

Irský bakalářský studijní program VŠTE České Budějovice  
Bachelor of Business Honours VŠTE České Budějovice

# **PROJEKTOVÁ PRÁCE**

## **Strategický management**

### **Rekonstrukce pecí ve firmě HELUZ v. o. s. za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti**

Zpracovala: Jana Pourová  
Obor: Marketing  
Rok: 2007/2008

## Obsah :

1. Úvod.....	3
2. Cíl.....	5
3 Literární rešerše.....	6
3.1 Základní pojmy .....	6
3.2 Přehled metod.....	10
3.2.1 Metoda ABCD.....	10
3.2.2 Metody pro posouzení externího prostředí.....	11
a) <i>Analýza tržního prostředí</i> .....	11
b) <i>Analýza vědecko-technického rozvoje</i> .....	12
c) <i>Analýza sociálně-kulturního prostředí</i> .....	13
d) <i>Analýza ekonomického a právního systému</i> .....	13
3.2.3 STEP analýza .....	13
3.2.4 Porterův model pěti sil .....	14
3.2.5 Strategické mapy .....	15
3.2.6 Analýza konkurenta.....	16
3.2.7 Analýza atraktivity odvětví .....	17
3.2.8 Analýza zdrojů specifických příležitostí .....	18
3.2.9 Stanovení klíčových faktorů úspěšné strategie .....	19
3.2.10 Podniková kultura .....	21
3.2.11 SWOT analýza .....	22
3.2.12 Portfolio analýza .....	22
3.2.13 Space analýza .....	24
4. Hypotézy .....	27
5. Materiál a metody.....	28
5.1 Materiál .....	28
5.1.1 Informace o firmě Heluz cihlářský průmysl v. o. s. ....	28
5.1.2 Historie společnosti .....	30
5.1.3 Ekologie .....	33
5.1.4 Historie cihel .....	33
5.1.5 Výrobní sortiment společnosti Heluz.....	34
5.1.5.1 <i>Cihly</i> .....	34
5.1.5.2 <i>KLINKER</i> .....	35
5.1.5.3 <i>Stropy</i> .....	37
5.1.5.4 <i>Překlady</i> .....	38
5.1.5.5 <i>Materiály pro zdění</i> .....	38
5.1.5.6 <i>Pomůcky pro zdění</i> .....	40
5.2 Metody .....	41
5.2.1 Sběr informací a materiálu .....	41
5.2.2 Aplikace vybraných metod na konkrétní příklad .....	41
6. Výsledky a diskuze.....	43
6.1 Metoda ABCD.....	43
6.2 Porterův model 5 sil .....	45
6.3 Strategické mapy .....	48
6.4 Analýza konkurenta.....	49
6.5 Podniková kultura .....	50

6.6 SWOT analýza .....	52
6.7 Portfolio analýza .....	54
6.8 Space analýza .....	57
6.9 Dílčí závěr z analýzy ABCD .....	59
6.10 Shrnutí dílčích závěrů z externích analýz .....	60
6.11 Shrnutí dílčích závěrů z interních analýz .....	60
6.12 Shrnutí podnikatelského prostředí .....	61
6.13 Implementace strategie .....	64
7. Závěr .....	65
7.1 Splnění hypotéz .....	66
7.2 Hlavní očekávané přínosy .....	66
8 Summary of my project work .....	67
Použitá literatura .....	69
9. Seznam tabulek, obrázků, grafů .....	70
Přílohy .....	71
10. Seznam příloh .....	72

# 1. Úvod

Každý, kdo se rozhodne pro stavbu rodinného domu, či jakékoli jiné stavby ví, že nezbytným materiálem, který k takové stavbě bude potřebovat jsou cihly a veškerý komplexní cihelný systém. Ovšem veškerý tento komplexní cihelný systém je třeba někde vyrobit. Nezbytnou součástí takovéto výroby je upevnění teplených, zvukověizolačních a jiných vlastností cihelného systému, ke kterému dochází přepálením cihel v pecích, které jsou k tomuto účelu určeny.

Ve své projektové práci se budu zabývat rekonstrukcí pecí ve firmě HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti, která má své sídlo v Dolním Bukovsku u Českých Budějovic. Rekonstrukci pecí jsem si pro svou projektovou práci vybrala z toho důvodu, protože se domnívám, že je to právě cihla, co je základem každé stavby a dalo by se říci, že je jakousi „ikonou“ stavebnictví a všech staveb. A pokud má být stavba kvalitní, musí být kvalitní i použitý materiál, tedy cihly. A k tomu, aby cihly mohly být kvalitní je třeba mít dostatečné a kvalitní vybavení, které nebude zastaralé a které je třeba stále udržovat, rekonstruovat a obnovovat. Jedině díky rekonstrukci či obnově a neustálé péči o výrobní zařízení může společnost dosáhnout výroby kvalitních výrobků o které bude u zákazníků patřičný zájem.

V první části práce se zmíním o cílech práce a o literární rešerši, kde popíši základní pojmy týkající se strategického managementu a managementu obecně, strategie, rekonstrukce a dále zde popíši veškeré metody, které bych při své projektové práci mohla použít a obecně tyto metody popíši. K tomu, abych mohla napsat literární rešerši budu čerpat z odborné literatury a ostatních dostupných informačních zdrojů, které se dané tematiky týkají. Publikace a veškeré dostupné materiály, z kterých jsem čerpala a které jsem při své práci využila jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Následovat budou hypotézy, které jsem si při své práci na tomto projektu stanovila. V průběhu práce se pokusím na tyto hypotézy najít odpověď a zjistit, zda se hypotézy zakládají na pravdě, či zda tyto hypotézy v průběhu práce vyvrátím.

V další kapitole se zmíním materiálech a metodách použitých v této práci. V této kapitole popíši základní informace o firmě HELUZ cihlářský průmysl v. o. s., mezi které patří informace o současném výrobním programu a o jejím historickém vývoji až po současnost.

Dále se zmíním o historii výroby cihel a o ekologii výroby komplexních cihelných systémů, na které si společnost Heluz při své výrobní činnosti velice zakládá.

V poslední části této práce uvedu výsledky a diskuze. Zde popíši výsledky metod, které jsem při své práci použila a tyto výsledky doložím pomocí tabulek, grafů a příloh a uvedu zde implementaci zavedení strategického plánu podniku.

Projektová práce je zakončena shrnutím v anglickém jazyce, seznamem použité literatury, seznamem tabulek, obrázků a grafů a přílohami.

## 2. Cíl

Cílem mé projektové práce je rekonstrukce pecí ve firmě Heluz cihlářský průmysl v. o. s. za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti, která má své sídlo v Dolním Bukovsku u Českých Budějovic.

Abych mohla dosáhnout stanoveného cíle, musím provést několik analýz a výzkumů týkajících se interních a externích stránek podniku. Při tom vycházím z vnitřních analýz, vnitropodnikových informačních materiálů, rozhovorů s pracovníky společnosti a vlastního pozorování.

Dále jsem čerpala z odborné literatury, která je k danému tématu poměrně dobře dostupná. Publikace a veškeré materiály, ze kterých jsem čerpala a které jsem použila pro tvorbu projektové práce jsou obsaženy v přehledu použité literatury.

## **3 Literární rešerše**

### **3.1 Základní pojmy**

V úvodu je nutné vysvětlit a charakterizovat pojmy jako jsou strategický management, co to je strategie, jaké jsou fáze strategie, strategické cíle, řízení, plánování, co je rekonstrukce. V této kapitole bych ráda některé tyto pojmy krátce charakterizovala.

#### **Management**

Management můžeme chápat jako skupinu lidí, kteří řídí podnik a na základě procesu systematického vykonávání manažerských funkcí a efektivního využívání zdrojů podniku sestavují a následně plní cíle podniku [2], [6], [8], [10], [11].

#### **Manažerské funkce:**

- Plánování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Vedení
- Kontrola
- Rozhodování [2]

#### **Strategie**

Strategii lze charakterizovat jako prostředek či činnosti, kterými lze dosáhnout stanoveného dlouhodobého cíle [3], [7], [11].

Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg.

Strategii definujeme pomocí 5P:

- 1) *plan* – nejčastější pojetí strategie jako plán. Objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení.
- 2) *ploy* – jinak také komplot. Má nejčastěji podobu plánovaného manévru s cílem odradit konkurenci od podobných kroků.
- 3) *pattern* – model chování. Oproti plánu je třeba v definici obsáhnout i výsledné chování. Tedy zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace.
- 4) *position* – pozice. Zahrnuje umístění organizace v prostředí. Toto pojetí je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných specifický trh.
- 5) *perspektive* – charakter organizace. Tato strategie je podporována např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepte) podnikání [9].

### **Strategický cíl**

Strategickým cílem chápeme takový stav, kterého má být v určitém časovém horizontu dosaženo. Ovšem určení takového cíle je náročné. Stanovený cíl zásadně ovlivňuje existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Proto je třeba věnovat stanovení tohoto cíle dostatečný čas a značnou pozornost [5].

### **Strategický management**

Strategický management se rozvinul na počátku 70. let. Samostatným vědním oborem se stal až poté, co strategické plánování nesplňovalo svou hlavní funkci v důsledku toho že se stalo byrokratickou prací [9].

### **Fáze strategického managementu**

#### *První vývojová fáze*

Konec 60. let počátek 70. let – zrození autonomního strategického managementu. V té době vznikl soubor strategické analýzy, který měl za úkol navodit hlubší povědomí o podnikovém potenciálu. Je to soubor silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb trhu, tedy SWOT analýza.

Druhou formou se stala portfoliová analýza, neboli analýza podnikového portfolia. V této analýze jde o rozřídění podnikových výrobků do čtyř skupin od nejslabších do kterých



je výhodné investovat, přes ty, které jsou nadále výnosné, ale už tato výnosnost nebude dlouho trvat, přes třetí skupinu, o které se musí zvážit co s těmito výrobky které sem patří po čtvrtou skupinou, ve které jsou zařazeny výrobky ztrátové. Tyto čtyři skupiny mají své názvy, které názorně vystihují výrobky zařazené v těchto skupinách (hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídní psi). Strategická analýza se v těchto podobách velice rychle ujala.

### *Druhá vývojová fáze*

V této fázi přichází M. Porter s pojmem konkurenční výhoda. Porter píše o konkurenční výhodě podniků, celých odvětví i národů.

### *Třetí vývojová fáze*

90. léta a světový trh je přesycen, důležitou roli hraje konkurence. Na trh proniká celá řada inovací. Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků jako jsou velké korporace, aliance. Nová konkurence se začala dělit od té staré a nazývala se superkonkurence nebo hyperkonkurence.

Řídit podnik ve strategických podmínkách superkonkurence znamená rozvíjet a řídit podnik ve shodně se stále se měnícími podnikatelskými prostředím a že může směřovat k nové podnikatelské strategii.

### *Nový směr – Strategický management v podmínkách chaosu a turbulence.*

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Nové pojmy chaos a turbulence poprvé užil I. Prigogine. Řízení začíná řešit problémy odlišné logiky a v tomto duchu se začíná strategické plánování podobat vytyčování budoucnosti než vytyčování přímých strategických plánů.

Mohlo by se zdát, že v podmínkách chaosu ztrácí strategické plánování své opodstatnění, ovšem opak je pravdou. Kvalifikovaná strategie chrání podnik před nežádoucími vlivy chaosu.

Současný podnik musí být celosvětově konkurenceschopný. Toho podnik dosáhne tím, že bude systematicky provádět operace strategického charakteru.

Základním rysem kvalifikované strategie je dynamičnost, která spočívá v předvídání očekávaného vývoje. Bez těchto předpovědí nelze žádnou strategii zpracovat. Hlavním cílem strategie je připravit podnik na očekávaný budoucí vývoj. Kvalifikovaný systém strategického řízení zajišťuje systematické a velmi rychlé přizpůsobování se podniku na nově vznikající podmínky [9].

## **Strategické řízení**

Je to souhrn všech manažerských rozhodnutí a postupů, kterými se určují dlouhodobé výkony organizace. Strategické řízení v sobě zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu [7].

## **Strategické rozhodnutí**

Takováto rozhodnutí vyžadují velkou finanční částku a přinášejí velké změny v činnosti podniku. Výsledkem, který se od strategického rozhodnutí očekává je změna v zisku. Ovšem tato změna je spojena s velkým rizikem. Chybné rozhodnutí přináší velké ztráty a naopak [6].

## **Strategické plánování**

Strategické plánování je složeno z definování účelu a poslání, neboli vize organizace, stanovení organizačních cílů a formulování strategického plánu, jeho implementace a hodnocení. Plánování je důležité zejména tím, že pomáhá managerům pochopit propojenost jednotlivých útvarů a propojuje cíle organizace s jeho okolím [7]. Jeho úkolem je analýza současného a očekávané budoucí situace, určit směr a prostředky jak daných cílů dosáhnout [11]. Předmětem jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí [9].

## **Dlouhodobé plánování**

Je to plánování za horizont běžného roku. Toto plánování není strategické. Je docela rozumné mít zpracované dlouhodobé operační nebo technické plány, které ale nejsou strategické [9].

## **Rekonstrukce**

Pojem rekonstrukce lze vyjádřit jako opravu, nebo obnovu staré věci. Jedná se prakticky o znovuoobnovení, nebo přestavbu [14].

## 3.2 Přehled metod

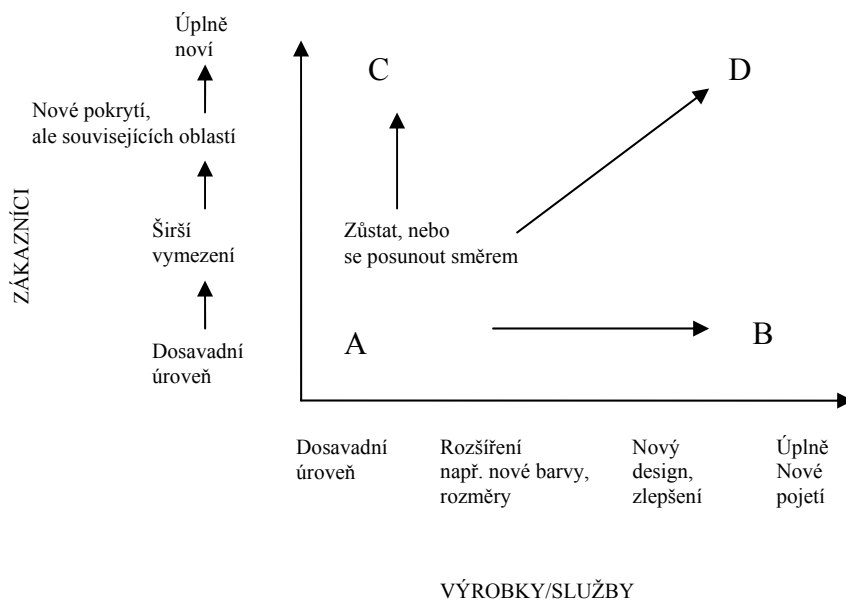
### 3.2.1 Metoda ABCD

Je to metoda určení strategických alternativ podniku. Při této metodě, používáme dotazník, který nám pomůže identifikovat strategické volby, které si myslíme že jsou pro náš podnik správné. Naším úkolem je dotazník vyplnit, dle toho, jak si myslíme, že to náš podnik vystihuje. Dle tohoto dotazníku nám vyjde výsledek, který určuje, zda máme zůstat u stávajících zákazníků, či zda úplně zaměnit či inovovat výrobu, či zlepšit design [12].

Svá zakroužkovaná tvrzení přiřadíme k jednotlivým bodům v tabulce a vyneseme do grafu, kde nám vyjde jakým směrem by se měla naše společnost ubírat. Tento graf je znázorněn na obrázku č. 1.

Dotazník a tabulku, do kterých budeme vyplňovat uvádím v příloze č.1.

**Obrázek č. 1: Graf zhodnocení situace metody ABCD**



Zdroj: Strategický management, 2007

### **Volba A: zůstat tam kde jsem**

Pokud vyšlo z dotazníku největší hodnocení v této variantě, pak je vhodné zůstat u stejných výrobků nebo služeb a zákazníků.

### **Volba B: nové výrobky (služby) pro dosavadní zákazníky**

Jestliže vyšlo nejvíce bodů u varianty B, bylo by pro společnost vhodné nabídnout stávajícím zákazníkům nové výrobky.

### **Volba C: noví zákazníci, dosavadní výrobky (služby)**

Pokud vyšlo nejvíce bodů ve variantě C, pak je vhodné hledat nové zákazníky pro stávající výrobky či služby.

### **Volba D: diversifikace**

V této variantě je vhodné hledat nové zákazníky pro své nové výrobky [12].

## **3.2.2 Metody pro posouzení externího prostředí**

### ***a) Analýza tržního prostředí***

Při provádění této analýzy se obvykle stanoví strategické období, pro které bude strategie zpracována. Při stanovení strategického období je třeba brát v úvahu spoustu faktorů jako jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky atd..

Poté se stanoví segmenty trhu, které podnik hodlá uspokojovat a produkty, s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Obvykle jsou to ty produkty, nebo ty segmenty, s kterými má společnost už nějaké zkušenosti, ale může se stát, že podnik chce začít s novými produkty v nových segmentech, proto musí analyzovat i tyto nové segmenty.

V dalším kroku je třeba určit faktory, které ovlivňují poptávku po produktech a které mají být předmětem našeho podnikání. Tyto faktory je třeba rozdělit do dvou skupin a to na faktory podnikem ovlivnitelné a podnikem neovlivnitelné. Tyto faktory je nutné znát právě kvůli tomu, abychom byli schopni odhadnout očekávaný vývoj poptávky v jednotlivých segmentech pro strategické období.

### **Existují 3 druhy poptávky:**

- *Poptávka potenciální* – tvoří ji všichni spotřebitelé, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku.
- *Dostupná poptávka* – tvoří ji zákazníci, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.
- *Cílená poptávka* – je to část dostupného trhu, o kterou se podnik rozhodl usilovat. Představuje celkové množství, které může koupit určitá skupina, nebo segment zákazníků v určité oblasti, při určité marketingové činnosti podniku.

Dalším důležitým krokem je určení cílené poptávky a na základě toho určit celkovou poptávku pro celé strategické období. O cílenou poptávku také usiluje konkurence a proto je nutné vytvořit analýzu konkurence. Jejím úkolem je zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Dalším krokem je analyzovat faktory ovlivňující nabídku produktů. Znalost těchto faktorů je důležitá především z toho důvodu, aby podnik byl schopen určit na kolik mohou nově nastupující konkurenti na trh ovlivnit nabídku produktů.

Při analýze trhu je nezbytné prakticky využít principů celosvětového systémového přístupu a tvůrčího myšlení. Na tom jaká bude kvalita provedené analýzy závisí, do jaké míry byly tyto principy osvojeny [5], [9].

### ***b) Analýza vědecko-technického rozvoje***

Je důležité, aby tato analýza byla zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnost podniku. Může se jednat o oblasti výroby, které v sobě zahrnují například nové konstrukce, technologie, organizace práce. Dále se může jednat o oblasti financování, nebo nové informační a distribuční systémy atd..

Vědecko-technický rozvoj je nutné analyzovat nejen na vlastní úrovni, ale i na úrovni dodavatelů a odběratelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba přizpůsobovat vlastní výrobu a distribuci potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů, případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

Analýza vědecko-technického rozvoje by se neměla orientovat pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl v první řadě snažit o vytvoření vlastní inovační tvůrčí činnosti. Jen tak totiž může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence[5], [9].

### ***c) Analýza sociálně-kulturního prostředí***

Pro odhad potřeb energetických a ekologických investic je tato analýza základem. Analýza regionu v sobě zahrnuje analýzu demografického prostředí, tedy schopnost zabezpečit potřebné pracovníky.

Značný význam má také otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, což vlastně ve skutečnosti znamená zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů.

Z informací, které se zjistí je pak třeba vyvodit patřičné úkony, které povedou k budování energetických sítí, ekologických investic a vytvoření dostatečných lidských zdrojů [5], [9].

### ***d) Analýza ekonomického a právního systému***

V současné době je nutné provádět analýzy vlivů současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky je pak nutné odvodit formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku. Jedná se například o strategii mezd, odpisů atd. [5], [9].

### **3.2.3 STEP analýza**

Využití STEP analýzy je jeden ze způsobů, jak popsat vlivy působící na externí okolí podniku. Při této analýze se vychází z popisu skutečností, které jsou pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti důležité a při tom se zvažuje, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. STEP analýza pracuje s ekonomickými faktory, sociologicko-kulturními faktory, politicko-právními faktory a technologickými faktory. Důležité je také snažit se odhadnout jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru [9].

Tento proces je znázorněn na schématu č.1.

### Schéma č. 1: Faktory použité při STEP analýze

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko –právní faktory</b>
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu Životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády
<b>Socio –kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj Rozdělení důchodu Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci	Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických. změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji

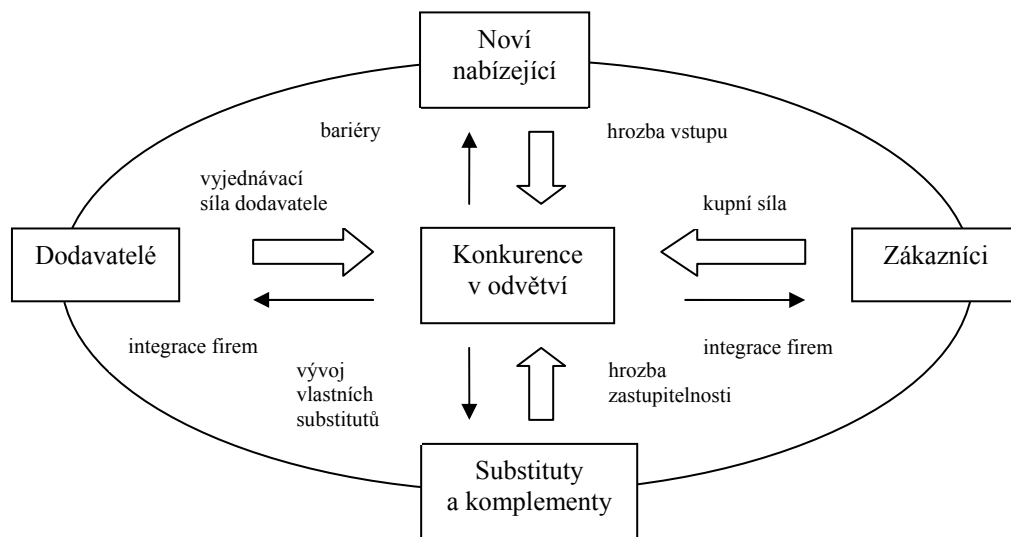
Zdroj: Váchal, 2001

#### 3.2.4 Porterův model pěti sil

Porterova analýza je zaměřená na faktory, které ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí. Jedná se tedy o faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Před vstupem firmy na trh je nutné analyzovat pět sil, které by mohly tento vstup na trh nějakým způsobem ohrožit a navrhnout nějaké řešení či postup, který by toto ohrožení eliminovalo [7], [9], [10].

Porterův model pěti sil je znázorněn na schématu č.2.

## Schéma č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Veber, 2005

### Pět sil:

- Intenzita soupeření konkurentů v rámci odvětví
- Noví (potenciální) konkurenti
- Substituční a kompletující produkty
- Moc dodavatelů
- Moc odběratelů [10]

### 3.2.5 Strategické mapy

Nedílnou součástí analýzy odvětví je mapování strategických skupin a struktura odvětví.

Mapování je velmi užitečný analytický nástroj a to zejména pro taková odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů a každá ta skupina konkurentů zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků.

Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Tím že se zaznamenají tržní pozice skupin na dvojrozměrné mapě s použitím dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Ta slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

Metoda jak se vytvářejí strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je vypsána v následujících bodech:



- 1) Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
- 2) Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
- 3) Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
- 4) Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví [9].

### 3.2.6 Analýza konkurenta

Tato analýza úzce navazuje na analýzu strategické mapy a jejím hlavním cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku a rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných.

Vhodným způsobem je zpracování konkurenční tabulky, která je znázorněna v tabulce č.1. Vhodným hodnocením je číselná škála 1 – 5, přičemž 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší [9].

**Tabulka č.1: Tabulka pro hodnocení konkurentů**

Charakteristika	KONKURENTI			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: Váchal, 2001

### 3.2.7 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na předchozí analýzy týkající se analýz konkurence, a to tedy na analýzy Porterův model, strategických map a analýzu konkurenta. Analýza atraktivity odvětví sumarizuje výsledky těchto předešlých analýz.

Podstatou této analýzy je hodnocení 15 faktorů a k silám, které na tyto faktory se přiřazuje hodnocení od 1 do 10. Hodnocení 1 znamená nejslabší a 10 nejsilnější. Ideální je, že by celkové skóre dosáhlo hodnoty 150. To se ovšem v reálném životě málo stává a skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120. V případě, že klesne pod 75, je to signál, který upozorňuje na aktuální změnu pozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu) [9].

Tabulka pro zhodnocení této analýzy je zobrazena v tabulce č.2.

**Tabulka č. 2: Tabulka pro analýzu atraktivity odvětví**

<b>Faktor</b>	<b>Síla</b>	<b>SKÓRE</b>									
<b>Růstový potenciál</b>	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Diversita trhu</b>	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ziskovost</b>	Rostoucí-klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Exponovanost</b>	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Koncentrace</b>	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Odbyt</b>	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Specializace</b>	Zaměření-diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Značka</b>	Hodnota-kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Distribuce</b>	Kanály-podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Cenová politika</b>	Efekt-elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Náklady</b>	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Služby</b>	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Technologie</b>	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Integrace</b>	Vertikální -horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Možnost Vstupu-výstupu</b>	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Váchal. 2001

Touto analýzou skončily metody externího prostředí a nyní je třeba zmínit se o metodách vnitřního prostředí, tedy metodách, které se budou týkat strategických možností samotného podniku.

### 3.2.8 Analýza zdrojů specifických příležitostí

V této analýze jde o to, že specifické příležitosti podniku umožňují to, aby se odlišil od konkurence a dosahoval vyšších zisků. Konkurence se ovšem snaží tyto specifické příležitosti co nejvíce napodobit. Pro konkurenci je těžké tyto specifické příležitosti podniku napodobit, ale ještě těžší je si tuto výhodu udržet [5], [9].

Zdrojem těchto podnikových příležitostí jsou majetek podniku a podnikové schopnosti. Do majetku patří např. finanční prostředky, investiční prostředky, lidské zdroje atd.. Majetek můžeme rozdělit na hmotný a nehmotný, přičemž do hmotného majetku patří budovy, stavby a stroje a do nehmotného pověst, know how, jméno podniku atd.. Schopnosti podniku jsou prakticky dovednosti a patří tam například to, jak se dokáže management dohodnout na tom jak dosáhnout vytýčených cílů.

#### **Obecné dělení zdrojů podniku:**

##### *Fyzické zdroje*

- Strojní vybavení
- Výrobní plochy
- Skladovací prostory

##### *Lidské zdroje*

- Struktura pracovních sil
- Organizace práce
- Vzájemná zastupitelnost

##### *Finanční zdroje*

- Disponibilní kapitál
- Závazky a pohledávky
- Možnosti získat úvěr

##### *Zdroje nehmotné povahy*

- Image společnosti
- Ochranná známka
- Znalost trhu

K pochopení různých podnikových koncepcí je důležité znát rozdíl mezi majetkem a schopnostmi. Pokud má podniky výborný majetek, ale nemá schopnosti jej využít, není

možné, aby si vytvořil nějaké specifické přednosti. Ovšem pokud má výjimečné schopnosti, ale téměř žádný majetek, může si specifické přednosti vytvořit [9].

### **3.2.9 Stanovení klíčových faktorů úspěšné strategie**

To, že jsou v rámci jednoho odvětví jednotlivé společnosti rozdílně úspěšné, se těžko vysvětluje. Výkonnost podniku je dána především tím, jak umí pracovat se svými podnikovými zdroji. Každý podnik dosahuje určitých výsledků ve všech relativních oblastech, proto ne všechny lze považovat za klíčové. Jde především o ty činnosti, ve kterých společnost ostatní společnosti výrazně převyšuje. Klíčové faktory podniku jsou ty, jež se těžko napodobují. Specifické faktory organizace, které lze považovat za klíčové lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce [9].

#### **Hodnotový řetězec**

Podnik přetváří vstupní faktory na výrobky a služby a k tomu využívá hodnototvorných faktorů. Vytvořená hodnota je měřena množstvím peněz, které jsou ochotni kupující za výrobky a služby dát.

Podnik je ziskový v tom případě, že tato hodnota přesáhne náklady. Ke zvyšování tohoto zisku je třeba, aby měl podnik nižší náklady než konkurence a musí vyrábět tak, aby docházelo k diferenciaci. To znamená že musí mít specifickou přednost v jednom, nebo více hodnototvorných faktorech. Pokud ale bude mít jakýkoliv z těchto faktorů slabou stránku, pak se to pro podnik stává specifickou nevýhodou.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty. Primární aktivita vytvoří fyzickou podobu výrobku a hned poté může být výrobek předán zákazníkovi se zajištěným servisem. Podpůrné aktivity pak zajišťují vstupy pro primární aktivitu [4], [9].

#### **Těmi podpůrnými aktivitami jsou:**

##### *Materiálové hospodářství*

Řídí přísun materiálu, významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové premie.

### *Vědecko-technický rozvoj*

Vyvíjí nové výrobky a technologie, může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou prémii.

### *Personální činnost*

Zabezpečuje správnou strukturu zaměstnanců.

### *Informační systém*

Zajišťuje managementu potřebné informace k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.

### *Infrastruktura podniku*

Zahrnuje v sobě řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení.

Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních aktivitách. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat.

Pro určení ziskovosti podniku na trhu je důležitý podíl na trhu. Zpravidla podnik který má větší podíl na trhu bude i více ziskový. To je způsobeno jednak mírou hospodárnosti a jednak zkušenostním efektem.

Míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Předpokládá se, že u většího podnik bude i větší míra hospodárnosti, ale ve skutečnosti to tak být nemusí. Velikost podniku a vyšší výroba vytvářejí pouze příležitost pro dosažení vyšší ziskovosti , a tedy i hospodárnosti.

Nižší náklady lze dosáhnout také zkušenostním efektem. Řekne-li se zkušenostní efekt, je tím myšleno snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Vztah nákladů na jednotku výroby a kumulovaného počtu vyrobených výrobků je vyjádřen zkušenostní křivkou, která vyjadřuje vztah, kdy na základě získaných zkušeností po vyrobení určitého počtu výrobků, lze každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady.

### **Zkušenostní efekt má řadu zdrojů:**

- Efektivnost pracovní síly
- Pracovní specializace
- Nové výrobní postupy

- Lepší využití výrobního zařízení
- Změny ve struktuře zdrojů
- Výrobková standardizace
- Změna konstrukce výrobků [9]

### 3.2.10 Podniková kultura

Tento pojem se objevil v ekonomice podniku v 80. letech a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení.

Podniková kultura je souhrn všech ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, postupů, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti. Dále to mohou být způsoby chování odvozené od tohoto a především chování v rámci vedení firmy.

Laicky řečeno do podnikové kultury patří chování všech zaměstnanců podniku, komunikační politika, tedy reklama, podpora prodeje, přímý marketing, prezentace na výstavách a veletrzích, postoje managementu, sociální klima podniku, styl vedení, obecné podnikové klima, produkty, vzhled budov, dopravní prostředky, pracovní oděv zaměstnanců, vlastní vybavení budov atd..

Každý podnik má svou vlastní podnikovou kulturu, která byla vytvořena v počátcích vzniku společnosti, tedy jejími zakladateli a později je formována všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.

Každá smysluplná podniková kultura musí být spjata s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem a vychází ze široké škály marketingového mixu od reklamy, přes public relation až po korporální identitu, která vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem.

#### **Rozlišujeme:**

##### *Corporate design*

Jsou to nezaměnitelné prvky, které patří k nezaměnitelným projevům podniku. Patří tam jméno podniku a firemní logo, typy písma, design produktů i podnikové architektury.

### *Corporate communications*

Patří tam podniková reklama která je vázána na podnik jako takový, ne výroková reklama. Dále sem patří public relation což jsou vztahy a práce s veřejností, získání důvěry a činnosti, které vedou ke zviditelnění podniku apod..

### *Corporate behavior*

Jedná se o způsob chování a jednání pracovníků podniku navzájem vůči okolí jako jsou odběratelé a dodavatelé, např. osobní jednání se zákazníkem [9].

### **3.2.11 SWOT analýza**

Tato analýza v sobě zahrnuje vliv externího okolí na podnik a vliv vnitřních vlivů podniku. Je to metoda pro určení konkurenční pozice firmy. Název této metody je odvozen od:

- *Strength* – silné stránky
- *Weaknesses* – slabé stránky
- *Opportunities* – příležitosti
- *Threats* – hrozby

Tato analýza vychází z toho, že pokud chce společnost dosáhnout strategického úspěchu musí maximalizovat veškeré silné stránky a příležitosti a minimalizovat slabé stránky a hrozby [3], [5], [7], [9], [11].

Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit schématem, které je znázorněno v příloze č. 2.

### **3.2.12 Portfolio analýza**

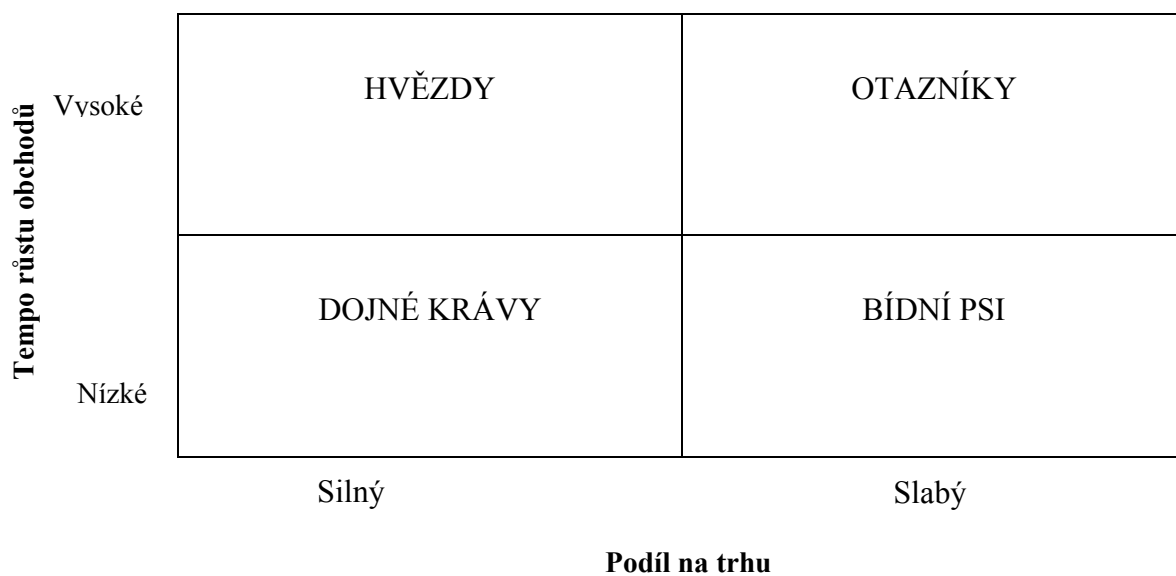
Portfolio analýza je metoda pro určení podnikového portfolia a měla by být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také pokaždé, když se portfolio změní. Portfolio jsou vlastně veškeré výrobky či služby, které společnost vyprodukuje [9].

Portfolio analýza je kombinací podílu na trhu a tempa růstu trhu a je jinak označována jako matice BCG kdy jsou výrobky společnosti rozděleny do 4 druhů výrobků:

- *Otazníky* – výrobky v této skupině jsou většinou ve fázi zavádění na trh, tržní podíl je malý a je zde vysoké tempo růstu trhu, výrobky vyžadují velkou peněžní hotovost.
- *Hvězdy* – výrobky jsou ve fázi růstu, podíl na trhu se zvětšuje, prudký růst trhu, vyžadují vysoké peněžní prostředky.
- *Dojné krávy* – výrobky jsou ve fázi zralosti, tržní podíl se nezvyšuje ovšem je vysoký, tempo růstu trhu lehce klesá, tyto výrobky jsou velice výnosné a je možné z těchto zdrojů financovat výrobky ve skupině otazníků, hvězd a psů.
- *Bídni psi* – výrobky jsou ve fázi poklesu, mají slabý tržní podíl, je třeba rozhodnout se zda udržení těchto výrobků má smysl [1], [2], [3], [7], [8], [10], [11].

Výrobní portfolio, tedy matice BCG je znázorněna ve schématu č. 3.

**Schéma č. 3: Matice BCG**



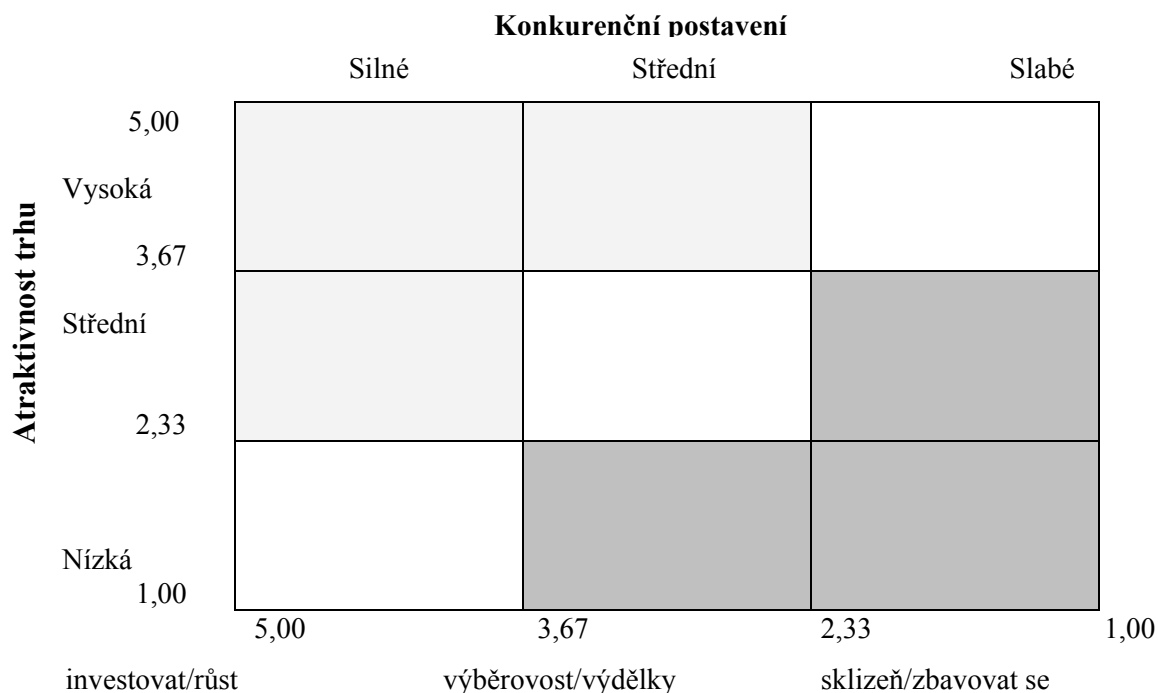
Zdroj: Šuleř, 1995

Druhý známý model, který znázorňuje portfolio analýzu je model společnosti General Electric. Matice GE se dělí na devět polí a vytváří tři zóny [1], [3], [6].




Model GE je znázorněn na následujícím schématu č.4.



## Schéma č. 4: Matice GE



Zdroj: Kotler, 1992

-  - Strategicky výhodné postavení, společnost by do této pozice měla investovat a podporovat ji.
-  - Středně výhodné postavení, měla by se zde prosazovat selektivnost a výdělečnost.
-  - Neatraktivní postavení, společnost by se zde měla rozhodnout jak toto prostředí využít či jak se ho zabavit [1], [6].

### 3.2.13 Space analýza

Tato analýza se využívá k vymezení vhodné strategické pozice podniku a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu.

**Space analýza využívá tyto faktory:**

- **FS** – finanční síla
- **KV** – konkurenční výhoda
- **SO** – síla odvětví
- **StO** – stabilita prostředí

V rámci space analýzy jsou tyto hodnoty zobrazovány v grafu. Finanční síla podniku je důležitý faktor zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat. Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

### **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

Technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi existujícími konkurenty, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů.

### **Faktory ovlivňující sílu odvětví**

Růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová intenzita, složitost vstupu do odvětví, produktivita, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců.

### **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu**

Podíl na trhu, kvalita výrobku, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků.

### **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku**

Návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, složitost výstupu z odvětví, míra rizika, obrat zásob, využívání úspor z rozsahu a zkušeností.

Po vyhodnocení výše uvedených faktorů a grafickém vyjádření výsledků lze vymezit následující základní strategické pozice pro podnik:

### **Agresivní pozice**

Je typická pro atraktivní a poměrně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit. Kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.

## Konkurenční pozice

Je typická pro atraktivní a poměrně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobovou řadu, snižovat náklady atd..

## Konzervativní pozice

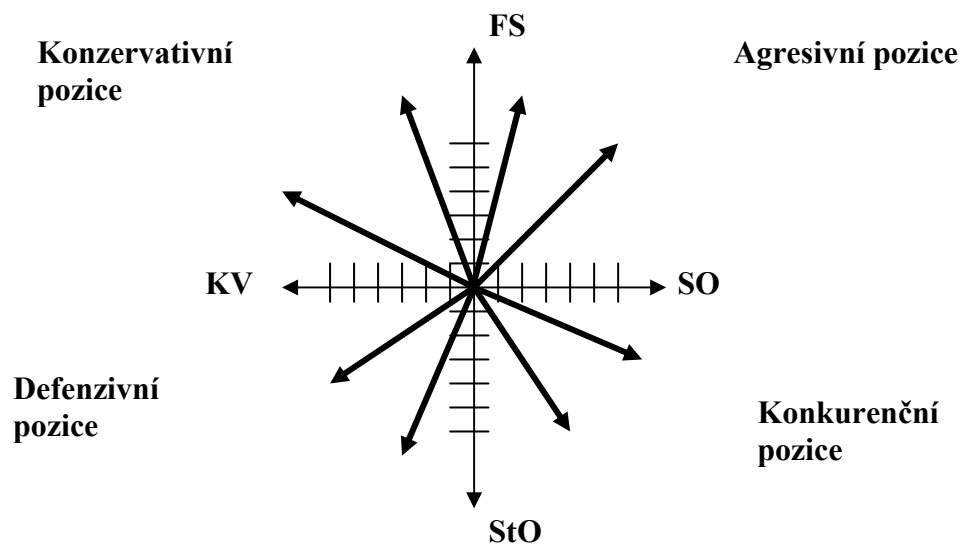
Je typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

## Defenzivní pozice

Je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice [9].

Grafické vyjádření těchto čtyř pozic je znázorněno na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Vyjádření pozic Space analýzy



Zdroj: Váchal, 2001

## 4. Hypotézy

Hypotézami této práce jsou:

Hypotézou č. 1 je: Pomůže rekonstrukce pecí zvýšit konkurenceschopnost firmy?

Hypotézou č. 2 je: Zvýší se objem výroby?

Hypotézou č. 3 je: Zlepší nové pece výrobu cihel?

Hypotézou č. 4 je: Vrábí se vynaložené investice na rekonstrukci?

## 5. Materiál a metody



### 5.1 Materiál

#### 5.1.1 Informace o firmě Heluz cihlářský průmysl v. o. s.

Společnost HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. se sídlem v Dolním Bukovsku u Českých Budějovic je firmou s rodinnou tradicí. Vyrábí a na trh dodává komplexní cihelný systém pro hrubou stavbu. V současné době je společnost druhým největším výrobcem a dodavatelem cihelného materiálu na českém trhu. V posledních letech investovala společnost do modernizace a automatizace provozů (rovnací a paletovací linky), též nemalé finanční prostředky byly vynaloženy na zlepšení životního prostředí v okolí cihelen, neboť bylo na každé cihelně vybudováno zařízení na čištění spalin. V současné době velkou část výrobních kapacit společnosti představují cihelné bloky *STI* (včetně doplňků *STI*) pro obvodové zdivo jež vykazují vysoké tepelněizolační vlastnosti.

V současnosti má tři výrobní závody. Prvním je cihelna v Dolním Bukovsku, která dodává na trh komplexní cihelný sortiment pod obchodní značkou SUPE®THERM a vyrábí se zde také polotovary pro výrobky provozovny JIST®OP s. r. o.. Novinkou na trhu je nosný roletový překlad HELUZ. Cihlářské zboží se zde vyrábí ze sprašových hlín jež mají vyšší obsah oxidů železa a díky tomu mají cihly z Dolního Bukovska červenější barvu. Provozovna JIST®OP s. r. o. Dolní Bukovsko dodává na trh vodorovné konstrukce ke komplexnímu cihelnému systému HELUZ. Jedná se o keramické stropy JIST®OP 250, ploché keramické překlady a keramické překlady JIST®OP 238.

Druhým je cihelna Hevlín, ta dodává na náš trh zejména kvalitní cihelné bloky SUPE®THERM pro vysoce tepelněizolační obvodové zdivo. Vysoká kvalita cihelných bloků je zaručena vyspělou technologií, zkušeností zaměstnanců a především kvalitou používané suroviny. Jedinečná cihlářská hlína se těží v bezprostřední blízkosti výrobních objektů. Pochází z oblasti křídových usazenin s vysokým obsahem diatomidů. Vrstva šedých vápenitojílovitých prachovců až prachovitých jílovců je místy o mocnosti až 600 metrů.

Posledním třetím závodem je cihelna Libochovice. Cihelna Libochovice dodává na náš trh komplexní cihelný sortiment SUPE®THERM pro hrubou stavbu. Součástí areálu cihelny je i provoz panelárny, kde se vyrábí keramické stropní panely HELUZ.

V současné době pracuje na všech provozech 320 zaměstnanců. Z toho 75 jich pracuje v cihelně Libochovice a 50 v závodě Jistrop v Dolním Bukovsku.

Na obrázku č.3 je zobrazena mapka s výrobními závody společnosti.

### Obrázek č. 3: Mapka výrobních závodů



Zdroj: Heluz

#### Výrobní závody:

##### Dolní Bukovsko:

- cihlářská výroba
- výroba stropních nosníků a keramických překladů
- roletové překlady Heluz

##### Hevlín:

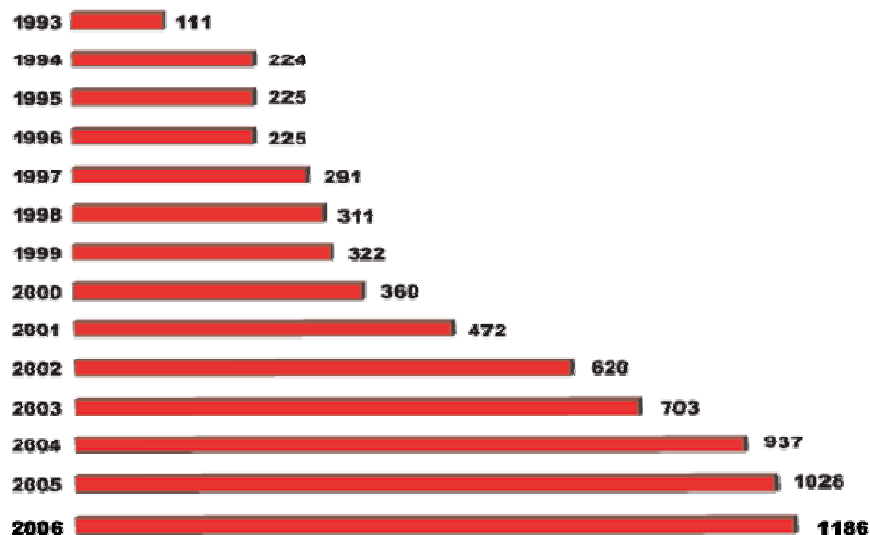
- cihlářská výroba

##### Libochovice:

- cihlářská výroba
- panelárna

Na obrázku č.4 jsou znázorněny obraty společnosti od roku 1993 do roku 2006.

**Obrázek č.4: Obrat firmy HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. v mil. Kč**



Zdroj: [www.heluz.cz](http://www.heluz.cz)

### 5.1.2 Historie společnosti

Cihlářská výroba v Dolním Bukovsku má bohatou rodinnou tradici. V roce 1876 zde Jan Řehoř postavil žárovou pec a otevřel první těžebnu cihlářské suroviny. Podnik se rychle rozrůstal a v roce 1895 v cihelně pracovalo už 8 mužů a 10 žen. Hlínu zaměstnanci kopali krumpáčem, po navlhčení vodou ji šlapali bosýma nohama a ručně dusali do dřevěných forem. Vyražené plné cihly se sušily proudícím vzduchem v prostorných kolnách.

Koncem 19. století se řízení podniku ujal syn zakladatele, František Řehoř. Podnik zmodernizoval a na místě staré cihelny postavil čtrnáctikomorovou kruhovou pec s 36 metrů vysokým komínem. Brzy na to přibyla další dominanta a to 33 metrů vysoký komín parního stroje. Lisování plných cihel a střešních tašek bobrovek bylo zmechanizováno. V této době se značně zvýšila výroba a na koňských potazích byly cihly a tašky označené monogramem "Ř" rozváženy do širokého okolí, hlavně do Veselí nad Lužnicí a Mezimostí nad Nežárkou. Za první republiky došlo na modernizaci těžby cihlářské hlíny. Krumpáče nahradil korečkový bagr na elektrický pohon a k lisu se hlína dopravovala na kolejových vozících.

Rodu Řehořů cihelna patřila až do roku 1950, kdy se stala jedním z výrobních závodů tehdejšího národního podniku Jihočeské cihelny. Po důkladném průzkumu ložiska tu byla na počátku sedmdesátých let postavena moderní cihelna. V roce 1992 byla privatizována ve prospěch rodinných příslušníků původních majitelů. Majitelem cihelny se stal Dipl.-Ing. Vladimír Heluz, který pokračuje dále ve výrobě cihlářského sortimentu a keramobetonové prefabrikace pod názvem HELUZ cihlářský průmysl v. o. s..

V roce 1993 byl spouštěn nový provoz linky JISTROP – Jihočeské stropy s. r. o. v Dolním Bukovsku, která vyrábí stropní nosníky a překlady v celé šířce sortimentu.

Pro zvýšení výrobní kapacity cihelných bloků byla v roce 1994 koupena cihelna v Hevlíně nedaleko Znojma, kde se vyráběly stropní desky HURDIS. Tuto výrobu postupně nahradila od roku 1995 výroba tepelně izolačních bloků SUPERHERM. Dnes je zde největší výroba cihel typ STI, to znamená superizolačních bloků, které mají nejvyšší tepelněizolační vlastnosti v České republice.

Ve stejném roce byla za účelem zvýšení výkonu prodloužena tunelová pec na cihelně v Dolním Bukovsku.

V roce 1996 byla zahájena výroba nosných roletových překladů HELUZ v cihelně v Dolním Bukovsku.

V roce 1999 byla v Hevlíně modernizována výrobní linka, opravena tunelová pec a zřízena expediční linka.

V roce 2000 společnost koupila cihelnu v Libochovicích u Prahy. Výroba cihelných bloků po celkové rekonstrukci a modernizaci provozu zahájena v dubnu 2001. Dnes vyrábí závod Libochovice kvalitní tepelněizolační bloky STI i v broušeném provedení špičkové technické úrovně.

Roku 2002 byla provedena celková rekonstrukce cihelny v Dolním Bukovsku včetně plynofikace. V Libochovicích byl toho roku spuštěn nový provoz keramobetonové prefabrikace na výrobu keramických stropních panelů.

V roce 2003 byla zahájena výroba cihelných bloků SUPERTHERM STI v Hevlíně, v roce 2004 také v Libochovicích.

Rozsáhlou investicí byly v roce 2004 stavby termoreaktorů na čištění spalin na všech třech výrobních závodech.

Roku 2005 byly uvedeny do provozu dvě nové tunelové pece v Hevlíně a v Libochovicích.

V roce 2006 byla zprovozněna kompletní linka na výrobu broušených cihelných bloků v Dolním Bukovsku a v roce 2007 v Libochovicích.



V současné době má společnost HELUZ v Čechách ve třech lokalitách celkem šest výrobních provozoven a sedmá je ve výstavbě. V Dolním Bukovsku, kde je i centrála společnosti, je provozovna cihlářské výroby, provoz na výrobu stropních konstrukcí a výrobní provoz nosných roletových překladů. V Hevlíně je výrobní závod na kompletní cihlářský sortiment, hlavně prvky pro obvodové zdivo a druhý závod se dostavuje. Poslední lokalita, Libochovice, má dvě výrobní. Jeden provoz výroby cihlářského sortimentu a druhý provoz keramobetonové prefabrikace na výrobu keramických stropních panelů.

Zvýšením kvality výrobků a rozšíření sortimentu bylo dosaženo intenzivním investováním do modernizace stávajících provozů, a to jak ze zdrojů vlastních, tak úvěrových.

Společnost Heluz má 15 technicko-obchodních poradců, kteří zastávají prodejní činnost na území České Republiky, Slovenska a Rakouska a také mají tento trh rozdělen na oblasti a každý z nich zastává jednu z těchto oblastí.

Na obrázku č. 5 jsou vyobrazeny prodejní oblasti jednotlivých technicko-obchodních poradců.

**Obrázek č. 5: Prodejní oblasti technicko-obchodních poradců**



Zdroj: [www.heluz.cz](http://www.heluz.cz)

### 5.1.3 Ekologie

Pálené cihly se vyrábí z přírodních materiálů (jíl, hlína, voda) za působení ohně. Tento přírodní materiál vypálením zušlechtěný na cihly je jedním z nejekologičtějších stavebních materiálů dneška. Při výrobě se používá ekologických postupů včetně paliv. Pálený materiál je snadno recyklovatelný.

Společnost HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. zajišťuje skutečně ekologickou výrobu cihel, při níž se postupuje s maximální možnou šetrností. Jak v potřebě energie, tak i v narušování životního prostředí - těžební plochy jsou totiž rekultivovány. Společnost v posledních letech zmodernizovala a zautomatizovala své provozy a na každém výrobním závodě postavila zařízení na čištění spalin.

Současný velký zájem o cihlové stavby je jasným důkazem záruky maximálně zdravého a příjemného vnitřního klima cihlové stavby, kterého je dosaženo souhrnem stavebně fyzikálních vlastností a jejich vyvážeností.

Cihla, to je tisíciletá tradice s inovacemi, které odpovídají požadavkům dnešního člověka na zdravé životní prostředí. Cihla, to je ideální spojení přírody s domovem plným zdraví a pohody.

### 5.1.4 Historie cihel

Cihla je materiál tak starý, jako je vlastně stavitelství samo. První vypálené cihly byly nalezeny na březích Eufratu a Tigridu z dob 4. tisíciletí př. n. l. S prvním rezným neomítaným zdívem pracovala starokřesťanská architektura, ale až gotika dospěla k mistrovskému vyjádření ve své složité rezné červeně zbarvené cihelné stavbě. Na všeobecné rozšíření cihlářských výrobků a keramiky mělo největší vliv poznání, že ohněm lze vylepšit vlastnosti zpracované hlíny a zlepšit takové vlastnosti jako je stálost tvaru, pevnost, nasákavost - poréznost a odolnost proti vlivům okolního prostředí. Díky těmto vlastnostem přetrvává klasický cihelný materiál celá tisíciletí a i v dnešní době je vyhledávaným stavebním materiálem.

Výrobní postup se přitom od starých dob příliš nezměnil. Vytěžená a zpracovaná cihlářská hlína se procesem tvarování, sušení a vypalování při teplotách přibližně 800 až 1000

stupňů Celsia přetvoří na požadovaný stavební materiál. Díky zkušenostem i moderním technologiím se však výrazně zvýšila kvalita materiálu i vnitřní struktura cihel.

Cihelný systém společnosti Heluz uvádím v příloze č. 4.

## **5.1.5 Výrobní sortiment společnosti Heluz**

### **5.1.5.1 Cihly**

#### **Obvodové zdivo**

*Broušené cihly SUPERTHERM SB pro šířku zdiva 44, 40 cm, 36,5 cm, 30, 24 cm, 11,5 cm*

Tyto cihly splňují požadavky na tepelněizolační zdivo s minimem tepelných mostů způsobených zdicí maltou, mají nižší pracnost zdění a vytváří jednotlivý podklad pod omítku. K těmto broušeným cihlám je možné dokoupit doplňkové cihly pro typy SUPERTHERM SB pro šířku 44, 40 a 36,5 cm.

*Broušené cihly superizolační SUPERTHERM SB STI pro šířku zdiva 49 cm, 44 cm, 40 cm*

Cihly děrované zazubené STI. Tyto cihly jsou určeny pro jednovrstvé obvodové nosné a nenosné stěny, splňují doporučené hodnoty součinitele prostupu tepla dle ČSN 73 0540-2. Ke všem třem typům těchto cihel lze dokoupit doplňkové cihly.

*Cihly superizolační SUPERTHERM STI pro šířku zdiva 49, 44, 40, 38 cm, 36,5 cm, 30, 25 cm*

Cihly děrované zazubené STI. Tyto cihly jsou určeny pro jednovrstvé obvodové nosné a nenosné stěny, splňují doporučené hodnoty součinitele prostupu tepla dle ČSN 73 0540-2. Kromě typu o šířce 25 cm lze ke všem typům těchto cihel dokoupit doplňkové cihly.

*Cihly izolační SUPERTHERM P+D pro šířku zdiva 44 cm, 40 cm, 38 a 36,5 cm*

Cihly děrované zazubené P+D. Tyto cihly jsou určeny pro jednovrstvé obvodové nosné a nenosné stěny, splňují doporučené hodnoty součinitele prostupu tepla dle ČSN 73 0540-2. Ke všem typům těchto cihel lze dokoupit doplňkové cihly.

### **Vnitřní nosné zdivo**

*Cihly SUPERTHERM P+D pro šířku zdiva 30, 24, 20 a 17,5 cm*

Cihly děrované zazubené P+D. Tyto cihly jsou určeny pro obvodové a nosné vnitřní stěny. Je možné je použít také pro nosnou část vrstveného zdiva v kombinaci s tepelným izolačním materiálem, případně s dalšími cihelnými materiály vytvářejícími vnější ochrannou část zdiva. K prvnímu typu těchto cihel lze dokoupit doplňkové cihly.

### **Příčky**

*Cihly SUPERTHERM P+D pro šířku zdiva 14, 11,5 cm, 8 a 6,5 cm*

Cihly děrované zazubené P+D. Tyto cihly se používají pro zdivo vnitřních příček, případně pro vnější omítanou část obvodového vrstveného zdiva v kombinaci s tepelným izolačním materiálem a vnitřní nosnou částí. Lze je též použít jako přízdívku tepelné izolace v místě železobetonových ztužujících věnců.

### **Zvukověizolační zdivo**

*Zvukověizolační cihly SUPERTHERM P+D pro šířku zdiva 30, 24, 20 a 14 cm.*

Šalovací cihly jsou určeny pro akustické nosné zdivo. Hotové zdivo má zvýšené akustické a tepelněakumulační vlastnosti díky své vysoké objemové hmotnosti. Cihly SUPE®THERM AKU jsou vhodné pro mezibytové příčky, kde je požadován vyšší akustický útlum zdiva, který tyto cihly podle požadavků ČSN splňují. Před betonáží se doporučuje cihly navlhčit.

### **5.1.5.2 KLINKER**

*KLINKER cihly - NF, PF, PDF*

Cihly a keramické pásy KLINKER jsou ekologicky nezávadným stavebním materiálem z hrubé keramiky s mimořádnou odolností proti povětrnostním vlivům. Jsou páleny ze speciální hlíny při vysoké teplotě (cca 1100 °C) až do bodu slinutí. Mají minimální nasákavost a tím i vysokou mrazuvzdornost, vysokou objemovou hmotnost a pevnost a díky tomu jsou velmi vhodné pro části staveb, které jsou mechanicky nebo chemicky namáhané. Děrované cihly KLINKER nachází uplatnění zejména pro rezné fasády domů, neomítané nosné a nenosné příčky, ploty a zídky, venkovní krby a komíny, ozdobné prvky v interiérech, obezdívky komínů. Ke všem typům těchto klinkerů lze dokoupit doplňkové klinkery.

### *KLINKER pásky a dlažby – obkladový pásek DIM 13, obkladový pásek DIM 15 a dlažba DIM 19*

Cihly a keramické pásky KLINKER jsou ekologicky nezávadným stavebním materiálem z hrubé keramiky s mimořádnou odolností proti povětrnostním vlivům. Jsou páleny ze speciální hlíny při vysoké teplotě (cca 1100 °C) až do bodu slinutí. Mají minimální nasákavost a tím i vysokou mrazuvzdornost, vysokou objemovou hmotnost a pevnost a díky tomu jsou velmi vhodné pro části staveb, které jsou mechanicky nebo chemicky namáhané. Děrované cihly KLINKER nachází uplatnění zejména pro režné fasády domů, neomítané nosné a nenosné příčky, ploty a zídky, venkovní krby a komíny, ozdobné prvky v interiérech, obezdívky komínů.

### *Tenisová antuka červená – tenisová antuka (povrch 0-2 mm)*

Tenisová antuka KLINKER červená (vhodná pro vrchní část povrchů 0-2 mm).

### *Malty a lepidla CEMIX - CEMIX 045/Flex 5 kg, CEMIX 045/Flex 25 kg, CEMIX 111*

Malty a lepidla pro cihly a obkladové pásky KLINKER.

## **Speciální cihly**

### *Maloformátové cihly – CDm (2DF), cihla plná (v.f.)*

Cihly děrované. Tyto cihly jsou určeny pro dozdivání jak vnějšího tak vnitřního zdiva, pro zdění pilířů, sloupků apod..

Cihly plné - velký formát. Tyto cihly jsou určeny pro dozdivání jak vnějšího tak vnitřního zdiva, pro zdění pilířů, sloupků apod..

### *Speciální tvarovky – trativodka 10, vínovka 11*

Trativodky se používají zejména pro zemědělské meliorace, odvodnění základů, silnic, hřišť. Mohou sloužit též k dekoračním účelům, např. v okrasných plotech, stěnách v účelových místnostech veřejných budov.

Vínovky se používají ve sklepech pro uskladnění vinných lahví. Lze je též využít jako okrasné prvky.

*Komínové tvarovky – komínová tvarovka HELUZ 1 ASV, komínová tvarovka HELUZ CIKO – CU, komínová tvarovka HELUZ – CIKO CT*

Komínová tvarovka HELUZ 1 je určena výhradně pro cihelný třívrstvý komínový systém ASV, vyráběný společností mTec Int. a. s.

Komínové tvarovky HELUZ CIKO-CU a HELUZ CIKO-CT jsou určeny výhradně pro cihelný trojvrstvý komínový systém CIKO, vyráběný společností RIGTIME stavební s. r. o.

### **5.1.5.3 Stropy**

#### **Stropy JISTROP**

*Stropní nosníky - stropní nosníky JISTROP*

*Věncovky - výška 185, 225, 265 mm*

*Stropní vložky MIAKO - OVN 500 mm - výška 80, 150, 190, 230 mm*

Keramické stropy JIST®OP jsou tvořené cihelnými vložkami MIAKO a keramobetonovými stropními nosníky JIST®OP 250, vyztuženými svařovanou prostorovou výztuží. Tento typ stropní konstrukce je zvláště velmi výhodný pro obytné místnosti, reprezentační a společenské objekty a objekty občanské vybavenosti, neboť keramický cihelný pohled je zárukou dokonalé a čisté omítky, bez následného tzv. „mapování“. Protože se jedná o homogenní zmonolitněný typ stropu, nevznikají ani žádné dodatečné poruchy a deformace. Keramické stropy JIST®OP jsou zárukou zdravého a hygienického bydlení.

*Stropní vložky MIAKO - OVN 625 mm - výška 89, 150, 190, 230 mm*

#### **Panely HELUZ**

*Panely základní, panely balkónové, panely se zvýšenou únosností*

Jedná se o keramické stropní panely HELUZ základní, balkónové a se zvýšenou únosností. Stropy ze stropních keramických panelů HELUZ se používají v bytových, občanských, průmyslových a zemědělských stavbách. Panely lze použít pro suché nebo běžné prostředí podle ČSN 73 1201, Změny 2. Panely jsou vhodné do světlosti stropu 6,77 m při únosnosti > 3,0 kN/m<sup>2</sup> při minimálním uložení 115 mm. Vyrábějí se základní panely šířky 1200 mm v délkách od 1,50 do 7,25 m, v modulu po 250 mm, též doplňkové panely šířky 600

a 900 mm, dále balkónové panely a panely se zvýšenou únosností. Panely je možno uložit jak na stěny, tak i na viditelné nebo skryté překlady a průvlaky.

#### **5.1.5.4 Překlady**

##### **Překlady JISTROP**

*Keramické překlady JISTROP ploché - šířka 115, 145, 175 mm*

Keramické ploché překlady JISTROP se používají jako nosné překlady nad otvory ve stěnových konstrukcích (okna, dveře, výklenky, ...). Ploché překlady vzhledem ke své štíhlosti nejsou nosné samy o sobě, jako nosné se chovají až ve spolupůsobení s navazující nadezděnou (popř. nabetonovanou) tlakovou zónou (spřažené překlady).

*Keramické překlady JISTROP nosné 238 - výška 238 mm*

Keramické nosné překlady JISTROP 238 se používají jako plně nosné překlady nad dveřními a okenními otvory. Tyto překlady lze i kombinovat s izolantem (viz znázorněná skladba šířek zdiva) pro dosažení zvýšených tepelněizolačních vlastností hotového zdiva.

##### **Roletové překlady HELUZ**

*Roletové překlady HELUZ nosné - šířka 365, 380, 400, 440, 490 mm*

Nosný roletový překlad HELUZ slouží jako nadokenní překlad pro osazení stínících systémů (rolet a žaluzií). Vyrábí se pro šířky zdiva 365, 380, 400, 440 a 490 mm a výšce 238 mm. U délek do 2 500 mm je vyráběn s únosností větší než 20 kN/m. Případné dovyztužení věnce u delších překladů musí určit statik. U roletových překladů HELUZ je možné použít jak ruční, tak i elektrické ovládání stínících systémů. Je možné použít různé druhy lamel od umělohmotných po hliníkové v různých cenových relacích.

#### **5.1.5.5 Materiály pro zdění**

##### **Malty a omítky pro broušené zdivo**

*Malta SB Z (malta zakládací)*

Zakládací malta pro broušené cihly.

*Malta SB (malta pro zdění na tenkou spáru)*

Malta pro zdění na tenkou spáru pro broušené cihly.

*Malta SB C (malta pro zdění na celoplošnou tenkou spáru)*

Malta pro zdění na celoplošnou tenkou spáru pro broušené cihly.

*Pěna DRY FIX*

Bezcementové lepidlo pro broušené cihly.

### **Malty a omítky pro obvodové zdivo**

*SUPERTHERM TM 40, SUPERTHERM TM 34*

Jedná se o tepelně izolační malty. Tepelněizolační malta, obsahující expandovaný perlit, je určena zejména na zdění obvodového zdiva z cihelných bloků SUPE®THERM. Obsažený perlit dodává maltě vzdušnost a lehkost a tedy i nízký součinitel tepelné vodivosti ( $\lambda < 0,20 \text{ W/m.K}$ ). Tepelný odpor zdiva narůstá až o 20-24 % oproti použití obyčejné vápenocementové malty.

*SUPERTHERM TO*

Tepelněizolační omítka vylehčená perlitem je určena jako jádrová vnitřní i vnější omítka na zdivo všeho druhu. Svými tepelně technickými parametry je vhodná pro použití tam, kde je potřeba zlepšit tepelněizolační vlastnosti zdiva. Své použití nalezne i na podkladech, kde je potřeba vyšší přídržnost omítky a její odolnost proti objemovým změnám (nedochází ke vzniku trhlin v omítce).

### **Malty a lepidla pro zdivo KLINKER**

*CEMIX 045/Flex 5 kg, CEMIX 045/Flex 25 kg, CEMIX 111*

Malty a lepidla pro cihly a obkladové pásy KLINKER.

### **Perlit**

*Expandovaný perlit*

Pro zlepšení tepelněizolačních vlastností první řady obvodového zdiva se používá pro zásyp dutin tvarovek expandovaný perlit s vysokou tepelněizolační schopností, vysokou tepelnou odolností a nízkou objemovou hmotností.



## **Polystyren**

### *Extrudovaný polystyren*

Extrudovaný polystyren XPS pro eliminaci tepelných mostů u okenních rámců nebo zárubní.

### **5.1.5.6 Pomůcky pro zdění**

#### **Pomůcky pro broušené zdivo**

Jedná se o pracovní pomůcky pro broušené cihly.

*Nanášecí válce SB 44, 40, 30, 25 cm a nanášecí válce SB C 30-24, 44-40 a 36,5 cm*

*Ostatní pomůcky pro broušené zdivo*

Vyrovňovací souprava, kotva z nerezové oceli, nivelační souprava, stativ, lať, nádoba na míchání, míchadlo, aplikační pistole pěny DRY FIX.

#### **Pomůcky pro obvodové zdivo**

*Posuvný maltovací přípravek pro tloušťku zdiva 490, 440, 400, 380, 365 cm*

Posuvný maltovací přípravek pro obvodové zdivo SUPERTHERM.

#### **Pomůcky pro akustické zdivo**

*Posuvný přípravek pro zdění AKU cihel pro tloušťku zdiva 140, 200, 240 a 300 mm*

Pro zalévání zdiva z cihel SUPE®THERM AKU s pomocí posuvného univerzálního přípravku (truhlíku).

## **5.2 Metody**

### **5.2.1 Sběr informací a materiálu**

V této kapitole popíši kroky, podle kterých jsem při zpracování projektové práce na téma rekonstrukce pecí ve firmě Heluz za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti postupovala.

Podklady pro tuto práci jsem čerpala z vnitřních zdrojů společnosti Heluz cihlářský průmyslu v. o. s., z internetových stránek této společnosti, rozhovorem se zaměstnanci a také v neposlední řadě z tiskových zpráv, které byly o této společnosti zveřejněny v denním tisku i na internetových stránkách.

### **5.2.2 Aplikace vybraných metod na konkrétní příklad**

Abych mohla zjistit, v jaké tržní situaci se společnost Heluz nachází jsem použila několik analýz vnější a vnitřních metod, které mi při práci na tomto projektu pomohly. Nejprve jsem použila metodu, která nepatří ani do vnějších ani do vnitřních analýz podniku. Touto metodou je:

- Metoda ABCD

K tomu, abych mohla rozpoznat hrozby a příležitosti trhu pro společnost jsem použila následující metody vnějšího prostředí:

- Porterův model 5 sil
- Strategické mapy
- Analýza konkurenta

Pro určení silných a slabých stránek podniku jsem využila těchto metod pro určení vnitřního prostředí:

- Podniková kultura
- SWOT analýza

- Portfolio analýza
- SPACE analýza

Heluz je velká rodinná firma, která vyrábí komplexní cihelný systém pro hrubou stavbu a působí na trhu již 15 let. V současné době je společnost Heluz cihlářský průmysl v.o.s. druhým největším výrobcem na českém trhu. Výrobky společnosti jsou všeobecně uznávané, zajišťující kvalitní a energeticky úsporné bydlení pro široké spektrum zákazníků.

#### **Strategií podniku je:**

- vysoká úroveň služeb k zákazníkovi
- inovace
- výroba v souladu s ochrannou životního prostředí
- investice do kvality a rozšiřování výroby
- navazovat a rozvíjet spolupráci s projektanty a architekty
- vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které jim umožní naplnit cíle organizace a motivují je k novému výkonu

#### **Cíli společnosti jsou:**

- zvyšování kvality výrobků
- zlepšování služeb k zákazníkovi
- hledání nových trhů
- zajišťovat pro své zaměstnance systematický odborný a kvalifikační růst

Při řešení této projektové práce jsem použila počítačové vybavení, počítačový program word a excel. Ze zdrojů, z kterých jsem čerpala jsem využila tištěné informační letáky společnosti Heluz, interní zdroje společnosti, internetové stránky této společnosti, ale i konkurenčních společností. Dále jsem čerpala z odborné literatury, tiskových zpráv a rozhovorem se zaměstnanci společnosti Heluz.

## 6. Výsledky a diskuze

První metodu, kterou jsem použila není možné zařadit mezi externí, nebo interní metody. Touto metodou, která je zde tedy mimo toto zařazení je metoda ABCD.

### 6.1 Metoda ABCD

První metodou kterou jsem si pro svou projektovou práci zvolila je metoda ABCD. Metoda ABCD je vhodná pro určení strategických podmínek podniku. Nezbytností k vypracování této metody je vyplnění dotazníku, který určí stávající pozici podniku a strategii, jako by se měla společnost ubírat, která se vynese do grafu.

Dotazník uvádím v tabulce č.3

Výsledek grafu metody ABCD uvádím ve schématu č.5

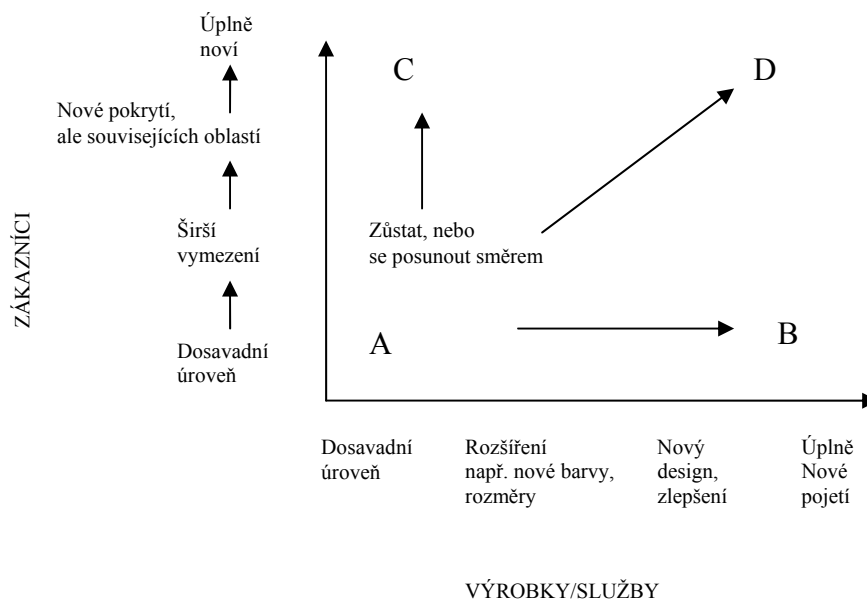
**Tabulka č. 3: Dotazník metody ABCD**

0	1	2	3
Vůbec ne	Částečně přesně	Poměrně přesně	Naprosto přesně
1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0	1	2 3
2. Rád(a) riskujete	0	1	2 3
3. Vaše výrobky (služby) lze snadno popsat	0	1	2 3
4. Vaše podnikání je velmi specializované	0	1	2 3
5. Nové technologie a/napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé	0	1	2 3
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace	0	1	2 3
7. Nemáte mnoho volných investic, které by jste mohli investovat do podniku	0	1	2 3
8. Potřebujete nové podněty, často a osobně	0	1	2 3
9. Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užítku	0	1	2 3
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti	0	1	2 3
11. Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže	0	1	2 3
12. Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky	0	1	2 3
13. Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ	0	1	2 3
14. Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti	0	1	2 3
15. Průměrné množství objednávek klesá	0	1	2 3
16. Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta	0	1	2 3
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky	0	1	2 3

18. Vaše výrobky (služby) by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady	0 1 2 3
19. Konkurence vás ničí	0 1 2 3
20. Vaši odběratelé inovují	0 1 2 3
21. Vaším cílem je zůstat téměř beze změn	0 1 2 3
22. Někdo nabídl, že koupí vaši firmu	0 1 2 3
23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	0 1 2 3
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami	0 1 2 3
25. Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka	0 1 2 3
26. Vaš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají	0 1 2 3
27. Vaše výrobky/služby jsou na trhu relativně nové	0 1 2 3
28. Jste nadšenec	0 1 2 3
29. Konkurenční boj je docela čilý	0 1 2 3
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat	0 1 2 3
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby	0 1 2 3
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti	0 1 2 3
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně	0 1 2 3
34. Vaše výrobky/služby se nehodí k opakovanému nákupu	0 1 2 3
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme 3 nebo více kontaktů u každého)	0 1 2 3
36. Vaše výrobky/služby jsou velmi konkurenceschopné	0 1 2 3
37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady	0 1 2 3
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje	0 1 2 3
39. Konkurence má na váš podnik malý dopad	0 1 2 3
40. Vaše výrobky/služby začínají vypadat omšele	0 1 2 3
41. Expanze je neuskutečnitelná	0 1 2 3
42. Máte vynikající nový nápad	0 1 2 3
43. Dosavadní poptávka klesá	0 1 2 3
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny	0 1 2 3

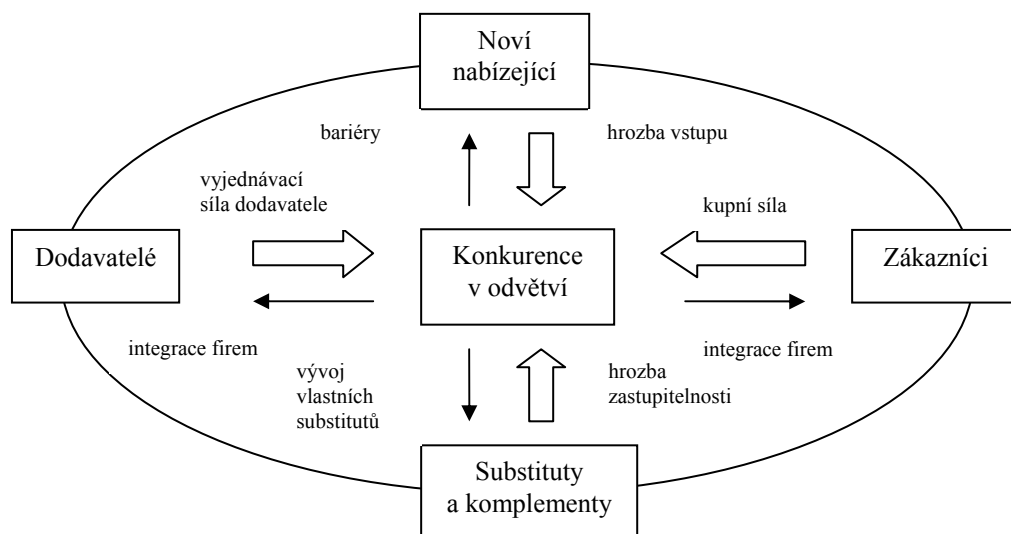
A	B	C	D
4 ...2.	5 ...0.	1 ...0.	2 ...1.
7 ...0.	6 ...1.	3 ...1.	8 ...1.
10 ...2.	11 ...1.	9 ...2.	12 ...0.
13 ...3.	14 ...2.	15 ...0.	16 ...0.
17 ...2.	20 ...1.	18 ...1.	19 ...1.
21 ...0.	24 ...2.	23 ...1.	22 ...0.
27 ...1.	31 ...2.	25 ...3.	26 ...1.
33 ...1.	35 ...2.	29 ...2.	28 ...1.
39 ...2.	37 ...3.	30 ...2.	32 ...2.
41 ...0.	40 ...0.	34 ...2.	38 ...0.
44 ...1.	43 ...0.	36 ...2.	42 ...2.
<b>A= 14</b>	<b>B= 14</b>	<b>C= 16</b>	<b>D=9</b>

## Schéma č. 5: Graf metody ABCD



Z této analýzy je patrné, že počty bodů sečtené v oblastech A a B jsou vyrovnané. Ovšem je tu ještě oblast C, která tyto dvě mírně převyšuje. Z toho vyplývá, že společnost Heluz má kvalitní výrobky a také by si měla tuto dosavadní kvalitu svých výrobků udržet a pokusit se udržet si nejen stávající zákazníky, ale také expandovat a hledat jiné nové trhy, například v zahraničí. Což už společnost právě provádí.

## 6.2 Porterův model 5 sil



Tato analýza je vhodná pro tvorbu strategické koncepce firmy. K jejímu vytvoření je potřeba zpracovat a vyhodnotit 5 sil, které ohrožují vstup společnosti na trh.

Těmi 5 silami jsou:

### **1) Hrozba nově vstupujících na trh**

Společnost Heluz zastává 2. místo na trhu v postavení výrobců cihel a stavebního materiálu a stále se snaží tento stav udržet a zlepšovat. Pro každou společnost je nezbytné snažit se udržet a také zlepšovat svou pozici na trhu už jen z toho důvodu, že všude probíhá konkurenční boj a nelze vyloučit či dokonce zabránit té situaci, kdy na trh vstoupí nový konkurent, který by mohl být významnější či nebezpečnější než dostatečná konkurence. Z toho důvodu je nezbytné, aby společnost věnovala nezbytnou pozornost průzkumu trhu, sledování konkurence, požadavků zákazníka a tak dále. K tomu aby společnost byla na případného nového konkurenta dobře připravena, je třeba věnovat se nákladům na výrobu, neustále se snažit inovovat a vymýšlet novinky, věnovat se distribučním cestám atd..

V současné době společnost Heluz nezaznamenala nového konkurenta, který by vstupoval na trh.

### **2) Obchodní síla zákazníka**

Společnost Heluz dodává své výrobky převážně stavebninám, stavebním firmám a v malém množství konečnému zákazníkovi. V dnešní době mají zákazníci stále větší a větší možnosti volby mezi podniky na daném trhu a tudíž i mezi jimi nabízeným sortimentu.

Mezi hlavní odběratele patří společnosti Českobudějovické pozemní stavby spol.s.r.o., LISONĚK s.r.o., ERGO BEST s.r.o., Firma G SERVIS CZ s.r.o. Třebíč, EUROLINE BOHEMIA s.r.o. Brno, ARTINEX CZ s.r.o. Český Těšín, ERLIS projekt s.r.o. Uherské Hradiště, Agentura NÁŠ DŮM, s.r.o. Praha 4. Další jsou společnosti zabývající se montáží roletového systému, kterými jsou BATIMA API CZECH k.s., LOMAX & Co spol. s.r.o., SERVIS CLIMAX s.r.o., PLAS s.r.o., SZKANDERA - Miroslav Szkandera, LUMO - Lubomír Motyka, ORRICO s.r.o. - Marek Frélich, SOSNA-Group s.r.o., BS - SERVIS, IDEALFENSTER a.s., CONTOUR CZ s.r.o., SEFA spol. s.r.o., Morano - Martin Romanec, STOJAN interiér, Karpe - Pavel Karpíšek, STAVONA Praha s.r.o., GIXPERT - Jiří Pelán, VK VACOVSKÝ GROUP s.r.o., CZ Gemini s.r.o., ROLVEX - Michal Rečný, DOMEX s.r.o., INTERCZECH BRNO, PEVOPLAST - Petr Vondrák, MISCHNIK - Roman Mischnik, ATOSSA s.r.o., PLAS - Jiří Hora. Samozřejmě je důležité, aby se společnost o své zákazníky

starala a snažila se zákazníkům vyjít vstříc ať už v cenové oblasti výrobků a služeb, tak kvalitě, dodacích lhůtách a podmínkách atd..

### **3) Obchodní síla dodavatelů**

Obchodní síla dodavatelů je další faktor, s kterým musí společnost při svém působení na určitém trhu počítat. Pro správné fungování jakékoliv firmy je nezbytné, aby si vybrala dodavatele kteří budou společnosti vyhovovat, budou spolehliví a stabilní. Co se týče společnosti Heluz cihlářský průmysl, tak tato společnost mnoho dodavatelů nemá. Na výrobu cihel a veškerého stavebního systému si materiál pořizuje a zpracovává zcela sama a jediným dodavatelem je společnost která dodává prvky ke komínům a pojící materiál.

### **4) Hrozba substituce výrobků a služeb**

V případě cihlářského průmyslu, kterým se společnost Heluz zabývá, je možnost nahrazení výrobku substitutem poměrně malá. Jedná se především o to, že ke stavbě domu, či garáže nebo jiných budov je potřeba určitý rozměr cihel či stavebního materiálu a také druh, tudíž v rámci výrobků jedné společnosti je záměna jednoho výrobku za jiný v případě nedostatku prakticky nemožná. Jedinou hrozbou zde je nahrazení určitého výrobku výrobkem jiné konkurenční společnosti. Hlavním konkurentem je společnost Wienerberger, která na trhu zastává největší postavení. Dalším konkurentem je společnost Tondach a ostatní dovozci.

K tomu aby bylo možné zabránit nahrazení výrobků a služeb substituty je třeba věnovat se cenové strategii u výrobků a služeb, snažit se předvídat zákaznickovy preference atd..

### **5) Pozice mezi běžnými konkurenty**

Obor stavebnictví a výroba stavebního materiálu a komponentům ke stavbám je nezbytnou záležitostí na trhu. Společnost Heluz má v oboru výroby cihel a stavebního materiálu rodinnou tradici, což je dle mého názoru v tomto oboru jistou výhodou, kdy se tradice a hodnoty dědí z generace na generaci a společnost s nějakou tradicí má trhu mnohem pevnější postavení. To že má Heluz rodinnou tradici je oproti zahraničním koncernům výhodou také z toho důvodu, že je zde vlastní know-how, které v Čechách vzniká a také zde zůstává. Konkurenty společnosti Heluz jsou společnosti Wienerberger, Tondach a ostatní dovozci. Z toho důvodu je nezbytné vypracovat konkurenční analýzu, vytvořit konkurenční portfolio společností a vyhodnotit je tak, aby bylo možné vytvořit vlastní konkurenční strategii, která by pomohla podniku v konkurenčním boji na trhu. Nezbytností je také věnovat



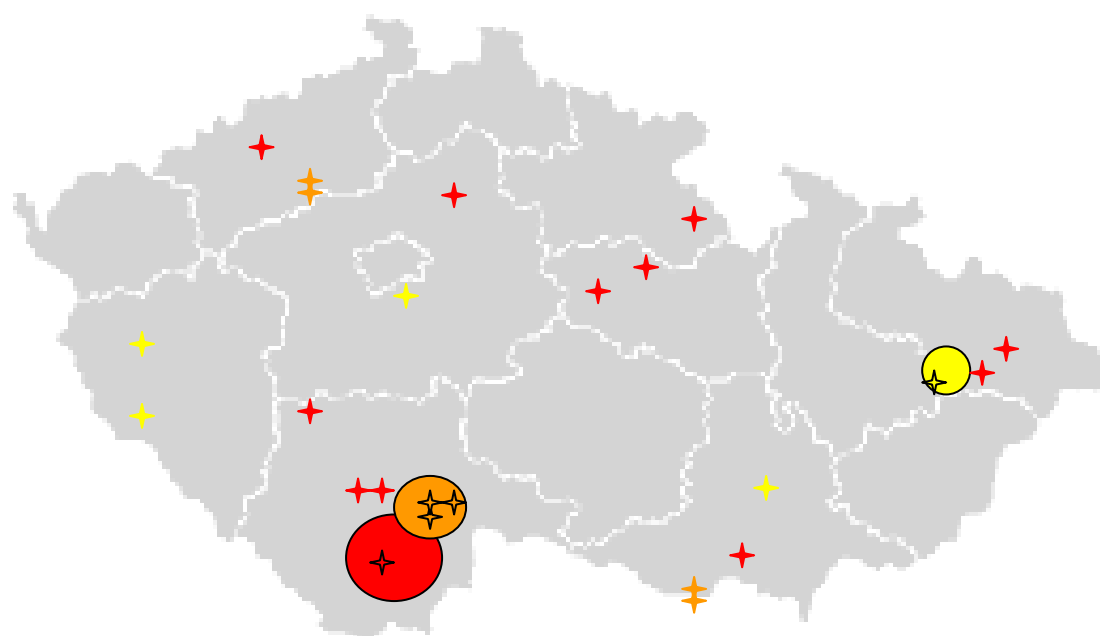
se vlastnímu výrobnímu portfoliu a snažit se neustále inovovat a přicházet na trh s novými výrobky, které budou vysoce konkurenceschopné a na trhu vysoce žádané.

### 6.3 Strategické mapy

Metoda Strategických map je nedílnou součástí analýzy odvětví a slouží k mapování strategických skupin v odvětví

Na strategické mapě, kterou uvádím na obrázku č.6 jsou zobrazeny konkurenční firmy společnosti Heluz. Podle velikosti koleček je patrné, která společnost má hlavní postavení na trhu, která je druhá a která se umístila na třetím pořadí. Hvězdičky naznačují výrobní závody těchto společností v České Republice.

Obrázek č. 6: Strategické mapy



- **Wienerberger** – sídlo České Budějovice
- ★ **Výrobní závody:** České Budějovice, Týn nad Vltavou, Číčenice, Hostomice, Řepov, Tuněchody, Holice, Kostelec nad Orlicí, Novosedly, Jezernice, Kunín
- **Heluz** – sídlo Dolní Bukovsko
- ★ **Výrobní závody:** Dolní Bukovsko 3x, Libochovice 2x, Hevlín 2x



**Tondach** – sídlo Hranice



**Výrobní závody:** Hranice, Jirčany, Šlapanice, Stod, Blížejov

## 6.4 Analýza konkurenta

Tato analýza navazuje na analýzu Strategických map. Jejím cílem je zanalyzovat konkurenční pozice na trhu. Analýza se provádí formou vyplnění tabulky s ohodnocení 1-5 kdy hodnocení 1 je nejlepší a hodnocení 5 nejhorší.

Tabulku pro vyhodnocení analýzy konkurenta uvádím v tabulce č. 4

**Tabulka č. 4: Tabulka analýzy konkurenta**

Charakteristika	KONKURENTI		
	A	B	C
Jméno podniku	Heluz	Wienerberger	Tondach
Počet výrobních závodů	7	12	5
Odhad tržeb	1,4 mld.	3 mld.	1 mld
Odhad podílu na trhu	25-30%	50%	20%
Cenová výhoda	2	1	3
Kvalitní výhoda	1	1	2
Technologická základna	2	2	2
Odbytová základna	2	1	2
Distribuční podmínky	2	2	2
Nákladová výhoda	3	2	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	2	1	3
Vážnost konkurence (současná)	2	2	2
Vážnost konkurence (v příštím roce)	2	2	2
Vážnost konkurence (v dalších letech)	2	2	3
Variantnost sortimentu	1	2	3
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

Z této konkurenční analýzy jasně vyplývá, že hlavním konkurentem společnosti Heluz, je společnost Wienerberger. Tato konkurenční pozice vyplývá především z toho, že hlavní konkurent je poměrně velká společnost která působí na mezinárodní úrovni. Společnost Wienerberger působí ve 24 zemích na území Evropy a USA. Společnost Heluz se umístila na druhém místě a jako dalšího konkurenta jsem uvedla společnost Tondach, která se zabývá převážně výrobou střešních krytin, ale také výrobou cihel. Dalšími konkurenty jsou různí dovozci, ale ti tvoří malou část trhu. Společnost Tondach si dovoluji říci, není velmi ohrožujícím konkurentem i když je to také velice velká mezinárodní společnost a je

nezbytné, aby management společnosti Heluz sledoval pohyb i u této společnosti. Dále bych chtěla podotknout, že společnost Tondach na rozdíl od společností Heluz a Wienerberger nemá své sídlo v Jižních Čechách, ale na Moravě.

Společnost Heluz by se tedy měla snažit o udržení své konkurenční pozice na trhu a snažit se co nejvíce přiblížit svému hlavnímu konkurentovi, tedy společnosti Wienerberger. Vzhledem k tomu, že tato společnost má své sídlo také v Jižních Čechách a to v Českých Budějovicích, tak by se měla společnost Heluz o této firmě snažit zjistit co nejvíce informací, které by jí v udržení a zlepšení konkurenční pozice na trhu mohly pomoci. Nezbytností je také pozorně sledovat veškeré kroky konkurence ať už v cenové oblasti, tak i v té výrobní, komunikační, technologické atd.. Samozřejmě je nutné snažit se vystihnout strategii konkurence a snažit se odhadnout její příští kroky a umět na takové kroky či změny flexibilně reagovat. Dalším krokem je sledování situace v odvětví a na trhu, zjištění cíle konkurenčních firem a jejich priority, mít přehled o výrobních provozech konkurence atd..

Dle mého názoru by se měla společnost Heluz snažit zjistit co nejvíce všech dostupných informací o konkurenci, aby zjistila vše potřebné, co jí pomůže k vytvoření strategie pro upevnění či zlepšení své dosavadní pozice na trhu.

## **6.5 Podniková kultura**

Heluz je společnost s dlouholetou tradicí. Její vznik se traduje k roku 1876 kdy zde Jan Řehoř otevřel první těžebnu cihlářské suroviny. Poté cihelnu po něm převzal syn František. Rodu Řehořů tato cihelna patřila až do roku 1950 kdy byla znárodněna a přešla pod národní podnik Jihočeské cihelny. Roku 1952 byla zprivatizována ve prospěch rodinných příslušníků a vlastníkem se stal Ing. Vladimír Heluz a roku 2000 cihelnu přejmenoval na Heluz cihlářský průmysl v. o. s..

V letošním roce tato firma oslavila své 15 výročí. Je téměř jisté, že po privatizaci se také změnila i dosavadní podniková kultura. V současné době zde pracuje 320 zaměstnanců. Dalo by se říci, že od privatizace a navrácení cihelny vlastníkům se tato společnost začala velice rozvíjet. Velikou výhodou je české know-how v české společnosti. Toto know-how se dotýká nejen řízení firmy, ale i organizace společnosti, technického rozvoje, marketingu, vzdělávání zaměstnanců. Vedení společnosti se snaží, aby společnost vyráběla co nejvíce ekologicky, ale také jejím cílem je spokojenost zákazníka. Neustále se snaží inovovat své výrobky a snaží se přicházet a nové a lepší charakteristiky výrobků což přesně vystihuje

motto, které společnost má a to je: „Skvělé cihly pro Váš dům“. Dalším krokem, který se Heluz snaží dodržovat je spolupráce s veřejností a podporu veřejně prospěšných prací, kdy se snaží darovat část ze svého výdělků pro dobrou věc, postiženým lidem, sportovní akce atd.. Nejen že to staví společnost do dobrého světla na veřejnosti, ale také jí to dělá reklamu.

Do podnikové kultury této společnosti lze také zařadit různá jubilea, kdy ve svých firemních novinách otisknou gratulaci nejen k pracovním, ale také životním výročím. Dalším krokem, který se společnost snaží dodržovat, jsou pravidelné schůzky, či pořádané akce s významnými odběrateli či dodavateli pro upevnění vzájemných dobrých vztahů. Nezbytnou součástí je také účast na veletrzích, kde pravidelně Heluz vystavuje své výrobky a novinky a přivádí si z nich různá ocenění. Při veškerých firemních akcích jsou zaměstnanci i vedení společnosti oblečení do firemních košilí, či triček, což dle mého názoru budí dojem soudržnosti firmy jak mezi zaměstnanci, tak vedením a vypadá to velice pěkně.

Ovšem najdou se zde i nedostatky. Myslím si, že trochu nepopulárním avšak častým krokem v této společnosti je přesun zaměstnanců z jedné pozice na druhou. Možná tímto krokem chce vedení společnosti dosáhnout tzv. univerzality zaměstnanců, aby mohli popřípadě zastoupit nemocného kolegu v jeho činnosti, ovšem dle mého názoru to budí ve společnosti spíše chaos a rozčarování z pohledu právě přesouvaného zaměstnance, kdy je prakticky „hozen do vody“ a musí se s novou pracovní pozicí „poprat“ po svém bez jakéhokoli většího proškolení. Pokud by chtěla společnost v těchto krocích pokračovat, navrhovala bych při přesunu na jinou pozici proškolení, aby zaměstnanec věděl jaká je jeho nová pracovní náplň, jak se pracuje s programy atd. a nemusel svými dotazy u spolupracovníků zdržovat jak svoji práci, tak práci kolegů. Dalším dle mého soudu ne příliš dobrým faktorem v podnikové kultuře je komunikace mezi managery mezi sebou a delegování příkazů a úkolů k podřízeným. Jako vzorový příklad bych mohla uvést situaci, kdy pro jedno oddělení jsou dva, nebo tři nadřízení, kteří se mezi sebou nedomluví na postupech a úkolech a každý řekne zaměstnancům jiné informace o jedné a té samé věci, nebo ze dne na den změni své požadavky na slevové akce atd.. Dalším bodem je dle mého soudu špatné pracovní klima na některých odděleních, které zaměstnance spíše nemotivuje k práci.

Pro shrnutí bych tedy uvedla že dle mého názoru by se v této společnosti měl zlepšit management a to po stránce komunikační mezi sebou a ve vztahu k zaměstnancům společnosti. Mělo by se zde více dbát na proškolení zaměstnanců, méně přesouvat zaměstnanci z jedné pracovní pozice na druhou a opačně. Mělo by se zlepšit pracovní klima na některých odděleních, management společnosti by se měl snažit o větší motivaci zaměstnancům k práci. Dále by měli být zaměstnanci posuzováni individuálně a ne


komplexně dle jejich pracovní náplně a pracovních možností. Tím mám na mysli především prémie v platovém ohodnocení, kdy nelze komplexně posuzovat prodejce, který má na starosti velké zákazníky a tím pádem víc prodá a prodejce, který má na starosti malé zákazníky, protože jejich pracovní výsledky jsou nesrovnatelné. Proto bych navrhovala, aby management zkusil pro své zaměstnance vytvořit průzkum, třeba formou dotazníku, který by vedl ke zjištění stávající situace ve společnosti z jejich pohledu, co by rádi zlepšili, jaké mají návrhy, co by rádi změnili, jaké jsou ohlasy od zákazníků a myslím si, že by to mohlo vést ke zlepšení situace na pracovišti. Jako dobré prvky podnikové kultury bych uvedla snahu o výrobu co nejkvalitnějších a nejlepších výrobků za účelem uspokojit co nejvíce zákazníka s tím jsou spojena různá ocenění, která si za své výrobky společnost Heluz přiváží z veletrhů a výstav. Nezbytností je také komunikace se zákazníky a pravidelné akce s významnými zákazníky pro upevnění vzájemných dobrých vztahů a také firemní oblečení na významných akcích společnosti, které budí dojem soudržnosti. Myslím si že společnost Heluz je poměrně úspěšná společnost a pokud se jí podaří vylepšit záporné body ve své firemní kultuře, tak to povede k ještě větší spokojenosti nejen zaměstnanců, ale i zákazníků a tím pádem zlepšování firemních výsledků. Pro společnost je také dobré jméno společnosti a to Heluz ve svém okolí má.

## **6.6 SWOT analýza**

Při řešení SWOT analýzy je nezbytné uvědomit si veškeré silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozeb trhu.

Výsledek SWOT analýzy společnosti Heluz je znázorněn v následujícím schématu č.6.

Schéma č. 6: SWOT analýza

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b> - široký výběr sortimentu - kvalitní výrobky - kapitálová síla - dobrá pozice na trhu - moderní technologie - tradice firmy - know-how	<b>Slabé stránky W</b> - dodací lhůty zákazníkům - špatný management - nedostatečná pružnost výroby a dodávek
<b>Externí faktory</b>		<b>Přístup SO</b>	<b>Přístup WO</b>
<b>Příležitost trhu O</b> - zvýšení exportu - rozšíření trhu - růst poptávky - přínos novinek na trh - rekonstrukce zařízení			
<b>Nebezpečí trhu T</b> - silná konkurence - malá možnost diferenciacce výrobku - případný vstup nového konkurenta		<b>Přístup ST</b>	<b>Přístup WT</b>

Z výsledků je patrné, že společnost Heluz se nachází v ofenzivní části. Tato pozice vyšla v důsledku působení interních a externích faktorů společnosti. To že se společnost nachází právě v této pozici, je zapříčiněno převážně tím, že společnost se snaží využít veškerých svých silných stránek a také příležitostí na trhu a snaží se co nejvíce minimalizovat nebezpečí plynoucí z oblasti trhu a také se snaží minimalizovat slabé stránky.

Myslím si že pro společnost je velice důležité, aby si do budoucna tuto pozici udržela a to především tím, že se bude snažit posilovat a rozšiřovat své silné stránky, že bude nadále pracovat na modernizaci zařízení, inovaci výrobků a bude se snažit udržet si stávající pozici na trhu či jí zlepšovat a přiblížit se tak svému největšímu konkurentovi. Nezbytnou součástí je hledat stále nové a nové příležitosti na trhu, tedy snažit se rozšířit možnosti trhu, zvyšovat

poptávku, věnovat se vývoji novinek a hledat stále nové a nové možnosti. Z hlediska slabých stránek by měla společnost dbát především na zlepšení managementu, aby nebylo vedení zaměstnanců chaotické. V důsledku veliké poptávky po zboží také společnost nestíhala včas dodávat svým zákazníkům a proto by se měla do budoucna vyřešit i tato oblast, která nepůsobí na zákazníky nejlépe. Samozřejmě se nesmí zapomenout ani na hrozby trhu, kde je třeba sledovat neustále svou konkurenci, její kroky a snažit se udržet si stávající pozici, či jí ještě vylepšit. Co se týká cihlářského průmyslu, tak si myslím, že v této oblasti není možná nějaká velká diferenciací výrobků od konkurence, protože cihelný systém a veškeré zboží, které je potřebné ke stavbě domu se řídí různými standardy a normami. Avšak dle mého názoru je v této oblasti důležité snažit se inovovat své stávající výrobky a snažit se přicházet stále s něčím novým, co ještě na trhu není a nevyrábí to ani konkurence.

## **6.7 Portfolio analýza**

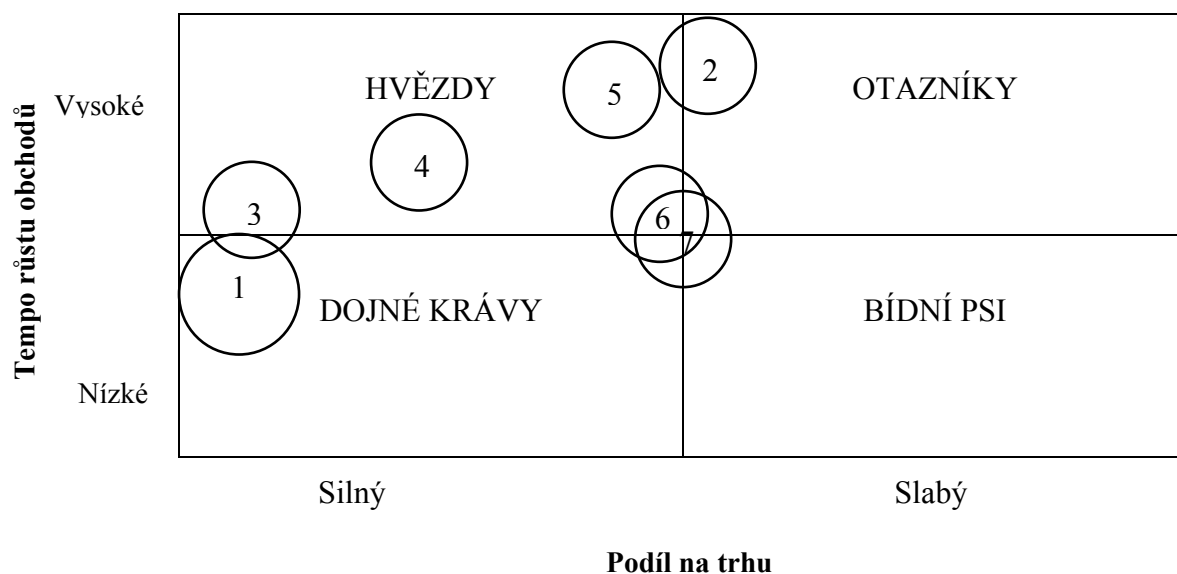
Pro vyhodnocení portfolio analýzy jsem zvolila dvě matice, které mi pomohou určit pozici výrobního portfolia společnosti. Těmi maticemi jsou matice BCG a matice GE.

### **Matice BCG**

Pro vytvoření této matice je nezbytné rozložit portfolio společnosti podle jejich výnosnosti a rozdělit je do čtyř skupin. Těmi skupinami jsou Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Bídící psi.

Výsledek ke kterému jsem došla je zobrazen v následujícím schématu č.7 kde je znázorněna matice BCG.

**Schéma č. 7: Matice BCG**



1) *Cihly* – Cihly patří mezi nejvíce žádaný sortiment ve společnosti. Je to dáno už jen tím, že cihel na celou stavbu zákazník spotřebuje nejvíce. Do této kategorie cihel patří veškeré cihly pro obvodové zdivo, vnitřní nosné zdivo, příčky a zvukověizolační zdivo. V současné době je největší poptávka po broušených cihlách SUPERTHERM. Výhoda broušených cihel je v tom, že jsou určené pro přesné zdění nosného a nenosného zdiva a mají vysokou tepelnou izolaci. Další jejich výhodou je nižší spotřeba malty, snížení počtu prasklin na omítce, snížení vlhkosti atd.. Cihly tedy zastávají pozici Dojných krav, protože je to právě tento sortiment, který je pro Heluz nejvíce výnosný. Tempo růstu už nestoupá, ale mají veliký podíl na trhu a z výnosů z těchto výrobků může společnost financovat výrobky zastávající pozice Otazníků a Hvězd.

2) *Novinky* – Mezi novinky patří právě inovované či vylepšené výrobky, které právě Heluz uvádí na trh. Patří sem broušená cihla SUPERTHERM STI SB, cihla HELUZ SUPERTHERM pro pohledové zdivo, cihla se zalomení 135°, akustická cihla AKU 30 těžká a pokládka panelů pro rodinné domy. Tyto novinky ještě nemají tak vysoký podíl na trhu jako ostatní již zaběhlé výrobky, ale jejich tempo růstu stále rychle stoupá. A právě z tohoto důvodu tyto novinky zastávají pozici Otazníků, kdy ještě není úplně jasné, zda se na trhu dobře uchytí, či nikoli.

3) *Stropy* – Do této kategorie patří stropy JISTROP a stropy HELUZ. Co se týká tohoto sortimentu stropů, tak stropy zastávají druhé místo výrobků společnosti Heluz, které přinášejí



nejvyšší zisky a pomalu se začíná blížit do kategorie Dojných krav. Sortiment v této kategorii zastává pozici Hvězd. Hvězdy mají vysoké tempo růstu na trhu, ale také vysoký tržní podíl.

4) *Překlady* – Do kategorie překladů patří překlady JISTROP a překlady HELUZ. V oblasti sortimentu překladů už se nejedná o tolik výnosné výrobky jako jsou stropy, nebo cihly a to z toho hlediska, že jejich prodej není tolik vysoký jako u konkurentů. Překlady zastávají pozici Hvězd.

5) *Klinker* – V této kategorii jsou zařazené cihly KLINKER a speciální cihly. Oblast Klinker je taktéž umístěna v pozici Hvězd. Heluz tyto výrobky nevyrábí v České Republice a proto jejich prodej není až tak veliký. To ovšem neznamená, že by se tyto výrobky neprodávaly. KLINKER má společnost Heluz v malém množství v základních barvách na skladech, ale zbytek dováží ze Slovinska a prodává je především velkým odběratelům pro větší zakázky.

6) *Materiály pro zdění* – Materiály pro zdění jsou ve velkém množství dodávány spolu s cihlami, nebo jiným sortimentem zdarma, ovšem je zde možnost si tyto výrobky přikoupit. Do těchto materiálů spadají malty a omítky pro broušené zdivo, malty a omítky pro obvodové zdivo, malty a lepidla pro Klinker, Perlit, Polystyren. Tyto výrobky jsou většinou dodávány zdarma, proto zastávají pozici na rozhraní Hvězd a Bídných psů. Společnost na tomto sortimentu výrobků prakticky nic neprodává a pokud zákazník potřebuje, může si je dokoupit.

7) *Pomůcky pro zdění* – Pomůcky pro zdění zastávají ve společnosti nejmenší finanční zisk. Spadají sem pomůcky pro broušené zdivo, pomůcky pro obvodové zdivo a pomůcky pro akustické zdivo. I výrobky v kategorii pomůcek spadají do rozhraní oblastí Hvězd a Bídných psů.

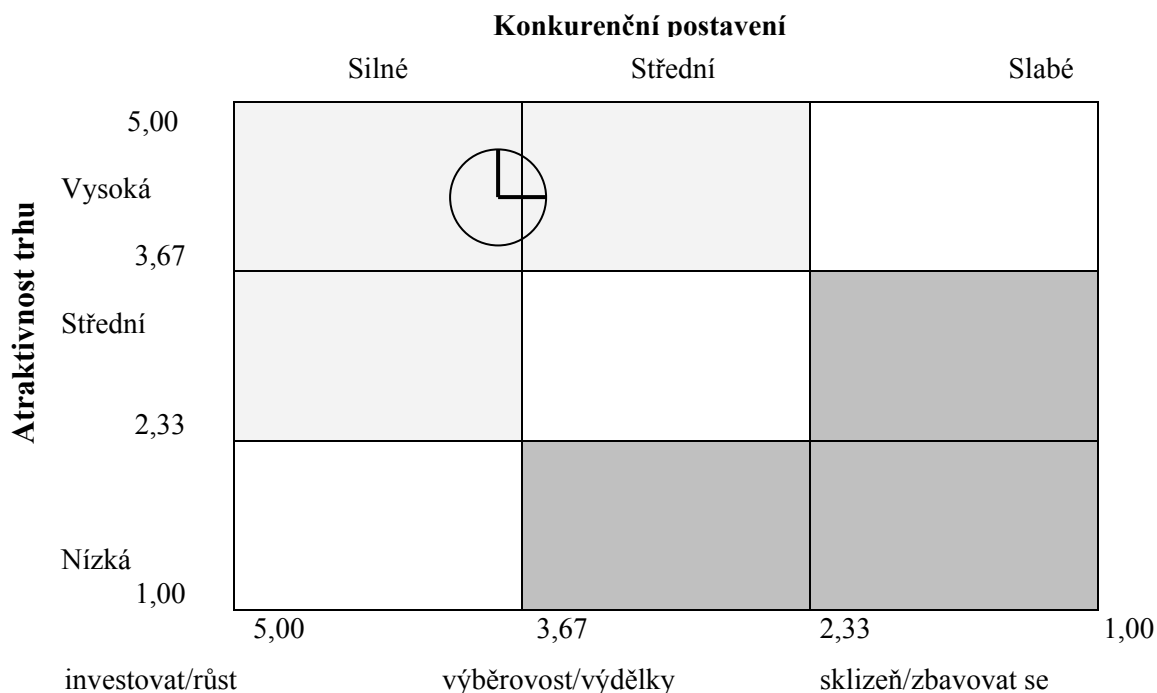
## **Matice GE**

Jako druhou portfolio analýzu jsem si zvolila matici GE. Pro vytvoření této matice je potřeba vyplnit dvě tabulky. První tabulka je pro zjištění konkurenčního postavení a druhá tabulka je pro zjištění atraktivity trhu.

Obě tabulky uvádím v příloze č.3.

Výsledek matice GE uvádím ve schématu č. 8.

## Schéma č. 8: Matice GE



Z tohoto schématu je patrné, že společnost Heluz zastává strategicky výhodné postavení na trhu. Společnost by do této pozice měla investovat a podporovat ji. Pozice této společnosti je vyznačena menší částí výseče v kruhu, který je znázorněn v této matici.

## 6.8 Space analýza

K tomu abych mohla zpracovat Space analýzu musím zanalyzovat a vyhodnotit 4 faktory. Těmi faktory jsou faktory ovlivňující stabilitu prostředí, faktory ovlivňující sílu odvětví, faktory ovlivňující konkurenční výhodu a faktory ovlivňující finanční sílu podniku. Tyto faktory jsou obodovány 1-6 kdy 1 – nejhorší, 6 – nejlepší.

Na základě vyhodnocení těchto faktorů výsledek zanesu do grafu který je znázorněn ve schématu č.9.

### Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (StO)

- Technologické změny 2
- Míra inflace 3
- Proměnlivost poptávky 3

• Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	2	2,87
• Bariéry vstupu do odvětví	2	
• Rivalita mezi existujícími konkurenty	3	
• Cenová elasticita poptávky	4	
• Tlak ze strany substitutů	4	

#### **Faktory ovlivňující sílu odvětví (SO)**

• Růstový potenciál	3	3,33
• Ziskový potenciál	3	
• Finanční stabilita	5	
• Technologické know-how	4	
• Využití zdrojů	4	
• Kapitálová intenzita	2	
• Složitost vstupu do odvětví	3	
• Produktivita, využití kapacit	3	
• Vyjednávací síla výrobců	3	

#### **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu (KV)**

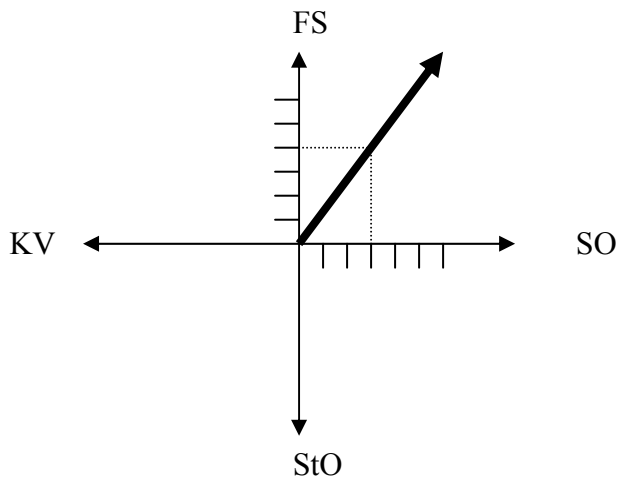
• Podíl na trhu	4	3,12
• Kvalita výrobku	4	
• Životní cyklus výrobku	3	
• Inovační cyklus	3	
• Loajalita zákazníků	3	
• Technologické know-how	3	
• Vertikální integrace	2	
• Rychlost zavádění nových výrobků	3	

#### **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku(FS)**

• Návratnost investic	5	3,77
• Likvidita	3	
• Míra zadlužení	4	
• Požadovaný versus disponibilní kapitál	4	
• Cash flow	3	

- Složitost výstupu z odvětví 5
- Míra rizika 3
- Obrat zásob 4
- Využívání úspor z rozsahu a zkušeností 3

**Schéma č. 9: Graf Space analýzy**



Z analýzy vyplývá, že společnost Heluz se nachází v agresivní pozici. Agresivní pozice je charakteristická svou atraktivitou a relativní stabilitou odvětví. Podnik má jistou konkurenční výhodu, ale kritickým faktorem by byl vstup nového konkurenta do odvětví. Tato pozice podniku umožňuje zvyšování podílu na trhu a taky zvyšovat konkurenceschopnost výrobků na trhu.

## **6.9 Dílčí závěr z analýzy ABCD**

Z této analýzy vyplývá, že společnost Heluz má kvalitní výrobky a také by si měla tuto dosavadní kvalitu svých výrobků udržet a pokusit se udržet si nejen stávající zákazníky, ale také expandovat a hledat jiné nové trhy, například v zahraničí. Což už společnost právě provádí. Jejím cílem je oslovit vedle českých dodavatelů stavebních materiálů i sousední slovenský a rakouský trh.

## **6.10 Shrnutí dílčích závěrů z externích analýz**

Z externích analýz vyplývá že společnost Heluz je druhým největším výrobcem cihel a komplexního cihelného systému v České Republice. Jejím hlavním konkurentem je společnost Wienerberger, menším konkurentem už je společnost Tondach a ostatní dovozci. Z toho důvodu je důležité, aby Heluz sledoval nejen svou konkurenci a její portfolio a snažil se předvídat konkurenční kroky do budoucna, ale také je nezbytné věnovat velkou pozornost průzkumu trhu, požadavkům zákazníka, věnovat se svému vlastnímu portfolio, výzkumu a vývoji, inovaci, distribučním cestám a snažit se vymýšlet novinky. Nezbytností je také oblast kvality, ceny, dodacích lhůt a podmínek, výběru spolehlivých a stabilních dodavatelů.

Jistou výhodou Heluzu je vlastní know-how, které v České Republice vzniká a také v ní zůstává. Dle mého názoru by se měla společnost Heluz snažit zjistit co nejvíce všech dostupných informací o konkurenci, aby zjistila vše potřebné, co jí pomůže k vytvoření strategií pro upevnění či zlepšení své dosavadní pozice na trhu.

## **6.11 Shrnutí dílčích závěrů z interních analýz**

Jedním z hlavních cílů společnosti je vyrábět co nejvíce ekologicky, ale také spokojenost zákazníka a neustále zlepšování svých stávajících výrobků a inovace. Další výhodou je vlastní know-how a spolupráce s veřejností a podpora veřejně prospěšných prací. Společnost se při své činnosti věnuje i pravidelných schůzkám a společným akcím s významnými zákazníky pro upevnění vzájemných dobrých vztahů. Dalším dobrým krokem je účast na veletrzích odkud si za své výrobky přiváží různá ocenění. Jsou zde i takové faktory, na které by si společnost měla dávat pozor a věnovat se jejímu zlepšení. Těmi faktory které by měl Heluz vylepšit a dát si na ně pozor je vnitřní situace v podniku, kdy je dle mého názoru velice nepopulární přesun zaměstnanců z jedné pracovní pozice na druhou, kdy není tento zaměstnanec dle mého názoru dostatečně proškolen. Dalším bodem, který bych doporučila zlepšit je komunikace mezi manažery a zaměstnanci a delegace příkazů a úkolů pro podřízené. Zlepšit by se mělo i pracovní klima na některých odděleních společnosti, které dle mého názoru působí spíše demotivačně. Při jeho zlepšení dojde k tomu, že se zaměstnanec začne na pracovišti cítit lépe, více motivován a odvádí lepší pracovní výsledky. Z hlediska zlepšování managementu bych zde navrhovala zvážení ještě jednoho bodu, který považuji za

docela závažný a tím je posuzování výsledků zaměstnanců komplexně. Navrhovala bych aby se komplexní posuzování dosažených pracovních výsledků změnilo na individuální, dle možností každého zaměstnance. Tyto možnosti plynou nejen z pracovních možností, ale také povahy pracovní činnosti. Nelze totiž hodnotit stejným metrem dva prodejce, když jeden má za úkol obstarávat velké firmy a zákazníky a druhý malé odběratele, zde jsou prostě výsledky nesrovnatelné. Z hlediska SWOT analýzy se společnost nachází v ofenzivní části a je důležité, aby si tuto pozici udržela a hledala stále nové a nové možnosti a příležitosti na trhu. V oblasti portfolia pak tato společnost zastává strategicky výhodné postavení na trhu. Společnost by do této pozice měla investovat a podporovat ji. Z hlediska SPACE analýzy společnost zastává agresivní pozici, která je charakteristická svou atraktivitou a relativní stabilitou odvětví, kde je pro tuto pozici charakteristická finanční síla podniku, kterou doajista Heluz má. Tato pozice podniku umožňuje zvyšování podílu na trhu a taky zvyšovat konkurenceschopnost výrobků na trhu.

## **6.12 Shrnutí podnikatelského prostředí**

Roku 2007 si firma připomněla 15 let od založení a pokračování v rodinné tradici výroby cihel. 15 let je poměrně dlouhá doba na to, aby se společnost na trhu rozvinula, získala vhodnou tržní pozici, získala dobré jméno a vryla se do podvědomí svým zákazníkům. V současné době je tedy Heluz druhým největším výrobcem cihel a komplexního cihelného systému v republice. Jejím hlavním cílem je vyrábět kvalitní cihly a veškeré výrobky tak, aby pomohly zákazníkovi vytvořit domov. Z dílčích závěrů provedených metod interního a externího prostředí je patrné, že společnost musí věnovat velkou pozornost sledování trhu, konkurence, přání zákazníka a také sledovat vývoj v odvětví. To že bude společnost sledovat veškeré tyto faktory jí může pomoci předvídat vývoj tržního prostředí, sledovat kroky konkurence a snažit se tyto kroky do budoucna předvídat a vytvořit si vhodnou strategii jak na případné změny reagovat a postupovat.

Z veškerých analýz trhu a tržního prostředí vyplývá, že stavebnictví prožívá dobré časy a tuto situaci dokumentují i ekonomické výsledky cihlářských společností. Společnost Heluz cihlářský průmysl v.o.s. potvrzuje růst českého stavebnictví a pokračuje v každoročním navýšení obratu. Po předloňském rekordním výsledku je ten za rok 2007 ještě o 250 miliónů vyšší. Společnost Heluz dosáhla obratu 1,35 miliardy korun. Důvodem vyššího obratu ovšem není nárůst výroby cihel, ale změna sortimentu. Z takto vyprodukovaných finančních

prostředků některé prostředky Heluz využil na modernizaci, vývoj nových výrobků a zvýšení technické úrovně stávajících výrobků. Dále investoval též do zkvalitnění služeb a zlepšení pracovních podmínek. Z celkového obratu jde na export 8%. Společnost Heluz zaujímá svou kapacitou produkce druhý největší podíl na českém cihlářském trhu. Toto druhé postavení na trhu je asi 25-30%.

Počínaje rokem 2007 kraj zasáhl stavební boom, který stále přetrvává. Stavební boom se projevil především tím, že lidé začali ve velkém množství stavět rodinné domy a rekonstruují se různé již dříve postavené budovy a to i přes to, že se ceny materiálu zvyšovaly. Vysoký počet staveb má však za následek aktuální nedostatek materiálu. Důvodů je hned několik. Jedním z nich jsou vysoké poptávky po materiálu ze zahraničí, dalším je již zmíněný stavební boom a také to, že byla teplá zima způsobilo krátkou pauzu ve stavbě domů.

I přes to, že dodavatelé v loňském roce pracovali na hraně svých kapacitních možností, nebyli schopni doplňovat rychleji sklady stavebnin a proto se na některé zakázky čekalo pět až osm týdnů. Podle odborníků bude do budoucna ještě větší nárůst počtu staveb v kraji a také svůj podíl na tomto boomu má zateplování panelových domů v jednotlivých městech, což bude trendem ještě delší dobu, kdy porostou ceny energií. Z toho důvodu se společnost Heluz rozhodla zmodernizovat své pece.

Heluz vynaloží na obnovu pecních vozů celkem 40 milionů korun a tuto rekonstrukci by ráda provedla během dvou let. Během dvou let tedy zrekonstruuje společnost Heluz celkem čtyři sta pecních vozů, které slouží k zavážení syrových cihel do pecí ve všech třech provozech cihlářské výroby. Společnost se rozhodla, že na opravy bude vynaloženo 40 milionů korun, z toho 12 milionů již v roce 2009. Tato rekonstrukce spočívá především v tom, že vrchní části pecních vozů, které sloužily déle než dvacet let, budou nahrazovány novými od německé firmy BURTON GmbH + Co. KG. Společnost měla na výběr mezi několika firmami a nakonec zvolila tu nejdražší variantu, protože nejdůležitější je kvalita výsledného produktu. Společnost Heluz si kvalitu stanovila jako jednu z nejzákladnějších cílů.

Zmíněná kvalita má i další výhody. Rekonstruované vozy jsou odlehčené, bezúdržbové, s podstatně lepšími tepelněizolačními vlastnostmi. Dle výpočtů by měla být energetická úspora na výrobu až dvojnásobná a nové vozy by měly lépe udržet teplotu, což má zásadní vliv na již zmíněnou kvalitu výrobků.

Podle propočtů je předpokládána návratnost vložených finančních prostředků spočítána na sedm let. Životnost nových vozů by měla být podstatně delší a celková úspora se tak projeví hlavně časem.

Postupně bude docházet k výměně vršků všech pecních vozů ve výrobních provozech v Dolním Bukovsku, v Hevlíně u Znojma a v Libochovicích. Tato výměna bude probíhat v každém závodě v časové návaznosti tak, aby nebyla výroba omezena a společnost mohla vyrábět výrobky téměř bez omezení a s minimálním snížením výrobních kapacit.

To, že se společnosti finančně daří je vidět také na tom, že v současné době probíhá výstavba nové cihelny, která se blíží k samému závěru. Společnost chce začátkem listopadu spustit zkušební provoz v nové cihelně, kterou staví v Hevlíně na Znojemsku. S plným provozem se počítá od ledna 2009. Výstavba závodu stála společnost investici 850 milionů korun a měla by přinést okolo 50 pracovních míst.

V souvislosti se stavebním boomem, kdy bylo hlavním problémem nedostatek výrobků a cihly se začaly dovážet ze zahraničí musí výrobci snížit ceny. Do nynějška ceny za výrobky stoupaly, ale nyní budou klesat. Na pokles cen výrobců tlačí dovozy z Německa. „Ikona“ staveb – cihla – letos po dlouhé době zlevňuje. Cihly se tak dostávají na úroveň roku 2006. Ostatní stavební materiály však nezlevňují a naopak většinou mírně podražují.

Na menší rodinný dům se spotřebuje kolem 3 000 cihel, jen za zdivo tak mohou lidé ušetřit přes 37 tisíc korun. Tato částka není samozřejmě úplně přesná, ale pouze orientační, spotřeba cihel totiž závisí i na velikosti domu atd.. Oproti loňskému roku je poptávka mírně nižší, ale i tak je poptávka po zboží vysoká. Na základě tlaků z dovozu musely všechny společnosti zabývající se výrobou a prodejem cihel a cihelného systému zlevnit a některé firmy zlevnily o více než deset procent a někteří prodejci nyní dokonce nabízejí slevu až 40 procent.

Důvodem nedostatku cihel však byla nejen rekordní stavební činnost v Česku, ale také nedostatek cihel v Polsku, kam část produkce z Česka zmizela. Odhad je, že tak pět procent výroby skončilo loni v zahraničí. Letos pokračují v růstu ale i další materiály. Jedná se hlavně betonu a pojiva, růst se ale pohybuje v řádu jednotek procent.

V současné době má společnost Heluz ve svém výrobním sortimentu tepelněizolační cihly Supertherm, které mají výborné tepelnětechnické parametry což napomáhá snížit únik tepla z budovy.

V příloze č. 5 uvádím graf s procentuálními úniky tepla jednotlivými konstrukcemi a grafy s náklady na provoz objektu a budov. V příloze č. 6 uvádím grafy s náklady na vytápění budov a energetickou náročnost budov v porovnání s Německým trhem.



## 6.13 Implementace strategie

Z předešlých výsledků je patrné, že společnost Heluz se rozhodla pro rekonstrukci pecí, která společnosti přinese v určitém časovém období nejen návratnost vložených investic, ale také jistou energetickou úsporu výroby, což se projeví ekonomicky.

V tabulce č. 5 je znázorněna implementace zavedení strategie.

**Tabulka č. 5: Implementace strategie**

úkol	předmět	zodpovědná osoba	termín
1.	Zjištění problému	Mareš, Chmel	květen 08
2.	Vytvoření zlepšovacího návrhu	Mareš, Chmel	červen 08
3.	Přednesení návrhu TOP managementu	Mareš, Chmel	červen 08
4.	Rozhodnutí o návrhu	Krampl, Fučíková	červenec 08
5.	Zpracování časového horizontu projektu	Krampl, Fučíková	srpen 08
6.	Zpracování finančního plánu projektu	Krampl, Roubková	září 08
7.	Hledání vhodného dodavatele	Krampl, Fučíková	do 31.12.2008
8.	Zadání poptávky u dodavatelů	Kameníčková	do února 2009
9.	Vyhodnocení a výběr nejvhodnějšího dodavatele	Krampl, Fučíková	do dubna 2009
10.	Zadání projektu dodavateli	Kameníčková	do května 2009
11.	Sestavení plánu projektu	dodavatelská firma	do června 2009
12.	Realizace projektu	dodavatelská firma	06/2009 - 12/2011
13.	Rozvržení rekonstrukce mezi 3 provozy	Krampl, Fučíková	červen 09
14.	Odpovědnost za provoz 1	dodavatelská firma	06/2009 - 06/2010
15.	Odpovědnost za provoz 2	dodavatelská firma	07/2010 - 01/2011
16.	Odpovědnost za provoz 3	dodavatelská firma	01/2011 - 12/2011
17.	Výroba v plné kapacitě	Mareš, Chmel	1. leden 2012
18.	Zhodnocení projektu	Krampl, Fučíková	do 31.12.2013
19.	Zhodnocení návratnosti investic	Krampl, Roubková	31.12.2015

## 7. Závěr

Tématem této projektové práce byla rekonstrukce ve firmě HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti, která má své sídlo v Dolním Bukovsku u Českých Budějovic.

Toto téma jsem si ke své práci vybrala z toho důvodu, že cihla je základním materiálem pro každou stavbu a je důležité, aby materiál, ze kterého se staví, byl velmi kvalitní. K tomu, aby mohly být cihly a veškerý komplexní cihelný systém kvalitní je třeba je přepálit v pecích, aby se tak upevnily jejich charakteristické vlastnosti jako je tepelná izolace, zvuková odolnost a tak dále.

V první části práce jsem se zmínila o cílech práce a literární rešerši, kde jsem popsala základní pojmy týkající se strategického managementu, managementu, strategie, rekonstrukce a popsala je stručně metody, které bych mohla ve své práci použít. K tomu, abych mohla napsat literární rešerši jsem čerpala z odborné literatury a ostatních dostupných informačních zdrojů, které se dané tematiky týkají. Publikace a veškeré dostupné materiály, z kterých jsem čerpala a které jsem při své práci využila jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Následující kapitolou práce je stanovení hypotéz, které jsem si při své práci na tomto projektu stanovila. V průběhu práce se pokusila na tyto hypotézy najít odpověď a zjistit, zda se hypotézy zakládají na pravdě, či nikoli.

V další kapitole jsem se zmínila o materiálech a metodách použitých v této práci. V této kapitole jsem popsala základní informace o firmě HELUZ cihlářský průmysl v. o. s., mezi které patří informace o současném výrobním programu a o jejím historickém vývoji až po současnost. T této kapitole jsem se zmínila také o historii výroby cihel a ekologii výroby.

V poslední části této práce uvádím výsledky a diskuze. Zde jsem popsala výsledky interních a externí metod, které jsem při své práci použila a tyto výsledky dokládám pomocí tabulek, grafů a příloh.

Projektová práce je zakončena shrnutím v anglickém jazyce, seznamem použité literatury a přílohami.

## 7.1 Splnění hypotéz

**Hypotézou č. 1 je:** Pomůže rekonstrukce pecí zvýšit konkurenceschopnost firmy?

Dle mého názoru rekonstrukce pecí pomůže zvýšit konkurenceschopnost firmy a to z toho důvodu, že díky rekonstrukci budou pece odlehčené, bezúdržbové, budou mít podstatně lepší tepelněizolační vlastnosti a na výrobě se projeví i energetická úspora. Nové pece udrží mnohem lépe teplotu, což bude mít vliv především na kvalitu výrobků. Další výhodou těchto pecí je jejich životnost, která by měla být mnohem delší než u nynějších pecí, proto by se měla úspora na výrobě časem projevit.

**Hypotézou č. 2 je:** Zvýší se objem výroby?

Tato hypotéza byla stanovena mylně. Nové, nebo zrekonstruované pece nemohou zvýšit objem výroby. V současné době totiž cihlářská společnost vyrábí na 100% svých kapacitních možností a pro zvýšení objemu výroby by musela postavit novou další pec, či cihelnu.

**Hypotézou č. 3 je:** Zlepší nové pece výrobu cihel?

Na tuto hypotézu jsem částečně odpověděla u první hypotézy. Zrekonstruované pece pomohou zlepšit výrobu cihel v tom smyslu, že výroba bude ekonomičtější, pece mají lepší tepelněizolační vlastnosti a z toho důvodu budou vyráběné cihly ještě kvalitnější než doposud.

**Hypotézou č. 4 je:** Vráti se vynaložené investice na rekonstrukci?

Dle propočtů zaměstnanců společnosti se vynaložené investice na rekonstrukci pecí společnosti vrátí. Návratnost těchto investic by měla být v průběhu sedmi let.

## 7.2 Hlavní očekávané přínosy

**Společnost Heluz očekává od rekonstrukce pecí tyto přínosy:**

- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy
- Energetická úspora výroby
- Zvýšení kvality výrobků
- Zvýšení potřebných charakteristických vlastností výrobků
- Delší životnost pecí
- Návratnost investic během sedmi let

## 8 Summary of my project work

The topic of my project work is „Brick kiln reconstruction of Heluz in order to increase its competitive advantage “.

This work is dividend into 7 parts – the introduction, objective, literary retrieval, hypotheses, information about company and methods, results of methods and the conclusion.

In the first part of my work I described the reason why I chose this topic. The reason why I chose this topic is that I think the brick is the essential matherial for every building structure and it is necessary to produce this matherial in a high-quality.

The second part, objective is about aim of my project work. The aim of my project work is Brick kiln reconstruction of Heluz in order to increase its compctitive advantage.

In literary retrieval I described some basic concepts about strategy management, strategy, reconstruction etc..

Other part is hypotheses. In this part I determine four hypotheses of my project work. In the course of my project work I tried to find answers of this hypotheses.

In the fifth part, Information about company and methods I described the company and its history. There is also some information about current production programme, environmental science, some information about bricks and methods that I chose for my project work.

Other part is results of methods. In this part I described mehtods that I chose for my project. It is concerned about four internal methods and four external methods.

The last part is my conclusion. In this part I summarized my work about brick kiln reconstruction of Heluz and my objective. I described all methods I decided to use for the project work and mention all results of my work.

## Použitá literatura

- 1) KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- 2) KOZLER, J., Matějka, J. *Ekonomika, Management, Marketing v kostce*. Havlíčkův Brod : FRAGMENT, 1998. 139 s. ISBN 80-7200-253-8
- 3) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 4) MEFFERT, H. *Marketing - Management*. Praha : 2005. Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4
- 5) SOUČEK, Z., Marek, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava : MONTANEX, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- 6) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, dotisk 2006, 2005. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- 7) ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7
- 8) ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie*. Zlín : CEED. 2002. 279 s. ISBN 80-902552-6-4
- 9) VÁCHAL, J., Váchalová, P. *Strategický management*. České Budějovice : VOŠ, 2001. 113 s.
- 10) VEBER, J., Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- 11) WEIHRICH, H., Knootz, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8
- 12) Strategický management 2007
- 13) <http://www.heluz.cz/>
- 14) <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rekonstrukce>
- 15) [www.mfdnes.cz](http://www.mfdnes.cz)
- 16) [www.wienerberger.cz](http://www.wienerberger.cz)
- 17) [www.tondach.cz](http://www.tondach.cz)

## 9. Seznam tabulek, obrázků, schémat

### Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Tabulka pro hodnocení konkurentů.....	16
Tabulka č. 2: Tabulka pro analýzu atraktivitu odvětví.....	17
Tabulka č. 3: Dotazník metody ABCD.....	43
Tabulka č. 4: Tabulka analýzy konkurenta.....	49
Tabulka č. 5: Implementace strategie.....	64

### Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Graf zhodnocení situace metody ABCD.....	10
Obrázek č. 2: Vyjádření pozic Space analýzy .....	26
Obrázek č. 3: Mapka výrobních závodů.....	29
Obrázek č. 4: Obrat firmy HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. v mil. Kč.....	30
Obrázek č. 5: Prodejní oblasti technicko-obchodních poradců.....	32
Obrázek č. 6: Strategické mapy.....	48

### Seznam schémat:

Schéma č. 1: Faktory použité při STEP analýze .....	14
Schéma č. 2: Porterův model pěti sil.....	15
Schéma č. 3: Matice BCG.....	23
Schéma č. 4: Matice GE.....	24
Schéma č. 5: Graf metody ABCD.....	45
Schéma č. 6: SWOT analýza.....	53
Schéma č. 7: Matice BCG.....	55
Schéma č. 8: Matice GE.....	57
Schéma č. 9: Graf Space analýzy.....	59

## **Přílohy**



## **10. Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Dotazník pro vyplnění metody ABCD**

**Příloha č. 2: SWOT analýza**

**Příloha č. 3: Tabulky Portfolio analýzy matice GE**

**Příloha č. 4: Cihelný systém Heluz**

**Příloha č. 5: Graf procentuálního úniku tepla jednotlivých konstrukcí a grafy s náklady na provoz budovy a objektu**

**Příloha č. 6: Graf s náklady na vytápění objektu a graf s energetickou náročností budov**

## Dotazník pro vyplnění metody ABCD

0	1	2	3
Vůbec ne	Částečně přesně	Poměrně přesně	Naprosto přesně

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0	1	2	3
2. Rád(a) riskujete	0	1	2	3
3. Vaše výrobky (služby) lze snadno popsat	0	1	2	3
4. Vaše podnikání je velmi specializované	0	1	2	3
5. Nové technologie a/napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé	0	1	2	3
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace	0	1	2	3
7. Nemáte mnoho volných investic, které by jste mohli investovat do podniku	0	1	2	3
8. Potřebujete nové podněty, často a osobně	0	1	2	3
9. Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku	0	1	2	3
10. Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti	0	1	2	3
11. Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže	0	1	2	3
12. Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky	0	1	2	3
13. Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ	0	1	2	3
14. Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti	0	1	2	3
15. Průměrné množství objednávek klesá	0	1	2	3
16. Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta	0	1	2	3
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky	0	1	2	3
18. Vaše výrobky (služby) by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady	0	1	2	3
19. Konkurence vás ničí	0	1	2	3
20. Vaši odběratelé inovují	0	1	2	3
21. Vaším cílem je zůstat téměř beze změn	0	1	2	3
22. Někdo nabídl, že koupí vaši firmu	0	1	2	3
23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	0	1	2	3
24. Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami	0	1	2	3
25. Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka	0	1	2	3
26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají	0	1	2	3
27. Vaše výrobky/služby jsou na trhu relativně nové	0	1	2	3
28. jste nadšenec	0	1	2	3
29. Konkurenční boj je docela čilý	0	1	2	3
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat	0	1	2	3
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby	0	1	2	3
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti	0	1	2	3
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně	0	1	2	3
34. Vaše výrobky/služby se nehodí k opakovanému nákupu	0	1	2	3
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme 3 nebo více kontaktů u každého)	0	1	2	3
36. Vaše výrobky/služby jsou velmi konkurenceschopné	0	1	2	3

37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady	0 1 2 3
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje	0 1 2 3
39. Konkurence má na váš podnik malý dopad	0 1 2 3
40. Vaše výrobky/služby začínají vypadat omšele	0 1 2 3
41. Expanze je neuskutečnitelná	0 1 2 3
42. Máte vynikající nový nápad	0 1 2 3
43. Dosavadní poptávka klesá	0 1 2 3
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny	0 1 2 3

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
4 ....	5 ....	1 ....	2 ....
7 ....	6 ....	3 ....	8 ....
10 ....	11 ....	9 ....	12 ....
13 ....	14 ....	15 ....	16 ....
17 ....	20 ....	18 ....	19 ....
21 ....	24 ....	23 ....	22 ....
27 ....	31 ....	25 ....	26 ....
33 ....	35 ....	29 ....	28 ....
39 ....	37 ....	30 ....	32 ....
41 ....	40 ....	34 ....	38 ....
44 ....	43 ....	36 ....	42 ....
A=	B=	C=	D=

SWOT analýza

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b> - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	<b>Slabé stránky W</b> - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
<b>Externí faktory</b>		<b>Přístup SO</b>	<b>Přístup WO</b>
<b>Příležitost trhu O</b> - růst trhu - růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciacce - možnost integrace - možnost exportu atd.		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
<b>Nebezpečí trhu T</b> - silná konkurence - vstup zahraniční Konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciacce - stará odvětví - nestabilita trhu		<b>Přístup ST</b>	<b>Přístup WT</b>
		Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu Distribuční spojení.	Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití Opuštění trhu.

## Tabulky Portfolio analýzy matice GE

### Analýza konkurenčního postavení

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	HODNOTA
Tržní podíl	0,2	4	0,8
Růst podílu na trhu	0,05	3	0,15
Kvalita výrobků	0,2	5	1
Značka	0,1	4	0,4
Distribuční situace	0,05	3	0,15
Efektivnost reklamy	0,05	3	0,15
Výrobní kapacita	0,1	3	0,3
Efektivnost výroby	0,05	3	0,15
Jednotkové náklady	0,05	3	0,15
Dodávka materiálu	0,05	3	0,15
Úroveň výzkumu	0,05	3	0,15
Marketing firmy	0,05	3	0,15
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>3,7</b>

### Atraktivita trhu

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	HODNOTA
Celková velikost trhu	0,2	4	0,8
Roční tempo růstu	0,1	3	0,3
Dlouhodobá míra zisku	0,1	4	0,4
Konkurenční intenzita	0,1	4	0,4
Technologická náročnost	0,1	4	0,4
Inflační zranitelnost	0,1	3	0,3
Požadavky na energii	0,1	3	0,3
Dopad na životní prostředí	0,2	5	1
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>3,9</b>

### Hodnocení tabulky :

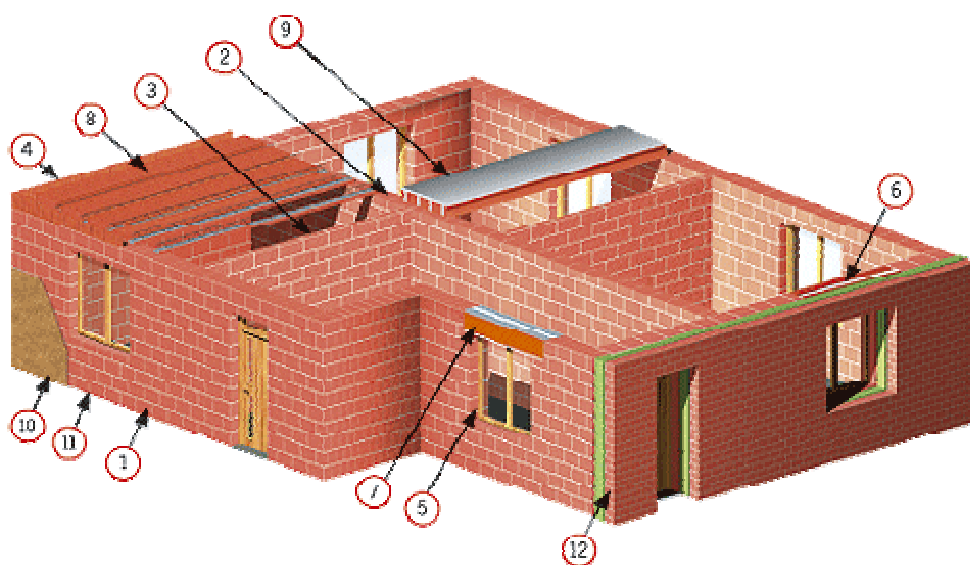
Váha se musí v součtu rovnat 1.

Známkování je 1-5 kdy :

1 – nejhorší

5 – nejlepší

## Cihelný systém Heluz



- |   |   |
|---|---|
| <b>1</b> Tepelně izolační obvodové zdivo        | <b>7</b> Nosný roletový překlad HELUZ           |
| <b>2</b> Vnitřní nosné a zvukově izolační zdivo | <b>8</b> Keramické stropy JIST®OP               |
| <b>3</b> Příčky                                 | <b>9</b> Keramické stropní panely HELUZ         |
| <b>4</b> Věncovky                               | <b>10</b> Tepelně izolační omítka SUPE®THERM T0 |
| <b>5</b> Kraje cihly s izolantem                | <b>11</b> Tepelně izolační malta SUPE®THERM TM  |
| <b>6</b> Keramické překlady JIST®OP             | <b>12</b> KLINKER cihly                         |

