zkrátí celou dobu procesu vytvoření nabídky, přičemž by byl v domluveném časovém intervalu aktualizován, např. jednou za pololetí. V současné době se buď musí poptávat konkrétní materiál v konkrétním objemu, což zabere spoustu času, nebo se zpětně z již hotových zakázek kalkuluje s přibližnou částkou, kolik materiál stál v minulosti. Ceny materiálu se ale prudce mění, a proto je tato varianta nepřesná, a znemožňuje lépe přizpůsobit cenu produktů, aby byly pro zákazníka atraktivnější.

5.2.4 Perspektiva inovace a růstu

1) Rozšíření trainee programu

- Pro zachování firemního know-how je potřeba rozšiřovat spolupráci s technickými VŠ v ČR, jako je Fakulta strojní ČVUT v Praze či VŠB – TUO v Ostravě. V současné době vznikl studentský tým, ve kterém je celkem 10 studentů z Fakulty strojní ČVUT. Mé doporučení je snažit se pro další rok toto číslo minimálně zdvojnásobit. Takto ambiciózní cíl byl zvolen na základě současného trendu, kdy v březnu roku 2020 byli ve firmě 3 studenti, přičemž toto číslo do července téhož roku vzrostlo na 7. V listopadu roku 2020 měl studentský tým současných 10 studentů. Lze proto předpokládat, že by bylo možné tento cíl do konce roku 2021 splnit.
- Tato varianta a rozšíření základny studentů vychází také z nedostatku pracovníků, což jsem uváděl ve slabých stránkách podniku ve SWOT analýze. Zaměstnání studentů je pro podnik výhodné hlavně z finančních důvodů, kdy nemusí kvůli slevě na daních odvádět za studenty sociální a zdravotní pojištění, což je benefit, který pro standardního zaměstnance neplatí. Dokud není podnik v tak dobré finanční kondici, aby mohl problém s menším počtem zaměstnanců vyřešit jinak, tak je tato alternativa se studenty výhodná.
- Studenti se zároveň podílejí na projektech se stávajícími vedoucími pracovníky VaV týmu podniku, což může do budoucna zajistit uchování know-how, když by se po ukončení studia daný student stal plnohodnotným zaměstnancem.

2) Důraz na VaV aktivity

- Do budoucna je pro podnik klíčové zaměřit se na výzkumné projekty vypisované EU, jelikož výše možných dotací může podnik značně posunout dopředu. Dalším důvodem je i to, že má společnost celou řadu zkušeností s velkými vývojovými projekty, kdy úspěšně dokončila projekty na tepelnou fúzi, či vývoj nového typu šoupátek a ventilů pro nadkritické parametry. [36]; [38]
- S VaV aktivitami se také pojí určení vybraných produktů, na které se podnik zaměří v inovačním procesu. Jak jsem již zmiňoval, v současné době hlavní tržby představuje pouze několik produktů, přičemž se ale objem celkových tržeb stále snižuje. Z tohoto důvodu jako součást nové strategie rozvoje

vybírám rozvoj právě těchto vybraných produktů, které nesou hlavní přidanou hodnotu podniku. S jejich vývojem a určením pro nadkritické parametry může podnik předčit své soupeře, a získá tak značnou výhodu v hledání nových zákazníků, kteří požadují specifická řešení. Zároveň si upevní vztahy se zákazníky současnými, kteří nebudou nuceni hledat alternativy u konkurence.

3) Spokojenost zaměstnanců

- Jestliže má být přijata nová strategie, která začne podnik výrazněji ovlivňovat, tak je nezbytné, aby všichni zaměstnanci souhlasili s vedením firmy a věřili novému směru. V současnosti je možným způsobem měření toho, jak jsou zaměstnanci obecně spokojeni, podle počtu výpovědí, přičemž cílem je, aby žádný zaměstnanec kvůli nespokojenosti neodešel. [46]
- Dalším způsobem může být dotazník spokojenosti zaměstnanců, který by vedení poskytlo dobrou zpětnou vazbu, co by se dalo konkrétně zlepšovat. Jako možnou alternativu pro zajištění zpětné vazby proto určuji facebookovou skupinu MP NEWS, kde lze dělat rychlé ankety, kde by pak zaměstnanci mohli navrhnout změny.

4) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

- Společnost má zavedený systém firemního školení pro začínající zaměstnance, který je označován jako MPOWER Academy. Jedná se o základní kurz, kde jsou vysvětleny firemní procesy, historie, typografie značení, minulé zakázky atd. V současné době probíhá školení formou přednášek jednoho zkušeného zaměstnance, který ve firmě pracoval přes 40 let, a nyní se stará právě o školení. Jelikož je ale opět toto know-how a celý proces v rukou daného školitele, je možné, že po jeho odchodu bude složité najít nový způsob, jak budou školení probíhat. [47]
- Z tohoto důvodu navrhuji řešení pomocí medializace a natáčení přednášek, kdy vznikne minisérie, ke které dostane každý nový zaměstnanec přístup, a může si všechna videa v klidu pustit online. Jedná se o období školní výuky v průběhu posledních tří bezkontaktních semestrů s nahráváním online přednášek na zvolenou platformu.
- Výsledným indikátorem bude úspěšnost a počet absolventů MPOWER Academy, kteří na konci „studia“ úspěšně splní zkoušku a získají certifikát o proškolení. V současnosti starý formát školení úspěšně absolvovalo

pět studentů, a do budoucna plánuji toto číslo zvýšit o nové zaměstnance, kteří již budou mít plný přístup ke všem podkladům online.

5) Zlepšení vnitrofiremní komunikace a propojení Praha-Ostrava

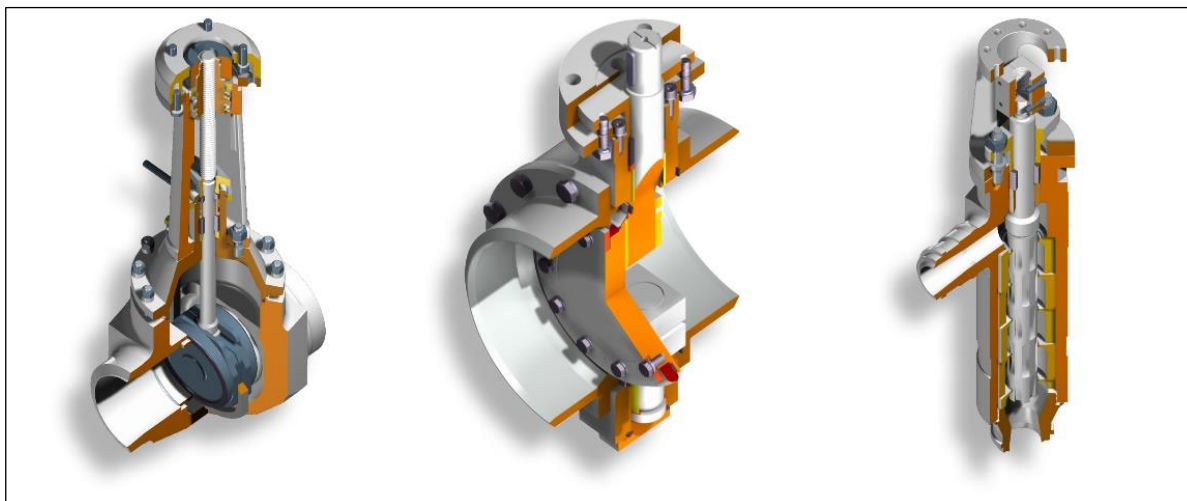
- Jak jsem již zmiňoval, vnitrofiremní komunikace mezi Prahou a Ostravou probíhá pomocí online videokonferencí a mailů. Zároveň existuje interní skupina MP NEWS na platformě Facebook, kde jsou sdíleny poslední novinky a dění ve firmě. V této skupině je ale pouze 24 zaměstnanců z celkových 46, přičemž sdílené příspěvky si průměrně zobrazí pouze 15 zaměstnanců. To jsou nesmírně nízká čísla svědčící o slabém propojení obou firemních částí, což se projevuje i na špatné domluvě a neefektivnosti řešení různých procesů, které si nakonec vyžádají fyzickou přítomnost někoho z Prahy v Ostravě, nebo naopak. [48]
- Jako základní cíl určuji, aby byli všichni zaměstnanci přihlášení v interní skupině, a aby jich na příspěvky reagovalo co nejvíce. Pro naplnění tohoto cíle využiji větší rozmanitost sdílených příspěvků, které opravdu mohou zaujmout, jako jsou živá videa z výrobních procesů, novinky z obchodu o nových zakázkách, či oznámení a popřání k narozeninám nebo pracovnímu výročí danému zaměstnanci právě přes tuto skupinu.

5.3 Shrnutí navržené strategie

Na základě výše popsaných analýz a představení jednotlivých problémů navrhuji novou strategii rozvoje, která reflektuje vnější i vnitřní změny v okolí podniku. Pomocí stanovených indikátorů KPI, jako jsou růst společnosti, očekávané příjmy z nových produktů či počet sledujících na sociálních sítích a další, ji bude možné průběžně vyhodnocovat a případně upravovat. Většina jednotlivých cílů je již kvantifikována, odůvodněna a přesně určena v analýze Balanced Scorecard.

Základem mnou navržené strategie je nová vize, kdy by měl být kladen větší důraz na vývojové projekty a spolupráci s výzkumnými organizacemi. Pomocí projektového řízení bude zajištěna implementace nové rozvojové strategie, jejíž základ spočívá v určení tří hlavních produktů, které by měly být inovovány. Jako hlavní produkty volím kované uzavírací zpětné šoupátko A00/A01 jako zástupce pro jadernou energetiku, a pro konvenční energetiku volím vícestupňový regulační ventil K81, a uzavírací klapku K16.

Tyto produkty budou primárně vyvíjeny pro extrémní tlaky nad 60 MPa, pro provozní teploty vyšší než 600 °C, a pro agresivní média (CO₂, olovo, sodík, apod.). Hlavní přínos spočívá ve snaze vytvořit jedinečné řešení, které na trhu zatím není k dispozici, což by podniku pomohlo zajistit konkurenční výhodu. Dalším důležitým argumentem je včasné splnění nejnovějších nařízení pro novou generaci jaderných a tepelných elektráren.



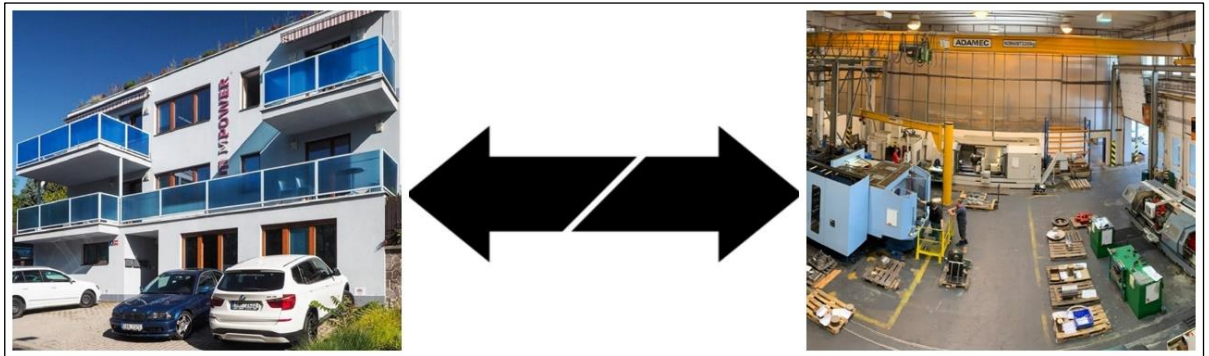
Obrázek 15 Výběr inovovaných produktů: 1. A00 / A01; 2. K16; 3. K81 [22]

S využitím nadkritického média přichází i další výhody a to zejména v podílení se na výzkumných a vývojových projektech. Tyto projekty jsou vypisovány EU, a pomocí získaných dotací si může podnik opatřit potřebné finanční prostředky pro uskutečnění vývoje produktů rychleji a efektivněji, díky čemuž bude schopen lépe konkurovat a zároveň rozšiřovat svoje know-how.

Kromě vývoje produktů a zaměření se na VaV aktivity navrhuji aktualizování současné komunikační strategie včetně vnitrofiremní komunikace. Jako klíčovou platformu volím firemní web, jehož obsahová i grafická stránka musí být upravena. Stejnou váhu důležitosti přisuzuji platformě LinkedIn, kde navrhuji založit firemní profil, kde budou pravidelně sdíleny příspěvky související s děním ve firmě či obecné aktuality s technickým obsahem z oboru. Pro rozšíření dosahu firemních příspěvků a zviditelnění webových stránek navrhuji využívat placené funkce, od kterých si slibuji zvýšení základny sledujících uživatelů. Sociální sítě pak dále pomohou zlepšit i vnitrofiremní komunikaci mezi pražskou a ostravskou částí podniku a to pomocí portálu MP NEWS, který by měl být patřičně upraven podle doporučení uvedených v další kapitole.

V rámci dalšího růstu společnosti navrhuji dále rozvíjet trainee program pro studenty technických vysokých škol, kteří tak pomohou dále rozvíjet komplexní studentský tým,

jehož členové se budou podílet na výzkumných aktivitách pod vedením zkušených pracovníků podniku se zkušenostmi z této oblasti.



Obrázek 16 Znárodnění části vnitřní komunikace – propojení Prahy a Ostravy; vlastní tvorba [22]

5.4 Rozdělení částí strategie a odůvodnění

5.4.1 Zaměření na projekty

Hlavním důvodem a předpokladem pro úspěšné implementování navržené strategie v podniku MPOWER Engineering je zkušenost s projekty průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje v minulosti. Vývojoví pracovníci již absolvovali více jak deset velkých investičně náročných projektů, přičemž mezi ty nejvýznamnější patří vývoj vysokotlakého šoupátka K12 pro vysoké parametry, tedy tlak 40 MPa a 600 °C, nebo třeba vývoj vysokotlakého ventilu K10 opět pro vysoké parametry.

Kromě těchto projektů má společnost zkušenosti i s realizací projektů spolufinancovaných z národních zdrojů, kdy byla společnost MPOWER Engineering partnerem v projektu „Vývoj komponent pro rychlé reaktory a pro aplikaci v jaderné fúzi“ (označení SUSEN) v rámci programu na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje ALFA poskytovatele Technologické agentury České republiky. Hlavním řešitelem bylo Centrum výzkumu Řež s.r.o. a cílem tohoto projektu byl vývoj, návrh a zkoušení vysokoteplotních hermetických komponent potřebných pro jaderné reaktory pracující s kapalnými kovy. Kromě vývoje čerpadla pro aplikaci v oblasti štěpných reaktorů a jaderné fúze bylo zapotřebí navrhnout a testovat ventily pro prostředí těžkých kapalných kovů. Pro tento účel společnost zkonstruovala a vyrobila 4ks funkčních vzorků hermetického ventilu DN32 do tekutých kovů, s maximální možnou teplotou 550 °C a tlakem 0,5 MPa. [38]

Spolupráce s Centrem výzkumu Řež s.r.o. může být pro budoucnost klíčová, jelikož výše uvedený projekt na jadernou fúzi v současné době pokračuje v rámci nového projektu „Efekt“ (pod programem EU s názvem THÉTA), na kterém Řež opět spolupracuje. Cílem tohoto projektu je navrhnout inovativní, flexibilní a zároveň efektivní systém pro akumulaci tepelné energie a jejímu zpětnému využití k výrobě elektrické energie a případně i tepla při použití nadkritického média. Tento systém by byl následně využit v jaderných reaktorech IV. Generace, ve kterých by mělo být využito buď v sekundárním okruhu, nebo přímo v primárním okruhu nadkritické médium. V první fázi v roce 2021 je v plánu stavět experimentální zařízení se superkritickým CO₂ a parametry až 550 °C a 255 bar, kde budou potřeba regulační a zavírací armatury, které může podnik MPOWER Engineering dodat. S ohledem na předešlou spolupráci a správnou funkčnost dodaných ventilů na smyčce s CO₂ pro předchozí projekt SUSEN lze předpokládat, že se společnost bude moct zapojit i do nového projektu. [37]

Jako dalším podkladem pro manažerské rozhodnutí, zda se zapojit do výběrových řízení na podobné inovační projekty, může být opět SWOT analýza, která se přímo zaměřuje na projekty spojené s vývojem nových typů armatur. Pro větší přehlednost je kompletní tabulka na následujícím samostatném listě.

INTERNÍ ANALÝZA	STRENGTHS (Silné stránky)	WEAKNESSES (Slabé stránky)
	Kvalitní a zkušený vývojový tým	Realizace zcela nového generace průmyslových armatur – potenciál selhání
	Schopnosti a kreativita společnosti	
	Inovativní řešení v daném odvětví	Náklady příležitosti – prostorové, finanční, lidské
	Vybudovaná vývojová infrastruktura	Časově náročná realizační fáze
	Perspektivní oblast uplatnění	
	Přenos znalostí z výzkumné sféry do praxe	
	Projektová připravenost	
EXTERNÍ ANALÝZA	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	THREATS (Hrozby)
	Zvýšení obratu firmy	Zvyšování konkurenceschopnosti konkurenčních podniků
	Rozšíření vlastní VaV know-how	Volatilita měnového kurzu – na zahraničních trzích
	Na trhu není hotové řešení	Nejistota úspěšné realizace vývojových aktivit
	Zvýšení konkurenceschopnosti podniku	Nevyzpytatelné chování trhu – změna legislativy
	Otevření nových segmentů trhu (geografických i oborových)	Společnost nebude schopna projekt financovat
	Zvýšení inovačního potenciálu podniku	Odchod klíčových členů vývojového týmu
	Zlepšení image podniku	Ekonomická recese
Rozvoj spolupráce s klíčovými dodavateli		

Tabulka 6 SWOT analýza inovačních projektů; vlastní tvorba

5.4.2 Komunikační strategie

Podle analýzy BSC a celkové analýzy současné komunikační strategie navrhuji novou strategii, která se zaměřuje především na propagaci firemní značky přes sociální sítě. Jako hlavní platformy s nejvyšší důležitostí volím firemní LinkedIn profil a webové stránky. Jako

doprovodné s nižší důležitostí volím firemní Facebook, Youtube a Google Moje firma. Většinu praktických doporučení a kvantifikovaných cílů jsem již definoval v rámci BSC, přesto zde shrnu všechny důležité postupy, na kterých nově vzniklá strategie stojí.

Pro firemní LinkedIn je nejdůležitější pravidelnost sdílení příspěvků a jejich kvalita. Každý týden bude z firemního profilu sdílen nový příspěvek, který se posléze objeví i na firemním webu, Facebooku a na dalších platformách, což zaručí sjednocené vystupování a prezentaci firmy na veřejnosti. Dále bude vytvořen osobní profil ředitele společnosti, který bude dané příspěvky sdílet i ze svého účtu, jelikož jedním z hlavních předpokladů pro úspěch přes LinkedIn je osobní branding, kdy mají jednotlivé příspěvky mnohem větší dosah, jsou-li sdíleny reálnou osobou (v porovnání s firemním profily).

Důležitou součástí této nové strategie je i zapojení současných členů studentského týmu, kdy by byl další nábor nových členů z technických VŠ realizován opět pomocí LinkedIn. Tento nábor může být uskutečněn pomocí vytvoření náborového videa, kde by současní členové studentského týmu představili jak podnik tak i samotný tým. Toto video by ukazovalo možnosti pro všechny potenciální kandidáty z vysokých škol, a popisovalo, jak probíhá práce v technickém podniku. Video bude následně sdíleno nejen přes firemní profil, ale také přes profily vystupujících studentů, což je opět z důvodu většího rozsahu v rámci zachování zásad osobního brandingu.

V neposlední řadě je zapotřebí vytvořit jasný plán pro informování zaměstnanců o dění v podniku pomocí interní facebookové skupiny. Tento plán by byl realizován přes harmonogram, kdy bych určil zástupce z jednotlivých částí podniku, kteří by představovali obdobu novinových reportérů. Konkrétně by byla potřeba zástupce za obchod, realizaci, konstrukci, technologii, řízení kvality, personální oddělení a pak i ředitel společnosti. Každý zástupce by za své oddělení doplňoval v určený den jeden příspěvek, který by shrnoval, co se stalo v daném úseku za poslední týden, nebo by šlo o mimořádnou událost (pracovní výročí, narozeniny). Tyto příspěvky by byly doprovázeny fotkami či videem, když by to dávalo smysl (vyfocení produktu v rámci realizace, kdy je vše připraveno k odeslání zákazníkovi, foto daného zaměstnance, který slaví pracovní výročí, atd.). Pro realizaci tohoto nového systému je proto nutné zajistit nejen to, aby všichni zúčastnění věděli, jaký den mají přispívat, ale také zajistit techniku, jako je např. kvalitní fotoaparát do výroby, či odolná kamera do pracovního prostoru CNC obráběcího centra pro natáčení výrobních operací. Získané podklady by totiž nesloužily pouze pro vnitrofiremní komunikaci, nýbrž by se daly využít i pro veřejné sociální sítě jako videa či fotky s technickým obsahem.

5.5 Implementace strategie

5.5.1 Část obchodní a provozní strategie

Základem celé strategie je inovace stávajících produktů a posílení jejich konkurenceschopnosti společně s posílením marketingu a budování značky pomocí rozvíjení komunikační strategie (viz. kap 5.3 Shrnutí strategie). K rozšíření současné zákaznické základny, která je v současné době silná především ve Východní Asii (Rusko, Čína), o další oblasti včetně Evropy, navrhuji využít projekty EU a projekty mezinárodní spolupráce s výzkumnými institucemi. V první fázi bych se zaměřil na projekty související s rozvíjením stávajícího výzkumného pracoviště, které je sice poměrně rozvinuté, ale pro další vývoj produktů jej bude potřeba ještě zdokonalit. Kromě konkrétních strojů, zařízení a pomůcek je nejdůležitějším krokem zajištění licence pro vhodný výpočtářský software, který umožní podniku testovat prototypy v rámci vlastního zařízení a nebude se muset spoléhat na kooperaci s jinými podniky. Po zajištění potřebných technologií pro pokročilejší vývoj je možné se aktivně zapojit do konkrétních projektů souvisejících s vývojem armatur pro nadkritické parametry.

V rámci akčního plánu je zapotřebí se zpočátku zapojit do výběrových řízení vypisovaných na projekty EU Evropským fondem pro regionální rozvoj, OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Některé z vhodných konkrétních dotačních programů vypsanych pro následující období, do kterých se podnik může přihlásit jsou např.:

- Aplikace (podpora výzkumných a vývojových projektů s tržním potenciálem) – zde je výhodou, že zkoumaný podnik je klasifikován jako malý (do 49 zaměstnanců), jelikož v tom případě hradí EU až 80 % z vynaložených výdajů [49]
- Inovace (Výzva VIII. – produktová inovace pro zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb) [50]
- Potenciál (Rozvíjení výzkumných pracovišť pomocí poskytnutí prostředků pro nákup nových zařízení) [51]
- THÉTA (již zmíněno v souvislosti s ÚJV Řež) [37]

Pro odlišení od konkurence a zajištění potřebných investic může podnik využít rozsáhlé know-how zejména v oblasti svařování a v oblasti vývojových projektů pro vývoj

armatur pro nadkritické parametry. Kromě toho budou využity nové způsoby marketingových postupů a propagace, a to zejména přes sociální sítě v rámci komunikační strategie, kdy je cílem dostat se do podvědomí zákazníků, zatraktivňovat značku a podporovat prodej nových inovovaných produktů pomocí příspěvků zaměřených na jejich výhody oproti konkurenci. Součástí nového přístupu bude medializace jednotlivých firemních procesů (foto a videa z výroby) a přinášení zajímavých novinek z vnějšího i vnitřního okolí podniku. Pomocí sociálních sítí se rozroste základna potenciálních zákazníků a také potenciálních zaměstnanců a nových studentů do trainee programu, a to především přes platformu LinkedIn.

Ke správné implementaci a zefektivnění podnikových procesů bude potřeba zavést projektové řízení jako nástroj, pomocí něhož lze implementovat navrženou rozvojovou strategii. Dále je zde řada míst vhodných ke zefektivnění, jako je např. zkrácení doby vyřízení nabídky a to zejména v oblasti poptávání materiálu u dodavatelů. Tento proces navrhuji zefektivnit prostřednictvím komplexních, pravidelně aktualizovaných ceníků výroby, které výsledný čas značně sníží.

Z hlediska personálního obsazení má společnost silný a zkušený vývojový tým, který je pro nové směřování firmy způsobilý. Ve spojení s plánem rozšíření studentského týmu jsou otázky budoucnosti firmy a předávání know-how v této oblasti zajištěny, jelikož právě studenti mohou navázat v budoucnu na práci současných vedoucích VaV týmu.

5.5.2 Možná transformační strategie

V případě úspěšné implementace nové strategie a splnění předepsaných cílů lze do budoucna uvažovat i o úplné změně zaměření podniku pomocí transformační strategie. V oblasti energetiky je nejperspektivnější a také finančně nejzajímavější projekt na vývoj fúzního reaktoru. Tato inovativní technologie je zajímavá především kvůli ekologizaci, jelikož při fúzi vzniká prakticky pouze čistá energie, což je do budoucna klíčové (zejména s ohledem na současné globální ekologické problémy). Pokud by se společnosti povedlo navázat na již úspěšně zakončené projekty spojené s fúzí, a pomocí nově navázaných vztahů s výzkumnými institucemi se zapojit do mezinárodního projektu na vývoj fúzního reaktoru, tak by to bylo jasné potvrzení úspěšné implementace současné strategie se zaměřením na VaV aktivity a zároveň její rozšíření na nejvyšší možnou úroveň.

Pro otázku využití fúze jsou důležité zejména požadavky na nadkritické parametry, na které jsou armatury společnosti přímo určeny. Je ale nutné zmínit, že aplikace fúze v běžném provozu se odhaduje přibližně na rok 2055-2060, a toto datum se stále posouvá. Proto tuto možnost transformační strategie v této práci dále nerozebírám. [52]

6 Vyhodnocení a monitoring

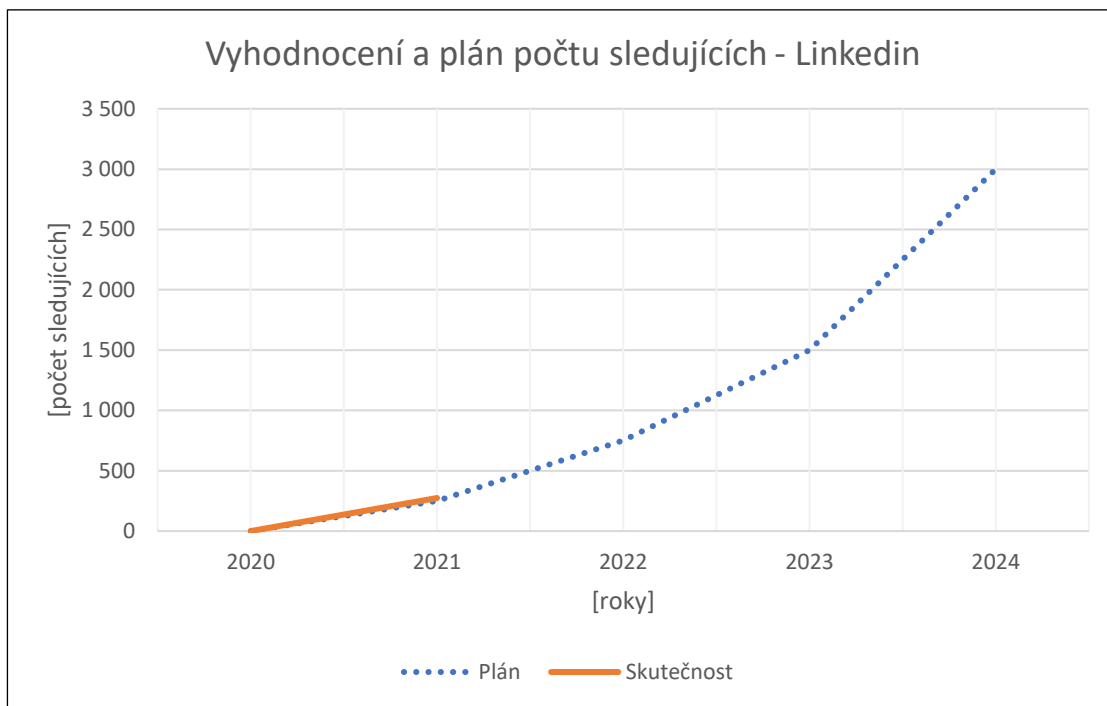
Vzhledem k tomu, že ve zkoumaném podniku více než rok pracuji, tak jsem měl příležitost některé části mnou navržené strategie po konzultaci a schválení vedením podniku již uvést do reálného provozu a následně je vyhodnocovat. Jedná se především o části spojené s novou komunikační strategií, zahrnující nové formy propagace a zlepšení vnitrofiremní komunikace. Zda zbylé části mnou navržené strategie a s ní spojené konkrétní cíle budou skutečně implementovány vyhodnotit nemůžu, jelikož realizace navržených opatření se zatím neprojednávala.

Nyní bych zhodnotil části strategie, které se mi již podařilo implementovat a u nichž jsem měl možnost sledovat jejich progres v reálném čase.

6.1 Vyhodnocení zvýšení povědomí o značce

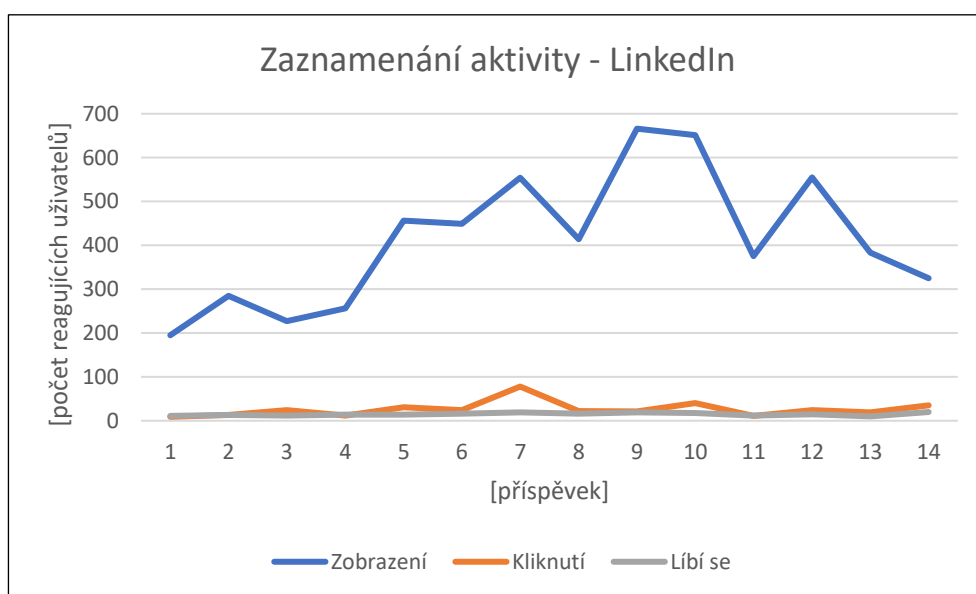
Pro naplnění předepsaných cílů z analýzy BSC jsem musel v první fázi založit firemní účty na určených platformách. To se povedlo, a v současné době má podnik účet na platformách LinkedIn, Facebook, Youtube, Google Moje firma a disponuje vlastními webovými stránkami. Tento cíl byl tedy úspěšně splněn a je možné pokračovat v dalším postupu.

Co se týče monitorování počtu sledujících na LinkedIn profilu, tak z původního stavu, kdy měl profil logicky po založení 0 sledujících, toto číslo narostlo na 274, což již předčilo cíl 250 sledujících pro rok 2021. Zde uvádím graf s plánem na dalších 5 let se zaznamenáním skutečné hodnoty.



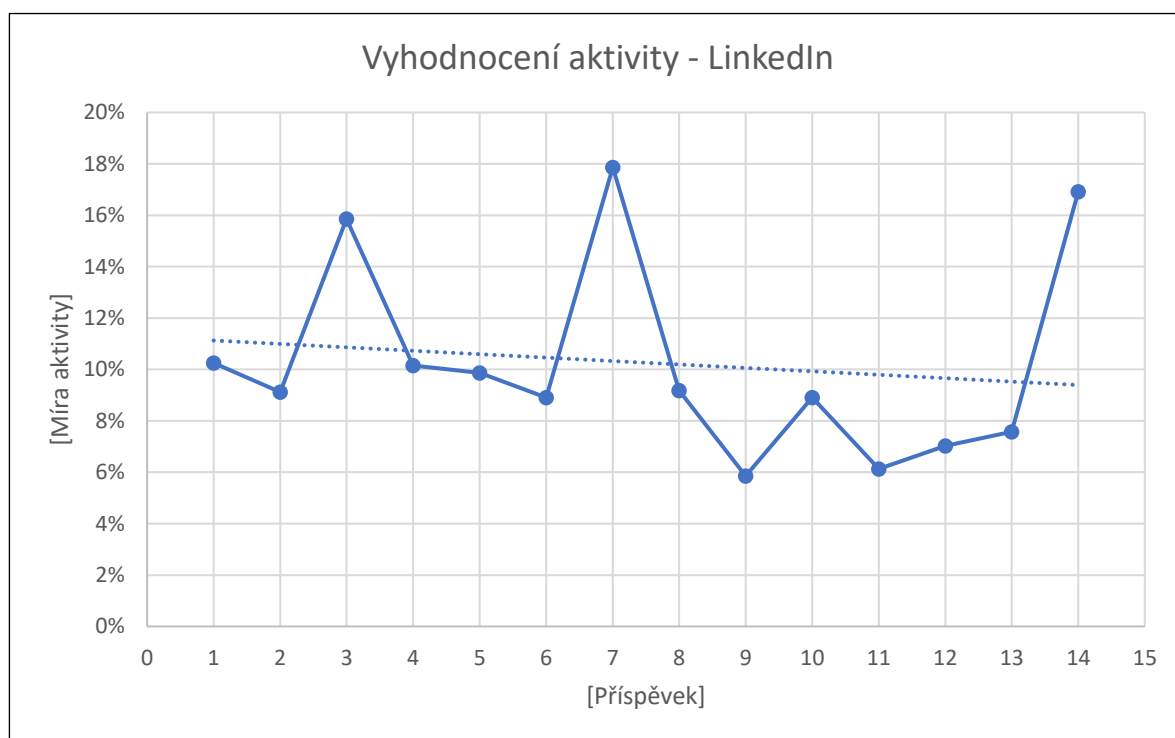
Graf 6 Porovnání plánu a skutečnosti pro počet sledujících na platformě LinkedIn; vlastní tvorba

Jako další cíl jsem určil zvýšení poměru sledujících, kteří pravidelně reagují na nové příspěvky. Úkolem bylo zajistit, aby míra sledujících uživatelů dosáhla pro rok 2021 10 %. Na prvním grafu jsou vidět údaje od 22.10. 2020 do 22.3. 2021, kdy bylo sdíleno na firemním profilu celkem 14 příspěvků. Hlavními parametry jsou počet zobrazení, kliknutí na příspěvek a reakce (like – líbí se) na daný příspěvek. Z tohoto grafu lze vidět, že pokud už na daný příspěvek uživatelé klikli, tak na něj i reagovali, což je dobré znamení, že je sdílený obsah atraktivní.



Graf 7 Zaznamenaní aktivity na jednotlivých příspěvcích sdílených v období říjen 2020 až březen 2021; vlastní tvorba

V dalším grafu jsou tato data vztažena na uživatele sledující firemní LinkedIn profil a na základě získaných dat je určena a zachycena míra aktivity, jejíž průměrná hodnota je 10,26 %. Cíl pro rok 2021, který jsem určil jako 15 %, je proto rozhodně splnitelný.

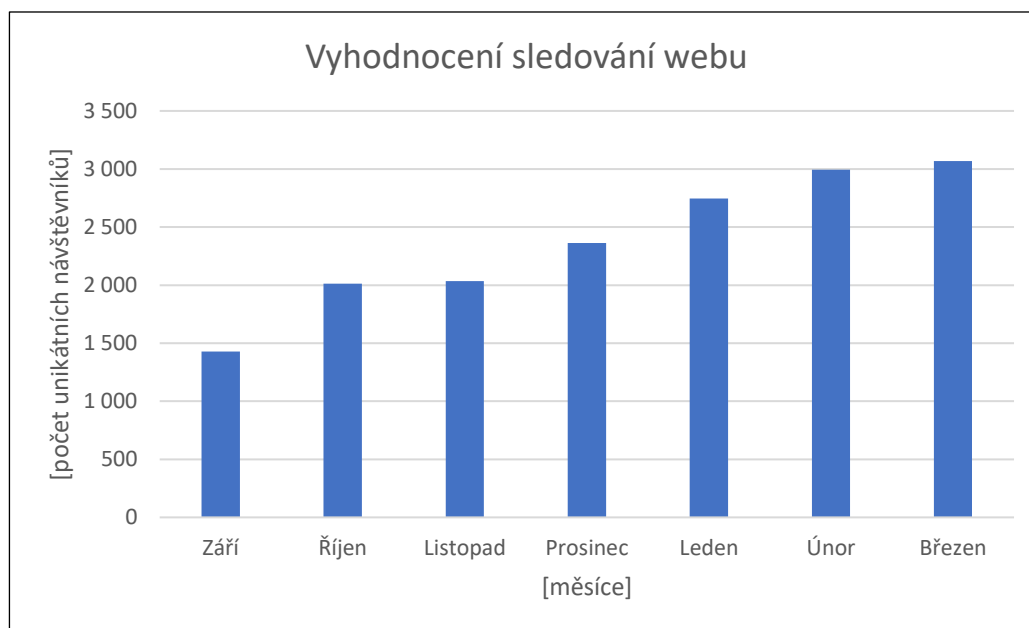


Graf 8 Vyhodnocení míry aktivity (poměr sledujících a reagujících uživatelů) pro LinkedIn u jednotlivých příspěvků sdílených v období říjen 2020 až březen 2021; vlastní tvorba

V případě vyšší míry aktivity by šlo přehodnotit hodnotu současného strategického cíle a případně jej navýšit. V opačném případě, kdy by byly hodnoty výrazně menší, je možná interpretace výsledku taková, že předepsaný cíl byl zvolen nereálně, a proto je nutné jej upravit. Daný proces by byl následně více rozebrán a upraven, aby se cíle dosáhlo. V tomto případě jsou hodnoty v souladu s navrženým cílem, a proto jej není nutné upravovat. Vyhodnocování a monitoring je ale i přesto nezbytně důležité průběžně provádět, jelikož odchylky od předepsaných cílů jsou klíčovými ukazateli, jestli je daná strategie reálná, a jestli není potřeba provést případné korekce a preventivní opatření.

Posledním sledovaným faktorem je počet unikátních návštěvníků firemního webu, jejichž vyšší počet svědčí o fungování zavedených SEO prvků do infrastruktury webu a zlepšení firemního image. Pro zlepšení celkové prezentace firmy jsem starý web nahradil novým, do kterého jsem zakomponoval aktualizovaná data o podniku, a také značně upravil grafický vzhled webu, který byl na předchozích stránkách zastaralý. Níže

uvedený graf ukazuje vývoj počtu unikátních návštěvníků na firemních webových stránkách v období mezi srpnem 2020 a březnem 2021.



Graf 9 Vyhodnocení počtu unikátních návštěvníků firemního webu v období září 2020 až březen 2021; vlastní tvorba

Z grafu je jasně vidět, že požadovaný cíl 3000 unikátních návštěvníků se podařilo splnit, a jestliže za období 7 měsíců původní počet dvojnásobně vzrostl, tak je potřeba cílený počet do konce roku 2021 zvýšit. Jako novou aktualizovanou hodnotu určuji 5000 návštěvníků. Dochází tedy k úpravě strategického cíle na vyšší hodnotu na základě dat z monitoringu první fáze strategie.

Na závěr vyhodnocení implementace jednotlivých prvků nové komunikační strategie uvádím ještě jednu skutečnost, která nepřímo spojuje části z dvou strategických cílů z analýzy BSC. Jedná se o zpětnou vazbu od zákazníků a zvýšení povědomí o značce, kdy podnikový dlouholetý partner, společnost Finkova Oy, zareagoval na příspěvek, kde byla tato firma uvedena jako klíčový partner pro společnost MPOWER Engineering. Následně zástupci z Finkovy osobně kontaktovali vedoucího obchodu s tím, že je tato skutečnost velmi těší a chtěli by se domluvit na vzájemném sdílení příspěvků i přes jejich firemní LinkedIn. Ve výsledku se podařilo zahájit spolupráci, kdy byly na obou firemních profilech sdíleny informace o druhé společnosti. Kromě neekonomického přínosu ve zvýšení počtu sledujících bylo následně zaznamenáno nadstandardní množství objednávek za rok 2020 právě od společnosti Finkova Oy, čímž byl docílen i ekonomický přínos, který se projevil celkovým zvýšením tržeb, což bylo v čase nízkého počtu zakázek poměrně důležité.

6.2 Vnitrofiremní komunikace

V první fázi jsem musel přesvědčit zaměstnance, kteří vůbec nemají Facebook, aby si založili profily pouze z důvodu účasti v interní skupině MP News. Tento cíl, jenž je uveden i v analýze BSC, se mi podařilo téměř splnit, kdy z celkových 46 zaměstnanců chybí pouze 4 zaměstnanci, kteří profil zatím nemají. Jedná se především o starší zaměstnance ve výrobě v Ostravě, kteří téměř nepoužívají internet, a proto je jejich přemlouvání k zapojení se do skupiny zbytečné.

V další fázi jsem vytvořil tým „zpravodajů“, kteří zastupují jednotlivá oddělení ve firmě (obchod, výroba, kvalita, realizace, ...). Každý má za úkol průběžně doplňovat mnou vytvořenou sdílenou tabulku příspěvků přístupnou v rámci firemního informačního systému, přičemž „šéfredaktor“ (v tomto případě já), který tabulku spravuje, jednotlivé příspěvky upravuje a s příslušnými grafickými podklady (fotky a videa) hotové příspěvky sdílí v interní firemní skupině. Tento systém se zatím ukázal jako úspěšný, jelikož jako další indikátor v analýze BSC jsem určil průměrný počet reakcí na jednotlivé novinky. V průběhu období mezi červnem a prosincem roku 2020 tento počet narostl z 5 průměrných reakcí na 15. Cílem bylo zvýšit počet reakcí na 20, což se sice zatím nepovedlo, ale podle současného trendu lze předpokládat, že tohoto cíle bude rovněž dosaženo. Přesto lze pozorovat zlepšení pro ukazatel maximálního počtu reakcí na příspěvek, kdy na jeden příspěvek zareagovalo dohromady 25 zaměstnanců, což je více než polovina zaměstnanců celého podniku. Proto věřím, že v průběhu času si na tuto formu komunikace zvykne stále více a více pracovníků, a do konce roku 2021 se předepsaný cíl podaří splnit.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout novou strategii rozvoje zkoumaného podniku, která reflektuje poslední výrazné změny okolního prostředí, a podle toho aktualizuje a rozvíjí strategii současnou.

Nejprve jsem provedl celkovou analýzu podniku pro zjištění hlavních problémů, k jejichž shrnutí jsem využil analýzu SWOT. Na základě provedených analýz jsem definoval hlavní nedostatky dosavadní, a dále nevyhovující rozvojové strategie. Následně jsem se zaměřil na konkrétní cíle a praktická doporučení pro naplnění mnou navržené nové strategie, které jsem shrnul pomocí analýzy Balanced Scorecard. Touto analýzou jsem jednotlivé cíle kvantifikoval a následně určil důležitá KPI, podle kterých lze jednotlivé parametry ze strategických cílů v budoucnu vyhodnocovat.

V poslední části jsem se zaměřil na samotnou implementaci navrhovaných řešení a dále je rozšířil o praktická doporučení s jasně danými kroky, které musí společnost podniknout, aby se předepsané cíle podařilo splnit. V úplném závěru jsem rozebral část již uskutečněných změn, které jsem měl možnost skutečně implementovat a v reálném čase vyhodnotit. Získané údaje mi poskytly zpětnou vazbu o tom, jestli byly mnou vytýčené cíle reálné a smysluplné, nebo zda je zapotřebí předepsaný cíl dále upravovat a korigovat.

Vytvořená strategie rozvoje je komplexní a nabízí řešení ke stávajícím hlavním problémům, se kterými se podnik potýká. Skutečnost, že jsem zaměstnancem zkoumaného podniku, mi umožnila již část navrhované strategie implementovat a z následného vyhodnocení lze vidět, že je navržená strategie v daných oblastech úspěšná. Realizace dalších opatření zaměřených zejména na projekty EU se dále v podniku projednává, a proto věřím, že předepsané cíle a postupy, které jsem navrhl, mohou sloužit podniku jako podklad pro rozhodování do budoucna s tím, že by nová strategie podniku obsahovala části z této práce.

Z výše uvedených důvodů konstatuji, že práce splnila předepsaný cíl.

8 Zdroje

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04370-7.
- [3] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [4] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.
- [5] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [6] ANDERSON, Dean. *Building a Transformation Strategy that Achieves Your Vision*. Being First [online]. Durango: Being First, 2019 [cit. 2021-4-14]. Dostupné z: <https://blog.beingfirst.com/building-a-transformation-strategy-that-achieves-your-company-vision>
- [7] *Guide to Business Transformation*. BIE [online]. London: BIE Executive, c2021 [cit. 2021-4-14]. Dostupné z: <https://www.bie-executive.com/guides/guide-to-business-transformation/>
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] KAVAN, Michal. *Výrobní management 1*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. ISBN 80-01-02068-1.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza, 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [12] BAUER, Jan, VENCL, Zdeněk a MERXBAUER, Michal. *Podnikový management - Základní pojmy, příklady, úlohy*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001. ISBN 80-01-02390-7.
- [13] *SWOT analýza*. ManagementMania [online]. Wilmington: Creative Commons BY-NC, 2020 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [14] *BALANCED SCORECARD: What is the Balanced Scorecard?* Intrafocus [online]. Winchester [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>
- [15] *Balanced Scorecard (BSC)*. ManagementMania [online]. Wilmington: Creative Commons BY-NC, 2017 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>
- [16] FORMAN, Zdeněk. *BALANCED SCORECARD*. Vlastní cesta [online]. Brno, 2012 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
- [17] TARVER, Evan. *Balanced Scorecard*. Investopedia [online]. New York: Investopedia, 2020 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- [18] FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav a HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1633-1.
- [19] *O nás*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/o-nas/>
- [20] MPOWER Engineering, a.s.. *Výroční zpráva. 2019*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [21] *MPOWER Engineering a.s.* Kurzy.cz: Obchodní rejstřík [online]. Praha: Kurzy.cz, c2000–2021 [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27819647/mpower-engineering-as/>
- [22] MPOWER Engineering, a.s.. *Marketingové podklady. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.

- [23] *Produkty*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/produkty/>
- [24] *Šoupátka*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/soupatka/>
- [25] *Ventily*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/ventily/>
- [26] *Uzavírací klapky*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/uzaviraci-klapky/>
- [27] *Zpětné armatury*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/zpetne-armatury/>
- [28] *Speciální armatury & ostatní*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/specialni-armatury-a-ostatni/>
- [29] *Armatury pro jadernou energetiku*. MPOWER Engineering [online]. Praha, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://mpowergroup.eu/armatury-pro-jadernou-energetiku/>
- [30] MPOWER Engineering, a.s.. *Vize a strategie. 2018*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [31] HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek NOVÁK. *ENERGETIKA VE SVĚTĚ A V EU: TRADIČNÍ VS. ZELENÁ*. Edotace [online]. Brno: Erste Grantika Advisory, 2019 [cit. 2021-2-25]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/energetika-ve-svete-a-v-eu-tradicni-vs-zelena>
- [32] MPOWER Engineering, a.s.. *Marketingová strategie. 2018*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [33] MPOWER Engineering, a.s.. *Pracovní disk - Obchod. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [34] MPOWER Engineering, a.s.. *Reference. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [35] MPOWER Engineering, a.s.. *Finanční výkazy. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.

- [36] MPOWER Engineering, a.s.. *Tabulka know-how a analýzy*. 2021. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [37] *Efekt - Vývoj inovativních systémů pro efektivní akumulaci energie*. TA ČR Starfos [online]. Praha: Technologická agentura České republiky, 2019 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://starfos.tacr.cz/cs/project/TK02030059#project-main>
- [38] MPOWER Engineering, a.s.. *Uskutečněné projekty*. 2021. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [39] MICHL, Petr. *Infografika: Sociální sítě v Česku v roce 2019*. Focus Agency [online]. Praha: Focus Agency, 2019 [cit. 2021-2-25]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html
- [40] *Průzkum mezi firmami k dopadům sankcí EU vůči Rusku*. Svaz průmyslu a dopravy České republiky [online]. Praha: Artio, c2021 [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ankety-a-setreni/7604-przkum-mezi-firmami-k-dopadm-sankci-eu-vi-rusku>
- [41] ROSULEK, Martin. *Ekonomická krize 2020: Dopady COVID-19 na svět i ČR*. Digitální nomádství [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-1-15]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/ekonomicka-krize-2020-covid19/>
- [42] MPOWER Engineering, a.s.. *Průzkum spokojenosti*. 2021. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [43] NOVÁK, Tomáš. *Co je SEO? Optimalizace pro vyhledávače v 2021*. Marketing Miner [online]. České Budějovice: Marketing Miner, 2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/blog/co-je-seo-optimalizace-pro-vyhledavace.html>
- [44] TAWESCO. LinkedIn [online]. LinkedIn, 2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/tawesco/>
- [45] *Densen Group*. LinkedIn [online]. LinkedIn, 2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/shenyang-new-densen-casting-forging-co-ltd/>

- [46] MPOWER Engineering, a.s.. *Personální oddělení. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [47] MPOWER Engineering, a.s.. *MPOWER Academy. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [48] MPOWER Engineering, a.s.. *Výpis z přehledu MPOWER News - interní skupina. 2020*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [49] *Aplikace*. Enovation [online]. Praha: enovation, c2007-2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/aplikace/>
- [50] *Inovace*. Enovation [online]. Praha: enovation, c2007-2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/inovace/>
- [51] *Potenciál*. Enovation [online]. Praha: enovation, c2007-2021 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/potencial/>
- [52] SRB, Luboš. *Co je fúzní reaktor? Jak funguje a proč je revoluční?* Inteligentnisvet [online]. Praha: Inteligentnisvet.cz, 2019 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://intelligentnisvet.cz/clanky/co-je-fuzni-reaktor-jak-funguje-a-proc-je-revolucni>
- [53] MPOWER Engineering, a.s.. *Přehled reklamací. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.
- [54] *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific)*. ManagementMania [online]. Wilmington: Creative Commons BY-NC, 2019 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [55] MPOWER Engineering, a.s.. *Přehled investic. 2021*. Dostupné: MPOWER Engineering, a.s.

9 Seznamy

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozlišení hierarchických úrovní managementu a charakteru informací pro manažerská rozhodování (vlastní tvorba) [2].....	11
Obrázek 2 Metoda SMART; vlastní tvorba[2]; [54]	12
Obrázek 3 Logo společnosti MPOWER Engineering, a.s. [19]	20
Obrázek 4 Vysokotlaká stolice [22].....	22
Obrázek 5 Výrobní kapacity – Ostrava [22].....	23
Obrázek 6 SW – Creo Parametric [22].....	23
Obrázek 7 Výčet SW prvků [22].....	23
Obrázek 8 Zleva doprava: 1. 3D model K12; 2. hotové šoupátko K12 DN 600; 3. tlaková zkouška [22]; [24]	24
Obrázek 9 Zleva doprava: 1. 3D model ventilu K01/K91; 2. ventil K01/K91v lakovně; 3. 3D model ventilu K81 [22]; [25]	25
Obrázek 10 Zleva doprava: 1. 3D model K16; 2 foto z provozu K06 nahoře a K16 dole; 3. 3D model K06 [22]; [26]	25
Obrázek 11 Zleva doprava: 1. 3D model K05; 2. hotová klapka K05; 3. 3D model K08 [22]; [27].....	26
Obrázek 12 Zleva doprava: 1. nahoře 3D model S59, dole 3D model K18; 2. nahoře hotové šoupátko S59, dole hotová zpětná klapka K18; 3. nahoře 3D model K89, dole K18 na montáži [22]; [28]	27
Obrázek 13 Zleva doprava: 1. 3D model klapky A43; 2. výroba klapky A43; 3. 3D model šoupátka A05 [22]; [29]	27
Obrázek 14 Reference – výběr klientů a jejich firemní loga [34]	32
Obrázek 15 Výběr inovovaných produktů: 1. A00 / A01; 2. K16; 3. K81 [22]	54
Obrázek 16 Znárodnění části vnitrofiremní komunikace – propojení Prahy a Ostravy; vlastní tvorba [22].....	55

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza; vlastní tvorba [12].....	16
Tabulka 2 Ekonomické ukazatele (v tis. Kč); vlastní tvorba [35]	33
Tabulka 3 Ukazatele likvidity (oběžný majetek, krátkodobé závazky a zásoby v tis. Kč); vlastní tvorba [35].....	33
Tabulka 4 Analýza SWOT; vlastní tvorba	34
Tabulka 5 Balanced Scorecard; vlastní tvorba	43
Tabulka 6 SWOT analýza inovačních projektů; vlastní tvorba	57

9.3 Seznam grafů

Graf 1 Finanční výkonnost za období 2017-2019; vlastní tvorba [35]	45
Graf 2 Likvidita za období 2017-2019; vlastní tvorba [35]	45
Graf 3 Vývoj investování do VaV aktivit v průběhu období 2017-2019 [55]	46
Graf 4 Reklamace za období 2017-2020 [53]	47
Graf 5 Poměr rozpracovaných, hotových a zrušených zakázek za období 2017-2019 [33]	48
Graf 6 Porovnání plánu a skutečnosti pro počet sledujících na platformě LinkedIn; vlastní tvorba.....	63
Graf 7 Zaznamenání aktivity na jednotlivých příspěvcích sdílených v období říjen 2020 až březen 2021; vlastní tvorba	63
Graf 8 Vyhodnocení míry aktivity (poměr sledujících a reagujících uživatelů) pro LinkedIn u jednotlivých příspěvků sdílených v období říjen 2020 až březen 2021; vlastní tvorba..	64
Graf 9 Vyhodnocení počtu unikátních návštěvníků firemního webu v období září 2020 až březen 2021; vlastní tvorba	65

9.4 Seznam rovnic

1. Rovnice; Výpočet běžné likvidity [10].....	15
2. Rovnice; Výpočet pohotové likvidity [10].....	15
3. Rovnice; Výpočet běžné likvidity pro rok 2019 [10]	33
4. Rovnice; Výpočet pohotové likvidity pro rok 2019 [10]	33