

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Pavel Frydrych

Strategická analýza firmy VELOX-WERK s.r.o. Hranice
Strategic Analysis of the Company VELOX-WERK Hranice

Bakalářská práce

Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2013

Prohlašuji na svou čest, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Daniely Navrátilové a v seznamu použité literatury jsem uvedl všechny knižní a internetové zdroje.

V Olomouci 25.3 2013

Pavel Frydrych

Na tomto místě bych rád poděkoval těm, kteří mi byli nápomocni při vypracování mé bakalářské práce, především vedoucí mé práce Mgr. Daniele Navrátilové, dále pak pracovníkům firmy VELOX-WERK s.r.o. za přístup k informacím a zejména panu Ghünteru Leopoldovi.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	9
1.1 Strategie.....	9
1.2 Strategické cíle.....	10
1.3 Řízení a jeho hierarchie	11
2 INTERNÍ ANALÝZY.....	14
2.1 BCG matice.....	14
2.2 Analýza metodou „7 S”	16
2.3 Další metody vnitřní analýzy.....	17
2.3.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje.....	18
2.3.2 Marketingové a distribuční faktory	18
2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby	19
2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	19
2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové	19
3 EXTERNÍ ANALÝZY	20
3.1 PEST	20
3.2 Porterův model konkurenčního prostředí.....	22
3.3 Analýza oborového okolí podniku (Industry analyse).....	23
3.3.1 Sektor zákaznický	23
3.3.2 Sektor dodavatelů	25
3.3.3 Sektor konkurentů	26
3.4 Strategie a postavení současných konkurentů	27
4 SWOT ANALÝZA.....	28
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VELOX-WERK s.r.o. HRANICE.....	30
5.1 Vize a cíle společnosti VELOX-WERK s.r.o.	30
5.2 Organizační struktura společnosti	31

6	STRATEGICKÉ ANALÝZY FIRMY V-W	33
6.1	Metodika práce.....	33
6.2	Analýza metodou „7 S”	33
6.2.1	Strategy (strategie).....	33
6.2.2	Systems (systémy řízení)	34
6.2.3	Skills (dovednosti)	34
6.2.4	Staff (spolupracovníci).....	35
6.2.5	Structure (struktura)	35
6.2.6	Style (styl řízení a managementu)	36
6.2.7	Shared values (sdílené hodnoty, cíle)	36
6.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	36
6.3.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	36
6.3.2	Faktory marketingové a distribuční	37
6.3.3	Faktory výroby a řízení výroby	38
6.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	38
6.3.5	Faktory finanční a rozpočtové	39
6.4	Analýza faktorů obecného okolí (SLEPT analýza).....	39
6.4.1	Sociální faktory.....	39
6.4.2	Legislativní faktory	41
6.4.3	Ekonomické faktory	42
6.4.4	Politické faktory	44
6.4.5	Technologické faktory	45
7	SWOT analýza	47
7.1.1	Výčet silných stránek (Strengths)	47
7.2	Výčet slabých stránek (Weaknesses).....	47
7.3	Výčet příležitostí (Opportunities).....	48
7.4	Výčet hrozeb (Threats).....	48
8	Návrhy pro odstranění slabých stránek a hrozeb zjištěných analýzou SWOT.....	49
8.1	Slabé stránky a jejich odstranění.....	49

8.2	Hrozby a jejich odstranění	50
9	Doporučení	51
	ZÁVĚR.....	52
	ANOTACE.....	53
	LITERATURA A PRAMENY	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM GRAFŮ	56
	SEZNAM TABULEK	58

ÚVOD

Počátek 21. století je z ekonomického pohledu velkou „houpačkou“, kdy období krize z počátku století následoval přetlak kolem roku 2007 – 2009 až k dnešní neutěšené situaci, jak na poli výsledků západní ekonomiky, tak na výsledcích firem, které v této době musí přežít a také se jí průběžně přizpůsobovat.¹

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral strategickou analýzu firmy, ve které pracuji již 13 let, je mým pramenem zkušeností, objektem mého pozorování a také s ní prožívám všechny úspěchy i neúspěchy. Z důvodů osobních i toho, že doufám v účelnost této práce a jejího využití pro další rozvoj této společnosti, se na těchto stránkách pokusím o strategickou analýzu s využitím různých postupů a pohledů, které by měly vést k jednoznačnému výsledku, kterým bude zhodnocení stávající situace a nastín dalšího možného strategického vývoje směrem k prosperitě.

Předmětem mého zkoumání je společnost VELOX-WERK s.r.o. Hranice, dceřiná společnost rakouské společnosti VELOX-WERK GmbH se sídlem v korutanské obci Maria Rojach. Tato společnost je výrobcem stavebních systémů VELOX ze štěpkocementových desek, které jsou svým způsobem unikátním výrobkem na trhu stavebních hmot. Výrobky firmy VELOX-WERK s.r.o. jsou na našem trhu zastoupeny již od roku 1967, kdy byla otevřena licenční výroba desek VELOX v blízkosti Rakovníka a následně od roku 1995 v Hranicích, kde je firma umístěna v bývalém areálu cementárny Hranice.

Cílem mé bakalářské práce je komplexní zhodnocení současného stavu společnosti V-W a jejího postavení na Českém trhu, který je pro ni klíčový, s využitím vybraných strategických analýz, a následně doporučení hlavních směrů strategie společnosti, které povedou k naplnění vize a mise společnosti.

Analýzy budou provedeny na základě údajů Českého statistického úřadu, interní dokumentace firmy VELOX-WERK s.r.o. a maximálně objektivního názoru na základě vlastního pozorování. Výsledky analýz nacházející se v posledních stranách této práce pak budou mimo jiné sloužit pro informaci majitelů firmy.

Práce bude rozdělena na jednotlivé kapitoly, v rámci kterých budou definovány pojmy strategického managementu, různé typy analýz a následně provedena jejich aplikace na vybranou společnost, posouzení s jejími současnými

¹ HOLANOVÁ, Tereza, Jak se daří gigantům, pololetní výsledky velkých firem, [www.aktualne.cz, <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/grafika/2012/07/26/jak-se-darilo-firmam-v-prvnim-pololeti-tohoto-roku/?cid=755248>](http://aktualne.cz/ekonomika/grafika/2012/07/26/jak-se-darilo-firmam-v-prvnim-pololeti-tohoto-roku/?cid=755248).

strategickými cíly a závěrem doporučeními vzniklými ze SLEPT analýzy, analýzy 7S a analýzy vnitřního prostředí firmy a z jejich výsledků vypracované SWOT analýzy.

1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Obsahem této kapitoly je seznámení s pojmem strategie, strategický cíl a objasnění jejich důležitosti pro dlouhodobý provoz společnosti. Dalšími body jsou pak rozdělení a definice různých typů řízení.

1.1 Strategie

Pojem strategie není snadné přiblížit každému. Od dětí, které hrají strategické hry, přes dospělé, kteří si pamatují strategické rakety, k ekonomům a manažerům, kteří znají strategické plánování, rozhodnutí nebo řízení. Ve všech těchto uváděných příkladech, ať už se týkají čehokoliv, je strategie prvek ovlivňující celou společnost, virtuální, lidskou nebo společnost ve smyslu organizace s jasnými okraji, účastníky a cíli. Z tohoto úvodu považuji za nejdůležitější slova strategie, společnost a cíl. Poskládaná pak ve větě definují pojem strategie: „Strategie je návodem, pomocí kterého může společnost dosáhnout cíle“². Jak uvádějí Johnson a Scholes³, existuje osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a kompetencích firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders⁴ a firemní kulturu.

² Vlastní myšlenka autora

³ JOHNSON JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON, *Exploring corporate strategy*, s. 7-9.

⁴ Stakeholders jsou podle výkladového slovníku označovány subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (užší pojetí), nebo subjekty, jež ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (širší pojetí).

Z toho je tedy patrné, jak je pro každou společnost důležité definovat cíle (mise, vize), kterých chce dosáhnout, jejich časový horizont, způsoby jejich dosažení termíny revizí atd.

1.2 Strategické cíle

Obecný pojem cíle může být, podobně jako u pojmu strategie různý u různých skupin obyvatel, proto si dovoluji použít pojem z knih, který je směřován k ekonomickému subjektu zde zastoupenému podnikem: „Cíle podniku jsou stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností,“⁵ podle Keřkovského nebo také interpretace dle Součka: „Strategické cíle jsou stavy určitých ukazatelů, kterých firma chce v průběhu strategického období dosáhnout.“⁶ Samotné dosažení cílů by mělo být hodnocením činnosti podniku. Je samozřejmé, že typy cílů jsou různé v závislosti na typu podniku, stejně tak jich může být více nebo mohou rozděleny z časového hlediska. Velmi zajímavé je porovnání, jaké jsou cíle firem dle výzkumu⁷:

Tab. 1 - Kategorie cílů a jejich užití⁸

Kategorie cílů	% firem sledujících daný cíl
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků	62
Kvalita výrobků a služeb	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

Literatura, a to zejména anglická⁹, doporučuje, aby cíle byly specifikovány jako SMART, tedy dle jednotlivých písmen (mimo to, že mají být chytré). Kromě níže uvedených to může být i S-specific, M-easurable, A-ction oriented, R-ealistic & Relevand, T-ime based.¹⁰ K vysvětlení jednotlivých bodů můžeme použít překlad Jonáše:¹¹

⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 10.

⁶ SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 194

⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 11

⁸ tamtéž

⁹ srov. DORAN, G. T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. s. 35-36.

¹⁰ *5 easy steps to Smart Goal Setting revealed!*,

<<http://www.network-marketing-mlm-success-system.com/smart-goal-setting.html>>.

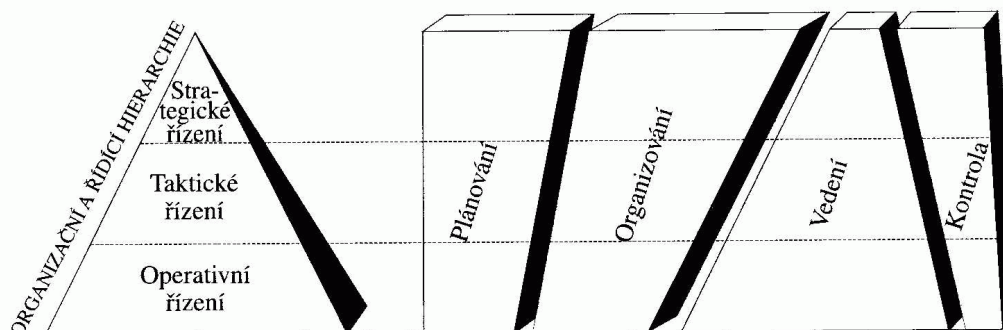
¹¹ JONÁŠ, R., *Formulace a tvorba firemní strategie*, <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>..

- S „stimulating“ cíle musí být motivační, tak aby bylo zajímavé účastnit se jich, pro ty kdo je plní.
- M „measurable“ cíle a jejich splnění musí být měřitelné.
- A „acceptable“ cíle musí být akceptovány také jejich plniteli.
- R „realistic“ cíle musí být proveditelné.
- T „timed“ cíle musí mít jasné časové hranice.

Na závěr této kapitoly je důležité připomenout, že i cíle jsou pouhým prostředkem základní esence každé společnosti, a tou je vize.

1.3 Řízení a jeho hierarchie

Každá firma, která má své cíle a strategické plány, je také řízena, ať už vlastníky nebo manažery a odehrává se na mnoha úrovních. Jsou to úrovně strategické, taktické a operativní. Ovšem každá z těchto úrovní má také specifické požadavky na znalosti a manažerské schopnosti, viz Obr. 1.

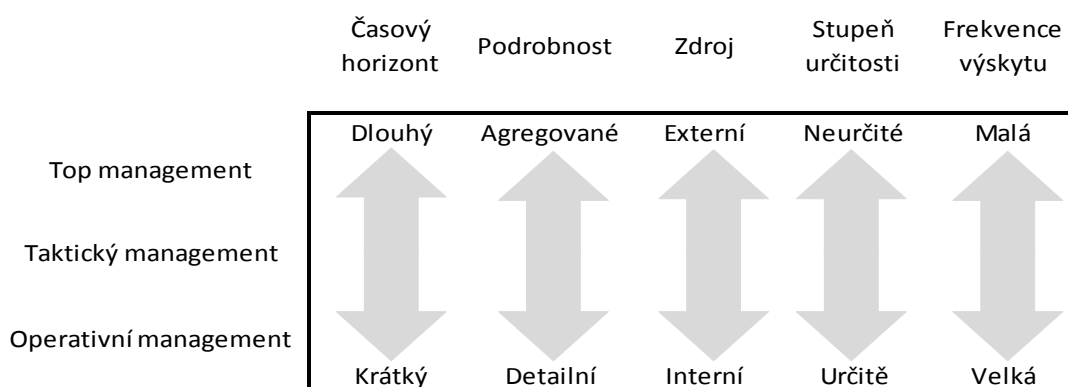


Obr. 1 - Typologie manažerské práce¹²

Základem řízení je návaznost jednotlivých úrovní řízení. Každá z úrovní řízení se odlišuje různými kompetencemi a odpovědností, cíli, úkoly a způsobem jejich realizace. Jednotlivé úkoly jsou postupovány směrem dolů od strategických manažerů přes střední, taktické manažery, až po manažery na operativní úrovni. Díky tomu jsou také rozdílné časové horizonty cílů od cca 5 ti let u strategického řízení,

¹² KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 4.

po horizont několika dnů v úrovni operativní. Stejně tak lze nalézt rozdíly v typu informací potřebných pro jednotlivé úrovně řízení a nakonec i v dopadech rozhodnutí.



Obr. 2 - Charakteristika manažerského rozhodování¹³

Rozdíly mezi taktickým, operačním a strategickým vedením lze vyjádřit výpisem jednotlivých činností manažerů:

Operativní a taktické řízení:

- Cíle jsou tvořeny na základě cílů vyšších úrovní.
- Cíle jsou ovlivněny minulými zkušenostmi.
- Konečné cíle jsou tvořeny subcíli pro funkční jednotky.
- Řídicí pracovníci jsou funkční, profesní odborníci.
- Výsledek lze hodnotit okamžitě při očekávaném ukončení cíle ať už dosažením cíle nebo ne.
- Při řešení cílů se používají opakované procesy a jejich realizátoři mohou uplatňovat rutinní a standardní přístup.

Strategické řízení:

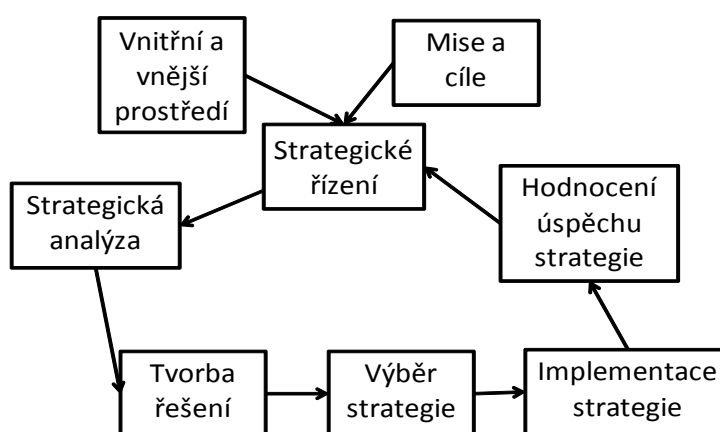
- Manažeři se zabývají určováním a hodnocením dlouhodobých cílů.
- Hledání nových cílů a strategií je diskutabilní, nejsou znalosti a zkušenosti s realizací těchto cílů.
- Cíle mají celopodnikový a dopad a platnost.
- Tvořitelé cílů musí mít nadhled nad subjektem strategického plánu a stejně tak i nad jeho okolím.

¹³ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 5.

- Úspěšnost dosažení dlouhodobých cílů je možné zhodnotit až s jistým časovým odstupem.
- Zkušenosti pro novou strategii nejsou použitelné, nové problémy a hledání jejich řešení bývají unikátní, proto musí být strategové kreativní, intuitivní a musí každému z návrhů věnovat dostatek úsilí a času.

Z Obr. 2 je patrné, jakým způsobem manažeři různých stupňů rozhodují v různých tematických okruzích týkajících se manažerské práce. Pro strategické manažery je, na rozdíl od nižších stupňů důležité, že v jejich rozdělování se vyskytují neopakovatelné jevy a situace. Tyto situace a parametry jsou i pro zkušené strategy těžko odhadnutelné. Na základě toho bývají strategická rozhodnutí považována za nevhodně strukturovaná, založená na intuici rozhodovatelů a neformalizovatelná. Dalšími důvody pak je, že informace pocházejí z externích a neformálních zdrojů, i proto bývají strategická rozhodnutí často neveřejná, založena pouze na osobních znalostech a zkušenostech každého manažera¹⁴.

Stejně důležité jako strategická rozhodnutí je v souladu s principem permanentnosti její aktualizace. Především se ověřuje, zda hypotézy, na nichž je strategie firmy založena byly správné a zda se tudíž okolí vyvíjí tak, jak se předpokládalo. Dle dodaných podkladů top management společnosti rozhoduje, zda firma bude pokračovat v dosavadní strategii, zda učiní korekce nebo se rozhodne k přechodu na jinou strategii (což je obvykle časově náročné a nákladné).¹⁵



Obr. 3 - Nekonečný proces strategického řízení¹⁶

¹⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 6.

¹⁵ SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 212.

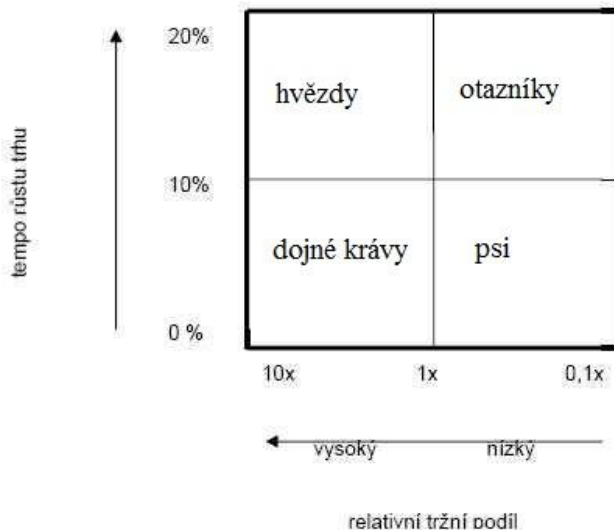
¹⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 7, vlastní zpracování.

2 INTERNÍ ANALÝZY

Interních analýz bychom v literatuře našli desítky, každá z nich má své výhody i nevýhody, některé se vzájemně překrývají anebo nejsou aplikovatelné v našich podmínkách. Pro ilustraci jsem vybral základní analýzy, které jsou zmiňované nejčastěji (Keřkovský, Bělohlávek, Souček, Donelly).

2.1 BCG matice

První z odborníky doporučovaných a uplatňovaných metod analýzy podniku je BCG matice viz Obr. 4. Tato analýza je důležitým prvkem pro posouzení dvou základních kritérií a to růstu nebo také dynamiky trhu a relativního podílu na trhu. Díky ní jsme u společností, zabývajících se výrobou nebo službami s širším portfoliem produktů schopni zjistit, které z produktů jsou pro společnost přínosem, které stagnují, a které nemají budoucnost. Dá se říct, že pokud je trh rostoucí o více než 10%, jedná se o trh dynamický, v opačném případě jde o trh s nízkou dynamikou. Pokud je tržní podíl vyšší než 1, jedná se o podíl vysoký, pod 1 se jedná o podíl nízký¹⁷.



Obr. 4 - BCG matice¹⁸

Jednotlivé kvadranty matice jsou pojmenovány relativně vtipnými, avšak vypovídajícími názvy tak, jak je pojmenovali autoři metody¹⁹ v angl: Stars, Cash Cows, Dogs, Question Marks.

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 60.

¹⁸ Vlastní zpracování dle KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 61.

Popis jednotlivých polí BGC matice:²⁰

- Hvězdy jsou výrobky s vysokým podílem na trhu a více než 10% růstem. Úkolem podniku je tyto výrobky rozvíjet, investovat do distribuce a marketingu. Tyto produkty však také přináší hodně finančních prostředků.
- Otazníky jsou tím typem výrobků, které mají potenciál, ale vyžadují velké investice do zlepšení postavení na trhu nebo je naopak vhodné uvažovat o stáhnutí těchto produktů z nabídky.
- Dojné krávy patří do těch produktů, které jsou potěšením každé společnosti, bez vysokých nákladů na podporu prodeje přináší, je vhodné orientovat se na sklizeň zisků.
- Psi, produkty, do kterých investovat by bylo velkou chybou, produkty s nízkým podílem na trhu bez růstu je jasným kandidátem na odchod.

Pro vypracování BCG matice je důležité uvědomit si, že se jedná o graf. Na osách by tedy měla být měřítko, umístění jednotlivých produktů by měla vycházet z výpočtů a měla by korespondovat s faktickým podílem jednotlivých kvadrantů na celkovém objemu prodeje společnosti.

Bohužel i ta nejlepší analýza může mít své nedostatky. Bývá často obtížné definovat vlastní trh a je velmi problematické měřit růst a také určovat tržní podíl. Stejně tak rozdělení matice do čtyř částí, na základě vyšších nebo nižších hodnot růstu trhu a relativního tržního podílu, je zjednodušující. Tato matice je proto nepoužitelná v odvětvích s průměrnými růsty nebo podíly na trhu. Zároveň neřeší rozdíly ziskovosti v různých oborech podnikání a nevysvětluje, proč jsou některé firmy s malým tržním podílem v zisku²¹. Také zjednodušení portfolia produktů do čtyř oblastí nebere v úvahu případnou nutnost různého postupu k produktům ze stejné skupiny. Ovšem za základní chybu této matice je odborníky, např. Keřkovský, Jakubíková, považován důraz na tržní podíl jako na základní určení postavení v každém odvětví. Tato chyba jednoznačně vede k přesvědčení, že pouze jedinou cestou je zvýšení tržního podílu, díky které se zvětší objem produkce a tím sníží náklady na jednotku produktu.

¹⁹ Boston Consulting Group v roce 1970.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 60.

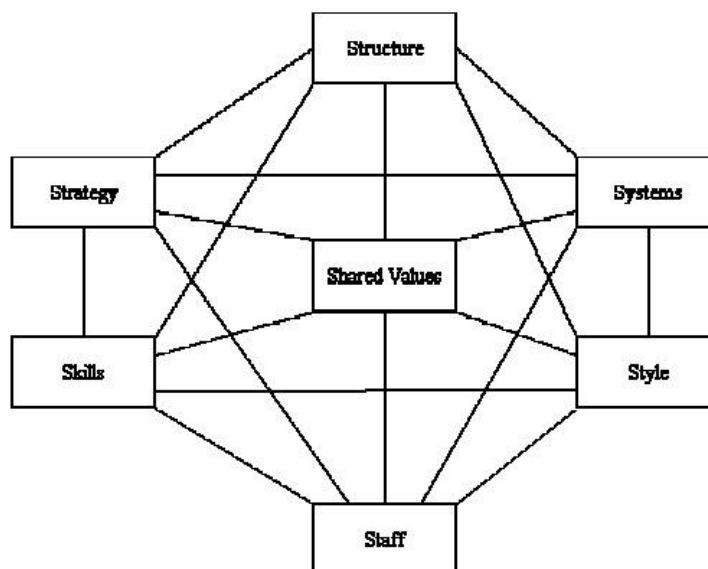
²¹ srov. ZICH, Robert., *Strategický management*, s. 46.

2.2 Analýza metodou „7 S”

Metoda 7 S, je jednou z možných vnitřních strategických analýz. Hlavním účelem této analýzy, je zjištění klíčových faktorů úspěchu (key succes factors), které jsou důležité pro úspěšnou realizaci strategie. Pomůckou pro realizaci této analýzy je tzv. „7 S Model”, viz Obr. 5, což je metodika použitá poradenskou firmou McKinsey²², podle které je nutné všechny rozhodující faktory posuzovat v celku, ve všech vztazích a vzájemném působení. Proto se při řešení této analýzy musí na každou zkoumanou jednotku pohlížet, jako na jednu množinu všech sedmi klíčových aspektů, které na výsledek firemní strategie působí společně. Tato analýza je použitelná jak samostatně, tak může sloužit jako doplněk analýzy firemních faktorů.

Hlavním faktorem úspěchu každé strategie, a tím také úspěchu podniku, je soulad mezi těmito sedmi aspekty.²³

- 1) Strategy (strategie).
- 2) Systems (systémy řízení).
- 3) Skills (dovednosti).
- 4) Staff (spolupracovníci).
- 5) Structure (struktura).
- 6) Style (styl řízení a managementu).
- 7) Shared values, někdy také Superordinate goals (sdílené hodnoty, cíle).



Obr. 5 - McKinsey 7 S Model²⁴

²² Tento model byl vyvinut v roce 1980 Robertem Watermanem, Tomem Petersem a Juliennem Philipsem, spolupracovníky ve společnosti McKinsey a byl prezentován v jejich článku "Struktura není organizace" v časopise Business Horizons z června 1980 na stránkách 14 – 26.

²³ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 114.

Popis jednotlivých faktorů je důležitý pro pochopení podstaty toho, co v nich potřebujeme najít.

Systémy řízení myslíme prostředky, systémy a procedury sloužící k řízení procesů v podniku

Dovednosti jsou chápány jako zdatnost a profesionalita celého pracovního kolektivu. Nelze však pouze sčítat schopnosti jednotlivých pracovníků, ale je nutné myslet také na synergický efekt spolupráce daný podmínkami, úrovní a možnostmi podniku.

Spolupracovníci jsou z hlavních a nedílných součástí každého podniku, jsou jimi všichni pracovníci všech úrovní, jejich vztahy, loajalita k firmě, motivace, chování a jiné. Je důležité rozlišit mezi počitatelnými (systém zvyšování kvalifikace a motivace atd.) a nepočitatelnými aspekty (morální hlediska a postoje vůči firmě).

Struktura v tomto modelu je chápána jako náplň obsahu a funkčního uspořádání organizace, jako nadřízenost, spolupráce mezi kontrolními mechanismy a sdílení informací.

Styl řízení a managementu vyjadřuje přístup managementu k řízení podniku a k řešení problémů, které se vykytují. Nesmíme ovšem zapomenout, že ve většině firem najdeme rozdíly mezi formálním a neformálním řízením, mezi tím, co je psáno ve firemních podkladech a realitou práce managementu.

Konečně posledním z hlavních faktorů jsou sdílené hodnoty ukazující respekt k idejím a principům společnosti, který najdeme u všech stakeholderů zainteresovaných na výsledcích a úspěchu firmy.

2.3 Další metody vnitřní analýzy

Kromě již výše uvedených možností analýzy lze nalézt i další možnosti, jak zjistit potřebné údaje z okolí firmy. Jednou z možností vnitřních analýz je také Keřkovského analýza vnitřního prostředí firmy.²⁵ Tato analýza hodnotí firemní faktory:

- Vědecko-technického rozvoje.
- Marketingové a distribuční.
- Výroby a řízení výroby
- Podnikových a pracovních zdrojů
- Finanční a rozpočtové

²⁴ DĚDINA, Jiří, *Management a moderní organizování firmy*, s. 231.

²⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 96-103.

2.3.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vytváří předpoklady pro využití výsledků vědeckotechnického pokroku a jeho využití ve firemní strategii.

Obecně se dají rozlišit tři přístupy k vědeckotechnickému rozvoji, jsou to:

- Ofenzivní inovátoři, menší podniky, které jsou často nově vstupující do oboru.
- Defenzivní následníci, bývají to největší podniky v oboru.
- Defenzivní imitátoři, vyskytující se zejména v oborech s jednoduchou technologií, pomalými déle trvajícím změnami.

	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobních procesů	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

Tab. 2 Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědeckotechnickému rozvoji²⁶

2.3.2 Marketingové a distribuční faktory

U různých firem může být důležitost těchto faktorů různá, od firem s několika pravidelnými odběrateli po firmy s marketingem a distribucí zaměřenou na spotřební, retailové zboží určené k denní spotřebě pro každého. V této části analýzy se zkoumají marketingové kritéria jako:

- Podíl podniku na trhu.
- Účinnost cenové strategie.
- Vztahy s klíčovými zákazníky.
- Distribuční kanály.

a mnoho dalších faktorů, jež se dotýkají marketingu.

²⁶ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 98.

2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

při této analýze jsou zkoumány zejména následující kritéria:

- Úroveň výrobních nákladů v porovnání s konkurencí.
- Flexibilita výroby.
- Výrobní kapacita.
- Stabilita a spolehlivost výrobních zařízení.
- Hospodárnost využití surovin a energií.
- Dostupnost energií, surovin a výrobních zařízení.
- Hospodárnost a účinnost řízení zásob, obsluhy zařízení a řízení kvality.

2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto faktory mohou ovlivňovat konkurenční výhody podniku a důležité firmy na ně kladou velký důraz, ty hlavní jsou:

- Image a prestiž podniku.
- Pracovní klima a kultura podniku a jejich soulad se strategií.
- Kvalita zaměstnanců.
- Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků.
- Účinnost informačních systémů a strategického řízení.
- Účinnost sociální a personální politiky.
- Velikost podniku v rámci oboru

2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Je podstatné, aby vedoucí finančních útvarů nebyli orientováni pouze krátkodobě, ale naopak se zabývali oblastmi jako prognóza kapitálové struktury firmy, zajišťování a alokace finančních zdrojů, pohybem peněz a dalšími oblastmi důležitými pro strategické řízení podniku. Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je pak vyřešení následujících otázek:

- Posouzení finančního zdraví firmy.
- Posouzení toho, zda je uvažovaný /navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek

3 EXTERNÍ ANALÝZY

Stejně jako vnitřní analýzy, které nám ukazují situaci uvnitř společnosti, jsou důležité také analýzy vnějšího okolí firmy, které ovlivňuje její budoucnost. Jsou to analýzy, které jasně vypovídají o možnostech trhu, zákazníků, konkurentů, obecné situaci v zemi, kde daná firma podniká, politice, ekonomice a také analýzy technologických možností oboru, který nás zkoumáme. Mezi ty hlavní patří podle Součka analýza PEST a 4C²⁷, a podle Keřkovského jsou to např. Porterův model konkurenčního prostředí a matice atraktivity oboru a pozice podniku nebo analýza obecného okolí podniku.²⁸ Tyto analýzy lze dále rozdělit na obecné analýzy, např. PEST, které se týkají vzdáleného okolí firmy nebo oborové analýzy, které už mají s firmou a jejím podnikáním souvislost a jsou jí blízké.

3.1 PEST

Tato analýza je jednou z hlavních pro každou společnost, která se zamýšlí nad dlouhodobým záměrem nebo plánuje projekt ať už doma nebo v zahraničí. Dalším z důvodů provedení PEST analýzy (nebo jejich odnoží) může být také představení nového produktu nebo akvizice, případně investování do podniku strategických aliancí se zahraničními partnery. PEST analýza vychází z anglických slov Political, Economical, Social and Technological analysis a je definována, jak už vyplývá z anglického názvu, jako analýza vnějšího prostředí podniku složeného z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. V některých variantách je pojmenována také jako SLEPT, kdy ke čtyřem standardním faktorům přibývá ještě právo (Legal) a tuto analýzu budu v části této práce týkající se konkrétních analýz provádět. Další možnou variantou této analýzy a to zejména v poslední době, kdy je toto téma poměrně „in“, je analýza PESTLE, kdy se přidává písmeno E tedy životní prostředí (Environment). Další z možností je STEEPLE, další E jako vzdělávání (Education) nebo dokonce STEEPLED s přídavkem D jako demografické faktory. Z marketingového hlediska je atraktivní také překlad názvů, PEST – škůdce, SLEPT – spal, PESTLE – tlouct nebo STEEPLE – špičatá věž. Jistě by se našli i další odnože, ale pro tuto analýzu nejsou momentálně potřeba²⁹.

²⁷ Srov. SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 113.

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 40.

²⁹ ZIKMUND, Martin, Kde se vzala a k čemu je PEST analýza, *Business vize.cz*, <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.

Vytváření SLEPT analýzy je díky svému rozsahu náročné, proto je podmínkou přípravy účast co největšího počtu lidí. SLEPT analýza je postavena na nezávislých faktech, které nejsou součástí podniku. Dodavateli těchto informací bývají vlády, centrální banky, Eurostat a další státní nebo mezinárodní organizace.

Nyní k jednotlivým faktorům³⁰.

Sociální faktory:

- Demografické charakteristiky.
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce.
- Sociálně-kulturní aspekty.
- Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti.

Legislativní faktory:

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem.
- Nehotová legislativa.
- Funkčnost soudů a vymahatelnost práva.

Ekonomické faktory:

- Základní hodnocení makroekonomické situace.
- Přístup k finančním zdrojům.
- Daňové faktory.

Politické faktory:

- Hodnocení politické stability.
- Politicko-ekonomické faktory.
- Hodnocení externích vztahů.
- Politický vliv různých skupin.

Technologické faktory:

- Podpora vlády v oblasti výzkumu.
- Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný).
- Nové vynálezy a objevy.
- Rychlost realizace nových technologií.
- Rychlost morálního zastarání.

³⁰ ZICH. Robert., *Strategický management*, s. 145.

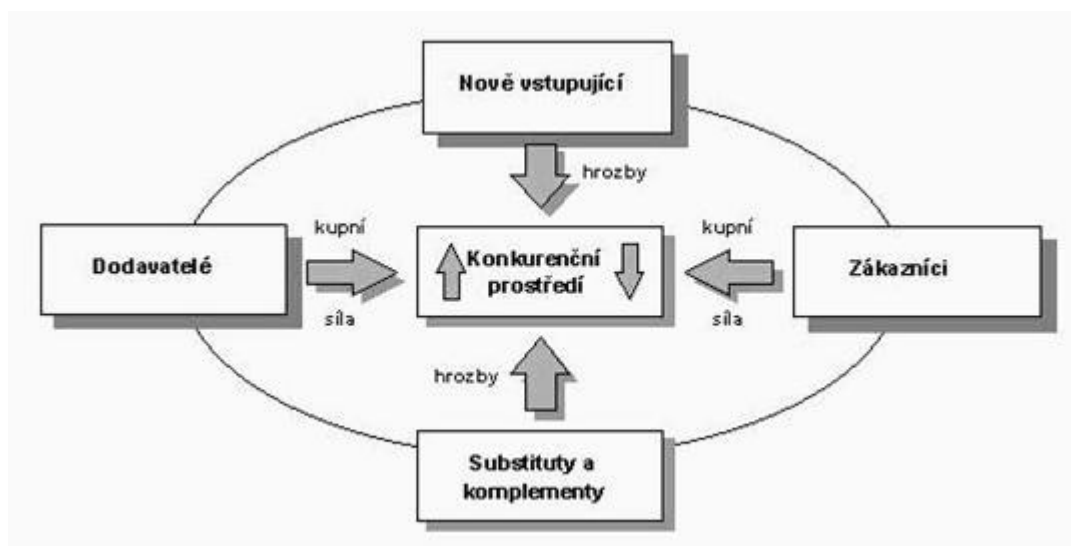
- Nové technologické aktivity.
- Obecná technologická úroveň.

Tato analýza může být dosti rozsáhlá, protože pokrývá prakticky všechny významné makroekonomické ukazatele. Dobře provedená SLEPT analýza bývá zpracována na 200 i více stranách, což není cílem. SLEPT analýza je pouhou částí ve skládačce strategie a není nejdůležitější, aby byla největší.

3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Jedním z nejvíce užitečných a využívaných prostředků strategické analýzy je pak dle Keřkovského,³¹ analýza oborového okolí společnosti nazvaná „Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí“ viz Obr. 7. Předpokladem pro jeho realizaci je, že pozice firmy, která působí v určitém specifickém oboru je ovlivňována pěti základními faktory³²:

- Vyjednávací silou zákazníků.
- Vyjednávací silou dodavatelů.
- Hrozbou vstupu nových konkurentů.
- Hrozbou substitutů.
- Rivalitou firem působících na daném trhu.



Obr. 6 - Porterův model pěti sil³³

³¹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 53.

³² Srov. tamtéž, s. 53.

³³ KOVÁŘ, František, *Strategický management*, s. 104.

Tento model pomáhá managementu zjistit, které konkurenční síly působí a jaký je jejich vliv na odvětví, kterému podnik věnuje. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch. Samotné hodnocení jednotlivých faktorů nesmí být subjektivně založené na názorech hodnotitele. Vytvoření Porterovy analýzy je vytvořeno na bodovém hodnocení 1-9 bodů jednotlivých kritérií, jejich součtu, následně výpočtu průměrné hodnoty a jejich vzájemném posouzení v období současném a budoucím (odhadovaném). Podle výsledků pak lze posoudit, jestli jednotlivé kritéria mají předpoklad růstu nebo poklesu. Soubor použitých kritérií se přizpůsobuje konkrétnímu odvětví každé firmy

Porterova analýza na rozdíl od SWOT analýzy, která vytyčuje oblasti možného působení firmy naplňující její poslání, podává důležité podněty pro úpravu podrobné strategie perspektivních oblastí. Přesto, že tato analýza staví z větší části na objektivních faktech, jako jsou různé statistiky, výsledky hospodaření konkurentů atd., obsahuje i ona řadu subjektivních názorů a dojmů dle neobjektivně kvalifikovaných odhadů budoucího dění.

3.3 Analýza oborového okolí podniku (Industry analyse)

Okolí podniku, zvláště pak oborové, je ovlivňováno několika faktory, především zákazníky, konkurencí a dodavateli. Při plánování strategie a cílů je potřeba dát zvláštní důraz na atraktivitu oboru, jeho strategické postavení a očekávaný vývoj. Již zmíněné tři hlavní faktory jsou pak pečlivě rozlišeny pro strukturovaný přístup ke strategické analýze³⁴.

3.3.1 Sektor zákaznický

Realizátory strategického plánu by měli zákazníci zajímat nalezení jejich potřeb, očekávání, trendy přivádějící nové jsou hlavním tématem této subanalýzy. Pro její realizaci musíme:

- Identifikovat kupující a faktory, které ovlivňují nákupní chování.
- Znat demografické faktory vytvářející změny v zákaznickém segmentu.
- Geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

³⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 48.

Obvykle jdou nalézt tři třídy zákazníků, které charakterizují různé faktory ovlivňující rozhodnutí k nákupu. Každá z těchto tříd má samozřejmě různou sílu v závislosti na druhu výrobku.

Každý tvůrce strategie musí věnovat identifikaci zákazníků co největší pozornost. Jejím hlavním pohonem je odstranění rizika ztráty stávajících zákazníků a naopak nalezení postupu pro zvýšení jejich nákupu a dále pak zvolit správnou strategii pro nalezení nových. Důležitou indicií je fakt, že udržení stávajícího zákazníka je obvykle mnohem levnější (podle Součka až 14 x)³⁵ než získání zákazníka nového.

Další důležitou částí analýzy zákazníků je zjištění a vývoj demografického vývoje. Ten je ovlivňován třemi základními faktory, které jsou hlavními ovlivňovateli trhu, běžně označované jako poptávkové faktory.

- Změny v populaci jsou základním demografickým faktorem určujícím sílu poptávky trhu. Tyto změny určují distribuční kanály, strategie umístění výrob atd. Typickou ukázkou je pokles populace v zemích západní ekonomiky a jejich pokles nebo stagnace na rozdíl od některých zemí s populační explozí, které jsou současnými „tygry“.
- Posuny průměrného věku, který je typickým znakem bohatých ekonomik s funkčním sociálním systémem.
- Rozložení příjmů je posledním z demografických faktorů, který je na různých trzích různý a jeho výsledkem rozložení vysoké kupní síly do určitých relativně úzkých skupin. Jako optimální se dle zkušenosti jeví posílení vysoké kupní síly střední vrstvy obyvatel.

Poslední z faktorů týkajících se potenciálu zákazníků jsou geografické faktory, které jsou zásadní již v okamžiku rozhodování o založení nové výroby, SBU nebo obecně v počátcích každého podnikání. Důležitý je v ní faktor dopravy. Umístění je základem budoucích zisků, a proto je třeba odpověď na základní otázky.

Například u obchodu to můžou být tyto:

- Jsem v dosahu zákazníků?
- Nachází se v blízkosti MHD?
- Je nákladné se ke mně dostat?
- Nemám vysoké náklady na dopravu zboží?
- Mám prostor pro vybudování velkého parkoviště?

³⁵ Srov. SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 115.

Je jisté, že podobné otázky je možné položit a zodpovědět také u výrobních podniků nebo firem nabízející služby.

3.3.2 Sektor dodavatelů

V sektoru dodavatelů je hlavním úkolem analýza dostupnosti a nákladů na všechny vstupy potřebné ke stabilitě dodávek určených pro výrobu. Zdroje a náklady na ně jsou závislé zejména na kvalitě vztahů mezi dodavatelem a podnikem. Pro určení relativní síly je možné použít Porterův model viz Obrázek 6. Dá se říci, že síla odběratele roste s jeho velikostí a množstvím podílu na dodavatelových celkových obchodech. Nejvyšší je v případě monopolního odběratele, naopak se snižuje s nedostatkem substitutů, velkým konkurenčním prostředím, ve kterém odběratel podniká nebo nízkým podílem na obchodech dodavatele.

Dalšími prvky, které je potřebné zahrnout do strategické analýzy, jsou:

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary.
- Dostupnost a náklady na zdroje energií.
- Dostupnost a náklady na materiál.
- Dostupnost a náklady na práci.

Do analýzy je potřeba zahrnout také rizika času, protože nedostupnost některého z prvků ve správný čas na správném místě za optimální náklady můžou danou strategii narušit.

V současnosti je možné stále častěji ve vztazích mezi dodavateli a odběrateli narazit na moderní principy organizace nákupních činností, za které se považují:

„Single sourcing“, kde je podstatou omezování počtu dodavatelů a tvorba partnerství v hodnotovém řetězci, které vytlačuje model rozptýlení nakupování materiálu na co nejvíce dodavatelů substitutů.

Princip výrobního partnerství s podstatou v průhledném partnerství mezi dodavatelem a výrobcem, které je důležitější než konkurenční vztahy. Spolupráce, která bývá průběžná a dlouhodobá, má počátek už při vývoji výrobků, kdy je dodavatel partnerem ve všech fázích přes výrobu po třeba likvidaci odpadu. Jejím obsahem je také společná tvorba cen, vznik inovací, racionální výroba a neustálé vyhodnocování dodavatelů. Spolupráce se pak neprojevuje jen ve formě dodávek a odběru, ale také třeba ve školení dodavatele, stálé zastoupení dodavatele v místě výroby apod. Toto vše nesměřuje pouze k nejnižší ceně, ale hlavně k zajištění plynulosti dodávek v požadované kvalitě (just in time).

3.3.3 Sektor konkurentů

Při vytváření konkurenční analýzy je důležitým prvním krokem několik základních otázek, kde odpovědi povedou k pokračování.

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům v rámci možných dostupných ukazatelů (ekonomické, image, stakeholderi).
- Jaký je vývoj a změny konkurence.
- V jaké fázi životního cyklu se nachází rozhodující produkty odvětví, o které nám jde.
- Jaký poměr rentability našeho odvětví vůči ostatním srovnatelným odvětvím.
- Jaká je obměna konkurentů.

Bariéry vstupu do nového oboru:

- Diferenciace výrobků, je třeba vědět, že loajalita a vztah zákazníků ke značce může být vysoká, proto také náklady na získání těchto zákazníků jsou také vysoké.
- Rozsah produkce je velmi důležitý pro pokrytí nákladů na výzkum, vývoj, distribuci a marketing. U konkurence nízkou cenou manažeři počítají s úsporami z rozsahu, zároveň však také musí vědět, kolik výrobků můžou umístit na trhu (což bývá podobné jako u konkurence).
- Distribuční kanály nových výrobků mohou narazit na vlastní kanály konkurence nebo hlavní kanály, které jsou konkurencí ovlivněny.
- Výhody v celkových nákladech jsou odvozeny z úspor z rozsahu, specifického know-how, dobrých pracovníků atd., které v konečném efektu přináší cenovou výhodu v nižších nákladech oproti konkurenci.
- Reakce současných konkurentů může být neutrální, pokud víme, že obecně zastávají teorii žít a nechat žít, což je pro nově příchozí dobré nebo naopak nepřátelská a na to je třeba se připravit.

Bariéry výstupu ze stávajícího oboru

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků mohou být problémem, u pracovníků s vysokým stupněm expertízy v určitém oboru. Při změnách pak nemohou přijmout představu, že by podnik, kterému tak rozumí, zanikl nebo se změnil.

- Mnoho peněz ve výrobních prostředcích je bariérou v okamžiku, kdy je výrobní zařízení určeno pouze pro jeden účel. Pak je opravdu složité vystoupit.
- Vysoké náklady na vystoupení z oboru jsou v případě nutnosti likvidace stávající výroby podobně jako např. ekologických zátěží a nákladů na vypořádání lidských kapacit a jiných finančních závazků (chemické výroby, infrastruktura, těžební činnost).

Dostupnost substitutů je jedním ze základních kamenů úspěchu nebo neúspěchu podniku. Z tohoto důvodu je při strategické analýze zkoumat také aktivity a strategie důležitých dodavatelů³⁶.

3.4 Strategie a postavení současných konkurentů

Vedení každého podniku musí průběžně sledovat, jaké strategie chystá a používá konkurence a svoji strategii těmto záměrům přizpůsobovat. Hlavními otázkami, které si je potřeba položit jsou:

- Jak mění konkurence svůj podíl na trhu.
- Jakým způsobem to dělají.
- Jaký je vývoj a predikce nových produktů.
- Jaké mají výdaje na reklamu.
- Jaká je fluktuace vedoucích pracovníků.
- Chystají nové spojení, jaké investice očekávají, z fondů ze zahraničí.

³⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 52.

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je vyústěním všech informací, které získáváme při posuzování vnitřních i vnějších faktorů podniku při strategickém analyzování. Dle Johnsona je SWOT analýza klíčová strategická zpráva z podnikatelského prostředí, a kterou lze shrnout ve formě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). SWOT analýza vychází z podnikatelského prostředí a strategických schopností organizace, které mají s největší pravděpodobností dopad na strategii rozvoje. Tato analýza může být také užitečná jako základ, pro vypracování strategických schopností podniku a vyhodnocení budoucích kroků³⁷. Podstatou této analýzy je identifikace slabých a silných stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí. Všechny tyto faktory jsou charakterizovány ve čtyřech kvadrantech viz Obr. 8.

- Silné stránky (Strengths).
- Slabé stránky (Weaknesses).
- Příležitosti (Opportunities).
- Hrozby (Theats).



Obr. 7 - SWOT analýza³⁸

Ovšem tato analýza nemusí být použita pouze pro strategické analýzy, ale také analýzy osobní nebo nižších úrovní řízení – taktické a operativní. Informace pro tuto

³⁷ Srov. JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., *Exploring Corporate Strategy*, str. 119.

³⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení* s. 120, vlastní zpracování.

analýzu můžeme pořídit z různých zdrojů, z různých analýz, brainstormingu, porovnáváním konkurence. Je zajímavé sledovat postupně vytvářené SWOT analýzy, na základě kterých lze vyhodnocovat, které slabiny nebo hrozby přibývají a ubývají.

Při vytváření SWOT analýzy je důležité respektovat základní principy:³⁹

- Relevantnost závěrů analýzy, tedy důvody, pro které byla analýza vytvořena, by měly být zohledněny při jejím zpracování. Takto zpracovaná analýza by neměla být automaticky použita pro řešení jiné problematiky.
- Zaměření na fakta. Při vytváření analýzy používat a prezentovat pouze důležité a podstatné informace. Nedůležité fakta je možné redukovat.
- Účelnost. Každá SWOT analýza vytvořená za jasným účelem se musí týkat pouze fakt spojených s úrovní analýzy, jejíž je součástí. Například u strategické analýzy nemůžou být ve slabinách uvedena fakta, která lze vyřešit jednoduchým rozhodnutím.
- Objektivita. SWOT analýza musí být objektivní, tedy nevyjadřovat názor zpracovatele, ale objektivní pohled na hodnocený objekt, jeho vlastnosti a prostředí, ve kterém se nachází. Pro zachování objektivity je možné nechat některé výsledky posoudit odborníky a jejich názory v konečné variantě SWOT analýzy zohlednit. Další z možných variant zachování objektivity může být skupinová diskuze, např. již zmiňovaný brainstorming.
- V konečné variantě SWOT by měly být jasně označeny nejsilnější faktory a to buď bodovým hodnocením, zvýrazněním nebo vektorem.

Z této analýzy pak již není složité provést návrh celkové strategie. Její podstatou by mělo být zaměřit se na potlačení slabých stránek a hrozeb s pomocí silných stránek a příležitostí.⁴⁰

³⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 120.

⁴⁰ Srov. tamtéž.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VELOX-WERK s.r.o. HRANICE

Firma VELOX-WERK s.r.o. Hranice (dále V-W) je průmyslovým výrobcem štěpkocementových stavebních materiálů na založených na deskách s obchodním označením VELOX. Historie firmy VELOX-WERK je poměrně dlouhá, trvá od roku 1956, kdy byl v rakouské obci Maria-Rojach postaven první závod na výrobu plošných štěpkocementových materiálů⁴¹. V 70. letech se nedaleko Berouna postavil první licenční závod na výrobu desek VELOX na území RVHP (v současné době již nefunguje). Konečně v roce 1995 došlo k dohodě mezi majiteli cementárny Hranice a vlastníky firmy V-W o prodeji části areálu cementárny s nevyužívanými provozy a instalaci výrobního zařízení na výrobu desek VELOX a tím vzniku dceřiné společnosti VELOX-WERK s.r.o. Hranice patří k mateřské firmě VELOX-WERK GesmbH Maria-Rojach AT. Tato výroba tvoří hlavní předmět činnosti V-W. Vlastními pracovníky působí firma na trzích České republiky, Slovenska, pobaltských států, dalšími odběrateli jsou pak firmy z Polska, Belgie, Francie, Moldávie, Ukrajiny, Ruska a Izraele.

5.1 Vize a cíle společnosti VELOX-WERK s.r.o.

Vize

Společnost V-W definuje svou vizi takto:⁴² VELOX je průmyslový výrobce a dodavatel vysoce kvalitních stavebních systémů, jakož i doplňkových produktů pro jiné stavební systémy. Stavební systémy a doplňkové produkty se dají rychle a jednoduše zpracovat, jsou masivní, odolné a splňují požadavky na trvale udržitelnou výstavbu.

Z pohledu trvale udržitelné výstavby, jež je její součástí, vize definována: Mineralizovaný dřevěný stavební materiál VELOX lidstvo přibližuje k tzv. Torontskému cíli - snížení emisí CO₂. Protože je VELOX odolný proti hnilobám, přerušuje přirozený cyklus vzniku CO₂ ve dřevě. Stavění s VELOXem proto snižuje celkový

⁴¹ První stavební materiály - tvárnice s využitím tohoto materiálu byly použity v 30. letech na území nacistického Německa a důvodem jejich zavedení byl nedostatek stavebních materiálů v době po hospodářské krizi.

⁴² VELOX-WERK s.r.o., *VISION – das VELOX-Zukunftsbild als Orientierung für alle Mitarbeiter*, Dkfm. Reinhold Krampfl, 10.12.2009.

potenciál CO₂ a je cenným příspěvkem ke snížení emisí skleníkových plynů.

Strategický cíl společnosti V-W

VELOX chce být leaderem na trhu mineralizovaných dřevěných stavebních materiálů v Evropě.

5.2 Organizační struktura společnosti

Firma V-W je rozdělena dle hierarchistického modelu⁴³ na tři základní organizační jednotky a to správa/controlling, výroba a prodej/marketing. V současné době se na provozu podílí 35 zaměstnanců všech oddělení.

Pod správu/controlling a výrobu patří jednotlivé části celého procesu výroby prvků stavebního systému VELOX:

- účetnictví a mzdy
- vedení a příprava výroby
- nákup a kvalita
- výrobní linka
- sponárna
- stolárna
- vnitrodoprava
- nakládka

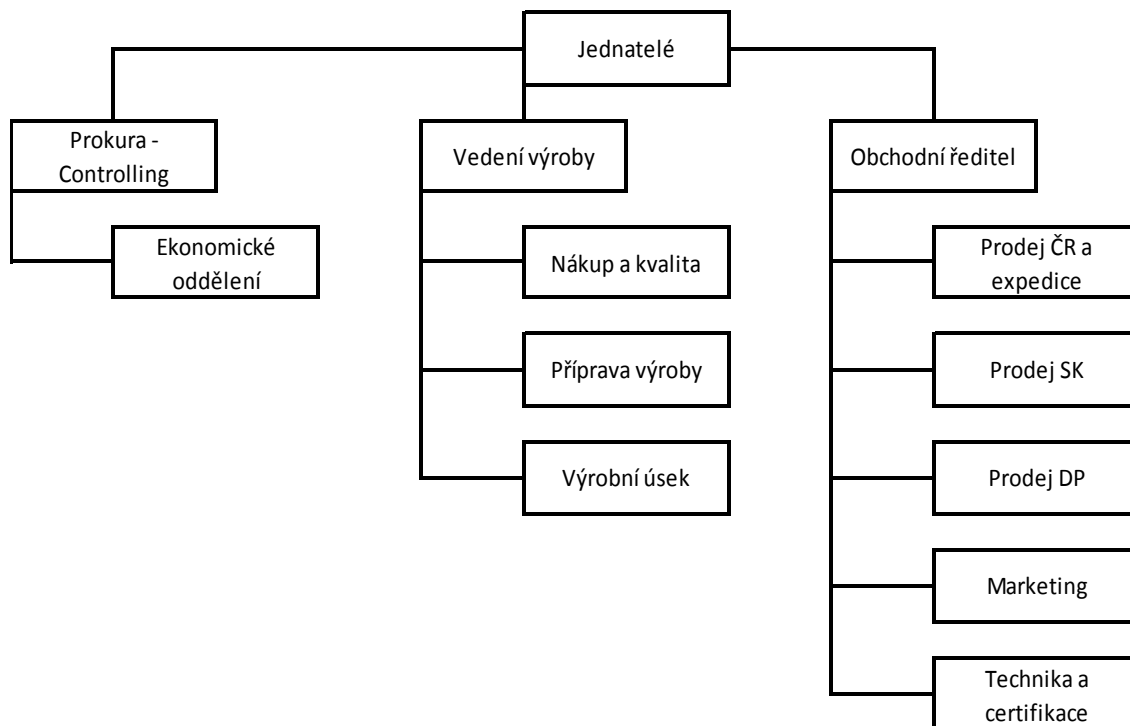
Pod oddělení prodej/marketing spadají jednotlivé části:

- prodej ČR
- prodej SK
- prodej doplňkových produktů a objekty
- certifikace a technika
- ostatní export
- marketing
- expedice a fakturace
- back office

⁴³ Dědina J., Odcházal J., *Management a moderní organizování firmy*, s. 158.

Organigram VELOX-WERK s.r.o. Hranice

Současná podoba organigramu je platná od roku 2011. V současné době není plně obsazena, a proto jedna osoba může zastávat funkce na více pozicích.



Obr. 8 - Organigram VELOX-WERK s.r.o. Hranice⁴⁴

V současnosti působí ve statutárních orgánech V-W zástupci majitelů z Rakouska. Poměr personálního obsazení mezi THP pracovníky a dělnickými profesemi je 35/65.

⁴⁴ Vytvořeno autorem na základě znalostí struktury společnosti VELOX-WERK s.r.o..

6 STRATEGICKÉ ANALÝZY FIRMY V-W

6.1 Metodika práce

Pro vypracování strategických analýz jsem se rozhodl použít externí a interní analýzu, které budou podkladem pro SWOT analýzu, která vyústí ve vypracování doporučení hlavních směrů strategie firmy V-W. Jako interní budou použity: analýza 7S, popisující a hodnotící stav zkoumané společnosti, lidských zdrojů, způsobu řízení, její možnosti do budoucna a další údaje potřebné pro SWOT analýzu a analýza vnitřního prostředí firmy dle Keřkovského⁴⁵, jež detailně hodnotí různé firemní faktory. Jako externí analýzy jsem se rozhodl použít SLEPT analýzu, která podrobně popisuje vnější situaci na trhu, stav ekonomiky, legislativy, politické situace a sociálních faktorů, které jsou důležité jako ukazatel koupěschopnosti trhu, budoucího vývoje, ochoty nakupovat nebo také podmínek pro podnikání. Pro analýzu zákazníků a způsobu prodeje systému VELOX pak použiji analýzu sektoru zákazníků a oborového okolí. Tyto analýzy svým rozsahem pokryjí prostor této práce a budou dostatečným způsobem reprezentovat požadavek na množství výsledků potřebných pro SWOT analýzu. SWOT analýzu následně provedu jako výčet slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb. Následně dle Keřkovského⁴⁶ k slabým stránkám a příležitostem najdu řešení, které bude doporučením k odstranění těchto negativních faktorů.

6.2 Analýza metodou „7 S“

Vnitřní prostředí firmy V-W je analyzováno pomocí analýzy 7 S, která je poměrně dobře vypovídající o vnitřním fungování společnosti. Je také dobrým základem pro konečnou SWOT analýzu. Sestavoval jsem ji na základě vlastního pozorování při 13 ti leté pracovní praxi v této společnosti, závěrů z jednání managementu a interních materiálů firmy V-W.

6.2.1 Strategy (strategie)

⁴⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategické řízení*, s. 96

⁴⁶ Srov. tamtéž, s. 147.

Strategickým cílem⁴⁷ společnosti V-W je být největším výrobcem stavebních materiálů z mineralizovaného dřeva v Evropě v průběhu 8 let (do roku 2020). Její dosažení je také hlavním cílem společnosti. Způsob jak toho dosáhnout je v rozšiřování distribučních kanálů, optimalizací a zvyšování kvality a množství produkce vyrobených produktů VELOX. Motto, které si firma V-W vytkla na začátku zní: „VELOX na každou stavbu“. Toto motto je také prezentováno na všech akcích, kde se V-W prezentuje a „tváří V-W“.

6.2.2 Systems (systémy řízení)

Celá firma V-W je postavena na manažerském řízení, kdy je zásadním pohledem na úspěch firmy Obrat. Všechny informace o finančních výsledcích jsou zjišťovány pomocí podnikového informačního systému VISION, který je ve svých doplňcích použitelný také pro plánování, marketing, CRM systém, vytváření mezd atd. Co je však jeho slabinou, je nepropojení s divizí výroby a tedy nutnost manuálního vkládání informací. Pro komunikaci v horizontální rovině jsou díky malému počtu zaměstnanců dostačující osobní setkání v rámci potřeby každého z nich. Ve vertikální rovině je komunikace podstatně složitější, díky situaci, kdy firma nemá české vedení, a v případě nepřítomnosti jednatelů nejsou delegovány pravomoci na konkrétní osobu. Osobní komunikace je možná pouze s tlumočnickem, z čehož plynou různá nedorozumění vlivem nejasnosti při překladu. Pro pravidelná setkávání a řešení problémů se 1 x měsíčně konají porady vedoucích procesů, na kterých probíhá kontrola úkolů uplynulého měsíce, plánování nových bodů a Obratu. Výrobní divize má dále poradou 1 x za 14 dní, na které plánuje množství výroby a nákupu surovin, oprav a stav lidských zdrojů výroby. Celý roční plán výroby, nákladů a Obratu je vypracováván s velkou pečlivostí a je časově náročný. Jeho revize probíhá 2 x ročně a to na konci 5. měsíce a 9. měsíce.

6.2.3 Skills (dovednosti)

Dovednosti, rozvoj a schopnosti jsou založeny na vlastnostech a umění nejvyšších manažerů. Z lidského hlediska má V-W velmi dobré základy, zejména však v mateřské společnosti, která od příchodu výkonného ředitele před 4 lety prodělává velký vývoj a vzestup jak v obchodní, tak výrobní, technologické oblasti. Dceřiná

⁴⁷ VELOX-WERK GmbH, *Mision/statement*,
< <http://www.velox.at/en/the-company/missionstatement/>>.

společnost V-W Hranice zatím staví na znalostech a schopnostech středního managementu. V oblasti know-how je systém VELOX unikátním a jedinečným systémem s jasně danou výrobní technologií. Tato technologie je postupně vylepšována, zejména pro zvýšení produkce a kvality výrobků. Současný stav výrobní linky je na špici technologických možností díky modernizaci v letech 2010 – 2012. Je základem pro splnění strategie a vize především vlastní kapacitou dimenzovanou až na trojnásobek současné poptávky. Další důležitou a zajímavou částí V-W je vývoj nových produktů. Této oblasti se průběžně věnují oba závody V-W a to každý po své linii s produkty, které jsou vhodným doplněním stávajícího portfolia výrobků.

6.2.4 Staff (spolupracovníci)

Vedení firmy, tedy vlastník (R. Krampfl) má ten nejlepší předpoklad pro vedení společnosti, je doktorem ekonomie a vyniká vysokou manažerskou chytrostí, jeho zásahy se vždy týkaly pouze strategických záležitostí. Výkonný ředitel disponuje zkušenostmi z vedení finančních institutů a manažerským vzděláním na výborné úrovni, jež se promítá také do jeho práce. Statutární osoby dceřiné společnosti V-W Hranice jsou pak odborníky ve svých oblastech, tj. účetnictví a strojírenství. Vedoucí procesů disponují odpovídajícím vzděláním, tj. výroba strojírenským SŠ, marketing a kvalita/nákup VŠ ekonomickým, prodej VŠ stavebním. Dělnické profese jsou obsazeny zaměstnanci z různých oborů, nicméně práce je více manuálně než intelektuálně náročná a proto není složité zaučit se na kteroukoliv dělnickou pozici. Velkou devizou V-W je nízká fluktuace a z toho plynoucí dlouholeté zkušenosti většiny zaměstnanců. Firma také oceňuje zaměstnance, kteří v průběhu roku nejsou na nemocenské nebo zaměstnance, kteří se dožívají životních jubileí.

6.2.5 Structure (struktura)

Na nejvyšším místě hierarchie společnosti V-W jsou vlastníci. Protože se jedná se o rodinnou firmu, vlastníky jsou bratři Reinhold a Otwin Krampfl, z nichž ve firmě působí pouze R. Krampfl. Vlastníci se v současné době nepodílí zásadním způsobem na řízení firmy. Hlavním orgánem V-W je dozorčí rada, v jejímž čele sedí Reinhold Krampfl. Za vedení, provoz a výsledky je zodpovědný výkonný ředitel Ghünter Leopold, který je zároveň jednatelem v dceřiné společnosti V-W Hranice. Dalšími statutárními osobami v Hranicích jsou jednatel Herbert Maitz, zodpovědný za modernizaci výrobní linky a prokurista, hlavní účetní. Na linii vedoucích procesů zodpovědných vedení firmy

se pak nachází vedoucí výroby, prodej DP, prodej SK, nákup a manažer kvality. Další pozice jako expedice, back office, marketing jsou podřízeny jednatelem. Všechny výrobní (dělnické) pozice pak podléhají vedoucímu výroby. Tato struktura plně neodpovídá dlouhodobému organigramu a to především z důvodů snižování nákladů vyvolané současným stavem trhu.

6.2.6 Style (styl řízení a managementu)

Řízení společnosti V-W je v současné době slabým prvkem této firmy. V-W Hranice je řízena výkonným ředitelem z mateřské společnosti v Rakousku. Formálně probíhá komunikace 1 x měsíčně na setkání vedoucích procesů, což jsou vedoucí výroby, manažer kvality, prodej DP, prodej Slovensko a controlling, kde dochází pouze ke kontrole a hodnocení uplynulého období. Manažerské pozice V-W hranice jsou obsazeny pouze dočasnými pracovníky, specialisty na výrobu a controlling bez manažerského vzdělání nebo výraznější motivace a participace na výsledcích firmy. Provoz, odměňování, zodpovědnost, zastupování a ostatní pracovní-právní vztahy se ve V-W se řídí vnitřním předpisem, se kterým jsou seznamováni všichni zaměstnanci, což stvrzují svým podpisem.

6.2.7 Shared values (sdílené hodnoty, cíle)

Nejvyšším dlouhodobým cílem společnosti V-W je stát se největším výrobcem stavebních materiálů z mineralizovaného dřeva v Evropě. Toho lze dosáhnout pouze trvalým, jednotným a dlouhotrvajícím postupem ve všech směrech, které mohou ovlivnit postavení firmy V-W na evropském trhu: kvalitě a množství produkce výroby, vývoji nových produktů, postavení na trhu a image a vnímání značky VELOX. Sdílené hodnoty a cíle nejsou v současnostúplně správně komunikovány vůči zaměstnancům a zde má vedení V-W prostor pro zlepšení.

6.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

6.3.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

V-W může být na základě svých charakteristik označena jako defenzivní v oblasti vědeckotechnického rozvoje a to zejména díky porovnání přístupu vycházejícího z Tab. 2.

- Charakter výrobků a výrobních procesů je ve formě zlepšování existujících.
- Vývoj výrobků probíhá s důsledkem na hospodárnost.
- Rozsah výroby klade zpravidla důraz na velký objem a z toho plynoucí úspory z rozsahu.
- Implementace nových zařízení je velmi pomalá s tendencí k využívání existujících kapacit a struktury

V oblasti výzkumu a vývoje pak V-W spolupracuje s několika univerzitami:

- ČVUT Praha: UCEEB – zaměřená na efektivitu budov a výzkum v oblasti stavebních hmot. V-W spolupracuje s ČVUT Praha v segmentu pasivních domů a to jako člen CZGBC (Česká rada pro zelenou výstavbu) a Centra pasivního domu, kde jsou V-W a ČVUT společní členové. V obou těchto společnostech probíhá několik programů podporovaných EU zaměřených na vývoj a výzkum nových stavebních prvků.
- VUT Brno – zde probíhají desítky různých inovačních programů, ve spolupráci V-W a VUT Brno byla za podpory EU vyvinuta protihluková štěpkocementová tvárnice
- VŠB Ostrava – na fakultě stavební probíhá opět mnoho zajímavých výzkumných úkolů. V-W s VŠB díky spolupráci s Moravskoslezským dřevařským klastrem, jehož je stejně jako VŠB členem, zkoumá díky podpoře EU možnosti použití desek VELOX pro použití na výstavbu dřevostaveb, což je segment stavebnictví, který má velkou budoucnost.
-

6.3.2 Faktory marketingové a distribuční

V-W spolupracuje při prosazování svých zájmů převážně s Centrem pasivního domu, tj. největší organizace prosazující změnu legislativy, dále pak s Cech green building council (CZGBC), členem mezinárodní sítě Green building council. Tato organizace prosazuje změny zákonů pro stavby nových budov i rekonstrukce vzhledem k nákladům na provoz a ekologické stopy použitých materiálů.

Společnost V-W Hranice má prodej postavený na partnerech, kteří jsou dominantními odběrateli, tvoří reklamu na trzích a v segmentech kde pracují. Doplňkově tvoří část odběrů přímý prodej stavebním firmám nebo prodej přes stavebniny. Na trhu v ČR jsou 2 partneři, pracující na celém území ČR s exkluzivitou na určité typy staveb, kteří dohromady vytvoří okolo 30% Obratu firmy V-W. Tito

partneři spolupracují s V-W už 20 let, v jejich minulosti se, zejména u velkých staveb, vyskytly problémy s kvalitou (praskání omítek). Přímý prodej a stavebniny pak mají podíl 14%. Ve Slovenské republice je to pak 6 partnerů, rozdělených dle oblastí, dohromady s přímým prodejem tvoří okolo 25% Obratu. Zbytek Obratu je export mimo ČR a SK včetně mateřské firmy v AT. Největším partnerem (odběratelem) je společnost Hoffmann Chrudim s podílem na Obratu ve výši 24%, která se zaměřuje na stavbu rodinných domů.

Ostatní marketingové postupy příliš nevyužívá díky tomu, že se soustředí pouze na partnerské organizace.

6.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Ve společnosti V-W se v posledních třech letech provedly úpravy technologie v hodnotě cca 20 milionů Kč, jejichž cílem bylo zvýšení automatizace, výstavba bezpečnostních prvků s ohledem na požadavky evropských norem a dále možnost dálkové kontroly výrobního zařízení. Současná kapacita výroby je cirka trojnásobná, než je nynější požadavek trhu. Díky umístění v areálu CEMENT Hranice má společnost dostatečný přístup k energiím a surovinám potřebným pro výrobu.

Výroba stavebních systémů VELOX je certifikována dle evropské normy (ČSN-EN) pro výrobu štěpkocementových desek. Výroba podle norem ISO 9000, 9001 a dalších požadavků na kvalitu řízení není zavedena.

Všechny produkty jsou certifikovány dle příslušných EN a GOST norem tak, aby splňovaly požadavky trhů v jednotlivých státech EU, Ukrajině a Ruské federaci.

6.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Hlavním zdrojem firmy V-W je výroba a prodej sortimentu různých výrobků souhrnně nazvaných: „Stavební systémy VELOX“, které jsou vnímány jako kvalitní materiál ve vyšší cenové kategorii. Doplnkovým zdrojem příjmů je pak zajištění oprav výrobního zařízení a forem pro výrobu desek VELOX pro mateřskou firmu a licencované výrobce desek VELOX.

Stavební systémy VELOX, které jsou hlavní činností společnosti, tvoří 3 samostatně vyvíjené a prodávané produkty:

- Ztracené bednění VELOX používané pro stavby rodinných domů i velkých staveb tvořené deskami VELOX, které tvoří opláštění nosného

betonového jádra a stropní konstrukce pro monolitické žebrové stropy založené na deskách VELOX.

- Doplnkové produkty VELOX, bednění věnců, sloupy, příčky a další prefabrikáty vyrobené z desek VELOX a používané jako doplněk stěnových konstrukcí z jiných stavebních materiálů.
- Protihluková opatření týkající se zejména protihlukových stěn u komunikací, výrobních objektů a prostor a místností.

U pracovních zdrojů je situace poměrně jednoduchá, ve firmě se nenachází odborová organizace. Výrobní pracovníci jsou založeni na kmenových a brigádních (sezonních) zaměstnancích. Díky tomu je množství pracovníků výroby pružně přizpůsobováno okamžité potřebě. THP pracovníci jsou dlouhodobými zaměstnanci a firma se snaží udržet si je v poměru.

6.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

V současné době se vedení podniku snaží předcházet poklesům daným nestabilním trhem preventivním snižováním nákladů tak, ať je pokračování strategie reálné.

Firma V-W je díky hospodářským výsledkům a investičním podporám, které byly investovány do výrobních zařízení a technologie na dostatečné úrovni a s takovou kapacitou, aby v nejbližších pěti letech nemusely být kromě běžných oprav investovány žádné větší prostředky do výrobního zařízení.

6.4 Analýza faktorů obecného okolí (SLEPT analýza)

6.4.1 Sociální faktory

Demografické charakteristiky

Česká republika si dlouhodobě zachovává status země, která je průměrným vzorkem zemí EU. Počet obyvatel v posledním roce mírně stoupl⁴⁸, což bylo způsobeno větším množstvím přistěhovalých. Z pohledu stavebnictví je důležité, že přistěhovalí obyvatelé z valné většiny pochází ze Slovenska, Ruska a Ukrajiny a důvody jejich migrace jsou ekonomické. Z pohledu věkové struktury tvoří

⁴⁸ ČSÚ, *Česká republika v číslech 2012*, Prosinec 2012, <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/\\$File/14091205.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/$File/14091205.pdf)>.

práceschopné obyvatelstvo ve věku 15 – 64 let, 69,90 %⁴⁹. Z pohledu pracovních preferencí ve stavebnictví se tomuto oboru věnují méně vzdělaní, starší a přistěhovalí obyvatelé.

Makroekonomické charakteristiky trhu práce

Nezaměstnanost na trhu práce mezi práceschopnými obyvateli ve věku od 15 – 64 let nevyjadřuje žádné prudké vzestupy nebo pády, v posledních 3 letech se pohybuje okolo 7% s drobnými sezónními výkyvy. Nejmenší míru nezaměstnanosti tvoří vysokoškoláci, kterých je okolo 3%, nejvíce lidé se základním vzděláním, těch je okolo 28%.

Průměrná mzda ve 3. Q. 2012 byla 24 514,- Kč, což je v meziročním srovnání nominální vzestup o 1,4%, v reálný pokles o 1,8 %. Ve stavebnictví činí průměrná mzda 36 648,- Kč, počet zaměstnanců ve stavebnictví pak tvoří 6,09 % z celkového počtu zaměstnaných v ČR⁵⁰.

Sociálně-kulturní aspekty

Životní úroveň obyvatel ČR je v současné době ve stagnující fázi. Pod hranici chudoby se nachází 8,9% obyvatelstva, což je vzestup proti roku 2011 o 68 tisíc obyvatel.

Z hlediska stavebnictví vychází poměr zaměstnanosti dle pohlaví jednoznačně ve prospěch mužů, což vychází z fyzické náročnosti i tradice. Důležitým parametrem ovlivňujícím poptávku směrem k malometrážním bytům je také stoupající počet domácností jednotlivců, např. v roce 2010 to bylo 975 tis. domácností, v roce 2012 už 992 tis. domácností, což je vzestup o cca 20 tisíc bytů.⁵¹

Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti

Počet potencionálních zaměstnanců ve stavebnictví je v současné době dostačující. Odborné profese, vedení a management jsou tvořeny z pracovníků české národnosti a je u nich vyrovnaný stav mezi poptávkou a nabídkou. Podstatná část

⁴⁹ ČSÚ, *Pohyb obyvatelstva 1-3. čtvrtletí 2012*, Prosinec 2012, <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby121212.doc>>.

⁵⁰ ČSÚ, *Stavebnictví – prosinec 2012*, Leden 2013, <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613.doc>>.

⁵¹ ČSÚ, *zaostřeno na ženy a muže 2012*, Prosinec 2012, <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012>.

dělnických míst ve stavebnictví je zaplněna zahraničními dělníky a díky nim je snadné v případě potřeby zaplnit náhlou potřebu na kterémkoliv místě ČR.

Z pohledu možností vzdělávání je Česká republika na pokraji kolapsu vzdělávání v praktických profesích ve stavebnictví. V oblasti středních a Vysokých škol je situace dostačující a studijních míst je dostatečné množství.

6.4.2 Legislativní faktory

Existence a funkčnost podstatných zákonných norem

Z hlediska obchodního práva jsou všechny právní vztahy tvořeny na základě obchodního zákoníku, který je platný od 1. 1. 1992 a vychází ze základních zákonů platných v období 1. republiky.

Daňové zákony ČR jsou pro podnikání dosti nepříznivé, hlavním důvodem je nestabilita základních sazeb DPH, která velmi ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva.

Ostatní podmínky a omezení v podstatě odpovídají právu EU, které je průběžně aplikováno do české legislativy. Důležitým prvkem aplikovaným v zemích EU jsou podmínky pro zaměstnávání zahraničních pracovníků, kde prakticky ve všech státech EU může občan ČR žádat o práci bez pracovního povolení.

Nehotová legislativa

Pro stavebnictví je nejdůležitějším očekávaným zákonem implikace EU normy EPDB II, která má přinést do stavebnictví zcela nové kvalitativní a tepelně technické požadavky s důrazem na výstavbu domů a objektů v pasivním standardu. Týká se v prvním období zejména investic s podílem státu, cca od roku 2019 a následně i všech staveb od roku 2021.

Funkčnost soudů a vymahatelnost práva

Vymahatelnost práva má 2 různé pohledy. Z pohledu věřitelů se výrazně zlepšila díky zákonu o soudních exekutorech a exekutorské činnosti. U obchodních sporů je však situace poměrně špatná i díky pověsti a aférách různých soudců, délce sporů a mezerách v zákonech. U autorského práva, což je ve stavebnictví zejména kopírování autorských projektů, je vymahatelnost práva nízká což působí nepříznivě zejména v kombinaci s dlouhou dobou soudních řízení.

6.4.3 Ekonomické faktory

Základní hodnocení makroekonomické situace⁵²

Dle CEEC Research klesl počet všech nově uzavřených zakázek proti roku 2011 o 23,8 %, jejich hodnota pak meziročně klesla o 34,5 % a to je 61,8 mld. Kč.

Rozdělení na dva hlavní segmenty ukazuje, že pozemní stavitelství uzavřelo nové zakázky v hodnotě 32,2 mld. Kč, což v meziročním srovnání představuje pokles o 21,8 %. Hodnota nových zakázek na inženýrském stavitelství činila 29,6 mld. Kč a ve srovnání se stejným obdobím minulého roku klesla o téměř polovinu (44,4 %).

Z výše uvedených dat je zřejmé, že průměrná hodnota jedné stavební zakázky dále klesá, což souvisí s úbytkem velkých veřejných zakázek zejména do dopravní infrastruktury. Průměrná hodnota jedné stavební zakázky byla v 1. pololetí tohoto roku 3,5 mil. Kč, což je v meziročním srovnání pokles o 14,1 %. Jistý vliv zde také má i vysoká konkurence, která tlačí ceny prudce dolů, což potvrzují sami ředitelé stavebních společností.

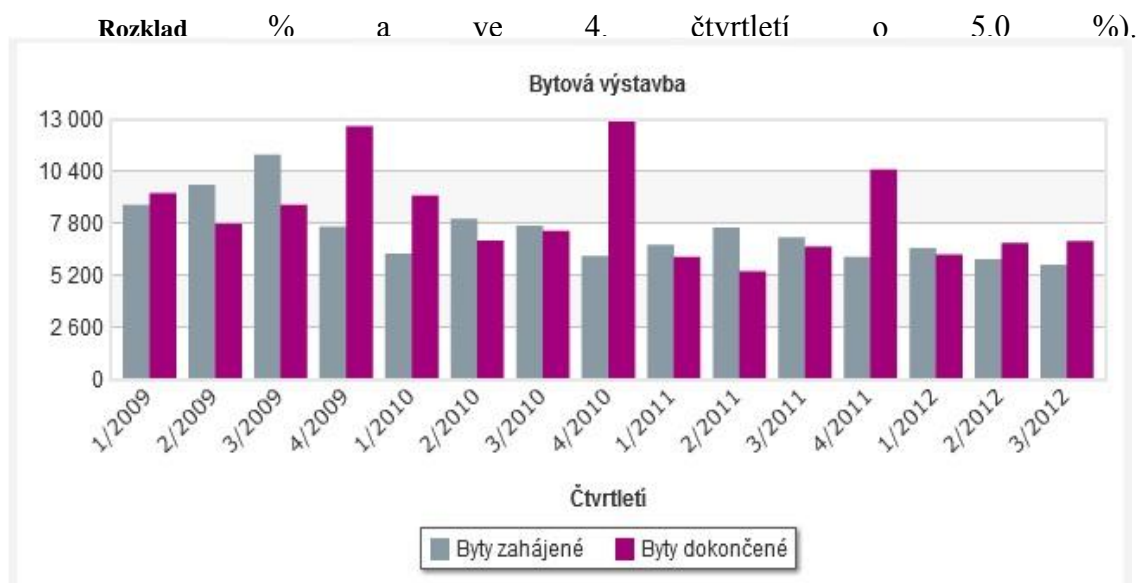
Ke konci 1. pololetí 2012 měly stavební podniky s 50 a více zaměstnanci celkem smluvně uzavřeno 11,5 tisíc zakázek, což představuje meziroční pokles o 18,9 %. Tyto zakázky představovaly zásobu dosud neprovedených stavebních prací v celkové hodnotě 146,4 mld. Kč a tento objem uzavřených zakázek se ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku snížil o 14,6 %. Hodnota nasmlouvaných stavebních zakázek se snižuje již od počátku roku 2009 a nyní se jejich objem ve finančním vyjádření pohybuje na úrovni roku 2002.

Pokles stavební výroby byl ovlivněn:⁵³

- Snižováním výdajů ze státního rozpočtu na rozvoj infrastruktury a inženýrské sítě.
- Menším počtem developerských projektů v době, kdy klesají ceny nemovitostí, a nesnižuje se počet prázdných bytů.
- Poklesem důvěry domácností k trhu, kdy se zvyšuje množství ušetřených peněz, a snižují se investice do nemovitostí.

⁵² CEEC Research, *Kvartální analýza českého stavebnictví 3Q/2012*, KPMG Česká republika, Prosinec 2012, <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.

⁵³ CEEC Research, *Kvartální analýza českého stavebnictví 3Q/2012*, KPMG Česká republika, Prosinec 2012, <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.



Graf 1 - Počet zahájených a ukončených bytů 2009 – 3/2012⁵⁴

Přístup k finančním zdrojům

Situace v bankovním sektoru je na rozdíl od dalších států EU poměrně příznivá. Vliv krize se u českých bank prakticky neprojevuje, všechny jsou ziskové. V segmentu úvěrování staveb pak dosáhly úroky z hypotečních úvěrů minima, kdy se pohybují na úrovni cca 4%. Ovšem ani tyto pobídky nevedou ke zvyšování počtu hypoték. Hlavním důvodem je vysoká daňová zátěž domácností, nestabilita politického systému a nejistota v zaměstnání. U velkých staveb je situace s financováním podobná, nicméně opět nedochází k masivním investicím, investoři jsou opatrnější opět kvůli snižování poptávky ze strany domácností. V – W dlouhodobě spolupracuje s KB a ČSOB. Díky dobrým vztahům a kvalitní minulosti má přístup k provozním a kontokorentním úvěrům v dostatečné výši tak, aby mohl pokrýt sezónnost stavebnictví a nemusel v období mimo sezonu stavebnictví řešit personální a jiné otázky.

Daňové faktory

Na daňové zákony je možné pohlížet z více směrů. Z hlediska zatížení daně z příjmu je situace poměrně stabilizovaná, u fyzických osob je to dlouhodobě 15% bez ohledu na výši příjmu, u právnických osob je to poslední 3 roky 19%. To co všichni podnikatelé označují za horší, jsou však změny DPH, které jsou stoupající a přispívají

⁵⁴ ČSÚ, *Stavebnictví, byty*, Prosinec 2012, <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>.

ke snížené poptávce domácností. Tyto změny se projevují zásadně ve stavbě především rodinných domů, které jsou hlavním cílem prodeje materiálů VELOX.

6.4.4 Politické faktory

Hodnocení politické stability

Politická stabilita ČR je mírně řečeno otřesena, za dobu od 30.6.2010, kdy byla zveřejněna jména členů vlády měla vláda na 17 ministerstvech už 37 různých ministrů. Z pohledu důvěryhodnosti politiků mezi obyvatelstvem mezi žádný z členů vlády nemá více než 30% důvěry⁵⁵. V nejbližší době se ovšem nezdá, že by mělo dojít k mimořádné změně v politickém systému do řádných voleb. Velkým problémem politiky je korupce, dle Transparency international se v roce 2012 Česká republika umístila na 54. místě.⁵⁶

Politicko-ekonomické faktory

Česká politika a ekonomika je stavěna jako proexportní. Z tohoto důvodu je otevřená různým zahraničním investicím, hlavně do technologických parků, know-how a výrobních závodů, které zároveň podporuje různými daňovými pobídkami. Pro stávající podnikatele, je možné nalézt programy na podporu podnikání zejména v institucích zřízených MPO, jako Czechinvest, Czechtrade nebo Hospodářská komora.

Politický vliv různých skupin

Pro podnikání ve stavebnictví i jiných oborech je politický vliv nátlakových skupin podstatným faktorem. Pro stavebnictví a firmu V-W jsou jedny z nejdůležitějších lobbistické skupiny, prosazující zlepšení ekonomiky provozu budov, výstavbu pasivních domů, zlepšení izolačních vlastností. Na druhou stranu se zde nachází také lobbisté požadující opak nebo prezentující výrobce klasických materiálů, které dosáhly technologické hranice.

⁵⁵ CVVM, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., *Důvěra vrcholným politikům*, <<http://cvvm.soc.cas.cz/instituce-a-politici/duvera-vrcholnym-politikum-12>>.

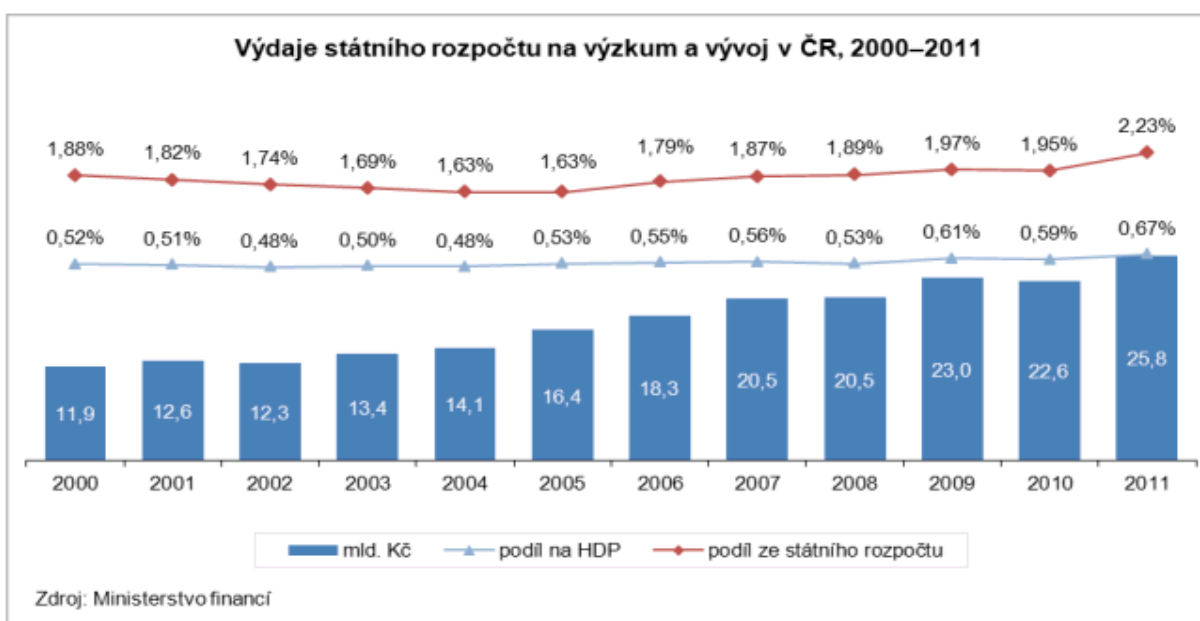
⁵⁶ ONDRAČKA, David, *Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce (CPI) 2012*, Listopad 2012, <<http://www.transparency.cz/hodnoceni-ceske-republiky-indexu-vnimani-korupce-cpi-2012-od/>>.

6.4.5 Technologické faktory

Podpora vlády v oblasti výzkumu

Vláda je podporuje výzkum dle zákona 130/2002 o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných financí. V ČR v současnosti probíhá výstavba několika velkých center výzkumu nových technologií, materiálů a know-how. Jedná se zejména o centra při státních vysokých školách a také o mnoho různých programů zaměřených na spolupráci průmyslu a Vysokých škol.

Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)



Obr. 9 - Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj⁵⁷

Nové vynálezy a objevy

V poslední dekádě nepřišel žádný z výrobců nebo výzkumníků se zlomovým objevem, který by měl dopad na každého z nás. Nicméně s novými technologiemi, např. nanovlákn⁵⁸ se objevují výrobky, vztaženo na segment stavebnictví a trend současné doby, tedy izolaci, s překvapivě výbornými vlastnostmi. Jak je patrné probíhá spíše evoluce než revoluce.

⁵⁷ ČSÚ, *Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj*, prosinec 2012, <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statni_rozpocetove_vydaje_a_dotace_na_vyzkum_a_vyvoj_gbaord>.

⁵⁸ Technická univerzita Liberec, *Materiálový výzkum*, <<http://cxi.tul.cz/vyzkumne-programy/materialovy-vyzkum.html>>.

Rychlost realizace nových technologií

Nové technologie jsou v porovnání s předchozími desetiletími realizovány podstatně rychleji, hlavními důvody jsou rychlost globálního propojení pomocí internetu, možnost společné práce týmů z různých zemí a to i díky podpoře EU a tím i dostatek prostředků.

Rychlost morálního zastarání

Stavebnictví jako obor nepodléhá časovému zastarávání podobně jako elektronika nebo stroje. Základní prvek, tedy pálená hlína se vyskytuje ve stavebnictví už cca 10 000 let (Blízký východ) a to, co je na našem trhu dnes, je pouze vývojový element.

Obecná technologická úroveň

Technologická úroveň průmyslu i stavebnictví, je díky propojení různých firem se zahraničím, zejména v EU a USA, na podobné úrovni (nebo téměř stejné) jako v těchto zemích. ČR už není pouhou montovnou s levnou pracovní silou, ale díky stoupajícím nákladům na práci přicházejí nejnovější technologie zvyšující produktivitu práce a kvalitu koncového výrobku nebo služby.

7 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti VELOX-WERK, je shrnutím předcházejících analýz a z ní také bude vycházet doporučení manažerům pro rozhodování v dalších obdobích.

7.1.1 Výčet silných stránek (Strengths)

- S1 - Schopnost pokrytí celého území ČR.
- S2 - Snížení fixních nákladů v roce 2012.
- S3 - Stabilní tým.
- S4 - Dominantní pozice na trhu štěpkocementových výrobků v ČR.
- S5 - Vývoj.
- S6 - Šířka nabídky.
- S7 - Silná pozice značky „VELOX“.
- S8 - Přítomnost na trzích EU.
- S9 - Pružnost výroby.
- S10 - Kvalitní THP, jeho vzdělanostní a věková úroveň.
- S11 - Stabilizovaný personál.
- S12 - Přístup k finančním produktům a zdrojům.
- S13 - Využívání outsourcingu činností mimo předmět hlavního podnikání.
- S14 - Zvýšení efektivity výroby díky novému systému řízení.

7.2 Výčet slabých stránek (Weaknesses)

- W1 - Slabší pozice v oboru výstavby objektů.
- W2 - Neznalost správných postupů řízení.
- W3 - Nedostatek kvalifikovaného personálu pro prodej.
- W4 - Chybějící vazby na většinové dodavatele staveb.
- W5 - Absence vlastních projekčních kapacit pro analýzy a změny projektů v nabídce i realizaci.
- W6 - Vysoký podíl a exkluzivita dominantního odběratele na odbytu.
- W7 - Tendence k formalizaci některých postupů.
- W8 - Komunikace mezi odděleními a následně mateřskou firmou.
- W9 - Kvalita a počty špičkových manažerů.
- W10 - Cena.
- W11 - Nedostatek zkušeností pro realizaci velkých projektů.
- W12 - Chybějící účinný marketing.
- W13 - Motivace personálu.

- W14 - Příliš vysoká diverzifikace v segmentech trhu z hlediska velikosti zakázek.
- W15 - Špatné jméno díky některým zakázkám z minulosti.

7.3 Výčet příležitostí (Opportunities)

- O1 - Zvyšující se počet staveb s použitím betonu.
- O2 - Nová legislativa přinášející povinnost stavby pasivních domů.
- O3 - Stále vysoký objem zahraničních investic v České republice.
- O4 - Hledání úspor při stavbě na straně investora.
- O5 - Členství v EU.
- O6 - Rozšiřující se podíl dřevostaveb.
- O7 - Servis.
- O8 - Možnosti získávání finančních prostředků z fondů EU pro rozvoj lidských zdrojů a technologií.
- O9 - Aktivity Centra pasivního domu a Moravskoslezského dřevařského klastru.
- O10 - Zvyšující se podíl obyvatel ČR přistěhovaných ze zahraničí a jednočlenných domácností a tím poptávka po malometrážních, laciných bytech.

7.4 Výčet hrozeb (Threats)

- T1 - Zvyšování konkurenčního tlaku v České republice prostřednictvím dcer nadnárodních koncernů.
- T2 - Snížení investic z důvodu deficitu veřejných financí a očekávaných výsledků voleb.
- T3 - Vstup zahraničních dodavatelů nabízejících substituty.
- T4 - Neochota pracovníků velkých firem učit se „nové“ materiály.
- T5 - Reforma veřejných financí.
- T6 - Ostré soutěže.
- T7 - Nedostatek tuzemských zakázek.
- T8 - Aktivnější působení firem ze zemí, kde je stavební trh v krizi (Slovensko).
- T9 - Zvyšující se zájem konkurence o kvalifikované THP.
- T10 - Nejistota ve vývoji objemu státních zakázek.
- T11 - Tempo růstu ekonomiky a stavební výroby.
- T12 - Předpoklad propadu trhu v EU.

8 Návrhy pro odstranění slabých stránek a hrozeb zjištěných analýzou SWOT

Analýzou SWOT byly nalezeny slabé stránky a hrozby, které ovlivňují společnost V-W. Na jejich základě je potřebné přijmout opatření k jejich minimalizaci nebo úplné eliminaci. Následující řádky uvádí přehled návrhů vycházejících ze SWOT analýzy.

8.1 Slabé stránky a jejich odstranění

Odstranění slabých stránek podniku je cestou ke zlepšení situace firmy pomocí vlastních sil. Ideálním způsobem je jejich vymazání pomocí silných stránek, které vychází ze SWOT analýzy.

	Problém	Řešení
W1	Slabší pozice v oboru výstavby objektů	Provádění účinného marketingu pro seznámení odborné veřejnosti s možnostmi systémů VELOX
W2	Neznalost správných postupů řízení firmy	Kvalitní THP, jeho vzdělanostní a věková úroveň.
W3	Nedostatek kvalifikovaného personálu pro prodej	Přijmutí nových pracovníků prodeje
W4	Chybějící vazby na většinové dodavatele staveb	Aktivní účast na konferencích o stavebnictví a zajištění kontaktních osob v největších stavebních firmách
W5	Absence vlastních projekčních kapacit pro analýzy a změny projektů	Využívání outsourcingu činností mimo předmět hlavního podnikání.
W6	Vysoký podíl dominantního odběratele na odbytu	Získání nových pravidelných odběratelů
W7	Tendence k formalizaci některých postupů	Kontrola a optimalizace postupů
W8	Špatná komunikace mezi odděleními a následně mateřskou firmou	Team building společný pro všechny THP z mateřské a dceřiné společnosti
W9	Nízká kvalita a počty špičkových manažerů	Dosazení vedoucího dceřiné společnosti V-W v Hranicích
W10	Vyšší cena	Prezentace hodnoty produktů a ekonomiky jejich použití
W11	Nedostatek zkušeností pro realizaci velkých projektů	Spojení se s velkým dodavatelem materiálů pro objekty za účelem společných dodávek
W12	Chybějící účinný marketing	Vytvoření marketingového plánu s jasnými cíly a dlouhodobou strategií

W13	Nedostatečná motivace personálu	Vytvoření etického kodexu V-W a systému motivace dle dosažených výsledků společnosti
W14	Příliš vysoká diverzifikace v segmentech trhu z hlediska velikosti zakázek	Soustředění se na klíčové segmenty trhu, ostatní přenechat partnerům
W15	Špatné jméno díky některým zakázkám z minulosti	Marketing zaměřený na historické úspěchy

8.2 Hrozby a jejich odstranění

	Problém	Řešení
T1	Zvyšování konkurence v České republice prostřednictvím dceřiných společností mezinárodních firem	Servis
T2	Snížení investic z důvodu deficitu veřejných financí a očekávaných výsledků voleb	Směřování k privátním investicím
T3	Vstup zahraničních dodavatelů nabízejících substituty	Důkladné sledování konkurence a jejich nabídky
T4	Neochota pracovníků velkých firem učit se „nové“ materiály	Aktivity Centra pasivního domu a MSDK
T5	Reforma veřejných financí a z toho plynoucí menší investice domácností	Hledání úspor při stavbě na straně investora
T6	Ostré soutěže	Získávání zakázek i za cenu minimálního zisku
T7	Nedostatek tuzemských zakázek	Členství v EU
T8	Aktivnější působení firem ze zemí, kde je stavební trh v krizi (Slovensko)	Oslovit slovenské firmy, které mají nebo chtějí v ČR vybudovat pobočku
T9	Zvyšující se zájem konkurence o kvalifikovaný THP	Zvyšovat motivaci THP a jejich zájem o společný výsledek
T10	Nízká úroveň středního managementu	Spolupracovat s VŠ při praxi a výchově nových manažerů
T11	Nízké tempo růstu ekonomiky a stavební výroby	Plánovat s ohledem na makroekonomické ukazatele
T12	Předpoklad propadu trhu v EU	Nalézt možnosti odbytu v zemích BRIC

9 Doporučení

Pomocí analýz založených na statistických údajích, znalostech o firmě a zhodnocení obecné situace na trhu jsme dospěli k závěrům, jež by měly být podkladem pro úspěšné splnění vize a mise společnosti VELOX-WERK s.r.o. Hranice.

Z provedených analýz proto doporučuji hlavní směry strategického rozvoje. Z analýzy SLEPT vyplývá, že stavební trh České republiky je v současnosti stále v poklesu a budoucí vývoj nepředpokládá výrazné zlepšení v nejbližších obdobích. Toto se týká zejména staveb investovaných státem nebo státními institucemi. V tomto segmentu by se měla společnost zaměřit zejména na budoucnost reprezentovanou požadavkem normy EPDB II, která bude od roku 2019 vyžadovat i při minimálním investičním podílu státních financí jako zdroji pro jakoukoliv stavbu provedením v pasivním standardu. Od roku 2020 (2021) pak tento standard bude požadován i při stavbách privátních investorů. Do té doby je pak důležité udržet výrobu a prodej i za cenu menších zisků z prodeje a snížit investiční výdaje, tzn. uvést firmu do stavu, kdy bude schopna odolávat nízké poptávce na trhu ČR.

Krokem, který by měl jít souběžně s udržováním a rozvíjením trhu, jak je patrné ze SWOT analýzy, je vytvoření dlouhodobé strategie řízení a marketingu firmy V-W. Bez této strategie je velmi nepravděpodobné dosažení dlouhodobých cílů společnosti. Dalším z kroků k plnění těchto cílů je prohloubení spolupráce s klíčovými stavebními firmami, což je jedno ze slabin V-W a to je úkolem pro vedení a klíčové manažery.

Posledním, avšak pro realizaci strategie nezbytným úkolem, který doporučuji provést je zlepšení práce s lidským kapitálem, jeho motivace a hlavně stmelení a následně využití synergického efektu vyplívajícího z dobře motivovaných, a proto spokojených zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala vnitřní a vnější analýzou v podmínkách současné ekonomicko-politické situace. Analýza a její výsledky byly aplikovány na firmu VELOX-WERK s.r.o. se sídlem v Hranicích, která je výrobcem stavebního systému VELOX.

Hlavním cílem této práce bylo uvést možné strategické analýzy, zhodnotit současný stav dané společnosti a její postavení na českém trhu a na základě těchto informací vypracovat strategické analýzy a z nich plynoucí doporučení navrhnout k aplikaci v dané společnosti. Cíle bylo díky nim dosaženo.

Provedené analýzy se staly podkladem pro vypracování analýzy SWOT, která jasně poukázala na silné i slabé stránky. Tato analýza se stala podkladem pro doporučení hlavních směrů strategie, které je výsledkem této práce a jejím hlavním cílem. Jeho zásadní body jsou především úprava dlouhodobé strategie spočívající ve směřování vývoje k materiálům pro pasivní domy, hledání úspor nákladů a zlepšení práce se zaměstnanci.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Frydrych Pavel
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc o.p.s.
Název práce v českém jazyce: Strategická analýza firmy VELOX-WERK s.r.o.
Hranice

Název práce v anglickém jazyce: Strategic Analysis of the Company VELOX-WERK Hranice

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran: 58
Počet příloh: 0
Rok obhajoby: 2013

Klíčová slova v českém jazyce: strategická analýza, strategický management, SWOT analýza, SLEPT analýza

Klíčová slova v anglickém jazyce: strategic analysis, strategic management, SWOT analysis, SLEPT analysis

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou a tvorbou podnikové strategie pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Dále je zde popsána podstata strategického řízení, historie a současnost firmy VELOX-WERK s.r.o. Na základě provedených analýz – SWOT, SLEPT a 7S analýzy – jsou v této práci navrženy určité návrhy a řešení vedoucí ke zlepšení situace a postavení na této firmy.

Bachelor thesis deals with strategic analysis and the development of corporate strategy by analyzing of the external and internal environment of the company. As the essence of strategic management is described there, past and present situation of the company VELOX Ltd. Based on the analysis – SWOT, SLEPT and 7S analysis - are designed in this paper some suggestions and solutions to improve the situation and position in this company.

LITERATURA A PRAMENY

CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví 3Q/2012, KPMG Česká republika. srov. CEEC Research, Kvartální analýza českého stavebnictví 3Q/2012, KPMG Česká republika* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: : <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.

CVVM, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. *Důvěra vrcholným politikům* [online]. Dostupné na WWW: <<http://cvvm.soc.cas.cz/institute-a-politici/duvera-vrcholnym-politikum-12>>.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DORAN, George T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management review: 70 volume, č. 11. 1981.

ČSÚ. *Česká republika v číslech 2012* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-01-26]. Dostupné na WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/\\$File/14091205.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C90039DAA2/$File/14091205.pdf)>.

ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva 1-3. čtvrtletí 2012* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-01-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby121212.doc>>.

ČSÚ. *Stavebnictví – prosinec 2012* [online]. Leden 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613.doc>>.

ČSÚ. *Zaostřeno na ženy a muže 2012* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-01-26]. Dostupné na WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012>.

ČSÚ. *Stavebnictví, byty* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-01-26].

Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>.

ČSÚ. *Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj* [online]. Prosinec 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné na WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statni_rozpocetove_vydaje_a_dotace_na_vyzkum_a_vyvoj_gbaord>.

DONNELLY JR., James H. GIBSON, James L., a IVANCEVICH, John M. *Management*. 5.vyd. Praha: Grada, 2008. 824 s. xxx ISBN 80-7169-423-3. Příklady z praxe, citace.

HOLANOVÁ, Tereza. Jak se daří gigantům, pololetní výsledky velkých firem. *www.aktualne.cz* [online]. Červenec 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné na WWW:

<<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/grafika/2012/07/26/jak-se-darilo-firmam-v-prvnim-pololeti-tohoto-roku/?cid=755248>>.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.

JONÁŠ, R. *Formulace a tvorba firemní strategie* [online]. Listopad 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>.

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

KOVÁŘ, František. Strategický management. In *Edice učebních textů. Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. Edice učebních textů.

McKinsey Quarterly. *Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix* [online]. 2008 [cit. 2012-09-21]. Dostupné na WWW: <https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198>.

ONDRÁČKA, David. *Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce (CPI) 2012* [online]. Listopad 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.transparency.cz/hodnoceni-ceske-republiky-indexu-vnimani-korupce-cpi-2012-od/>>.

PEST Analysis. *Value Based Management.net* [online]. Leden 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné na WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html>.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-807-4310-072.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-864-1947-9.

Technická univerzita Liberec. *Materiálový výzkum* [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://cxi.tul.cz/vyzkumne-programy/materialovy-vyzkum.html>>.

VELOX-WERK GmbH. *Mision/statement* [online]. Februar 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.velox.at/en/the-company/missionstatement/>>.

ZICH, R. *Strategický management* [online]. Brno: Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 2007 [cit. 2013-01-15]. Dostupné na WWW: <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>.

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Business vize.cz* [online]. 29.prosinec 2010 [cit. 2013-01-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.

5 easy steps to Smart Goal Setting revealed! [online]. Network marketing mlm success systém. September 2011 [cit. 2013-03-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.network-marketing-mlm-success-system.com/smart-goal-setting.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Typologie manažerské práce.....	11
Obr. 2 - Charakteristika manažerského rozhodování.....	12
Obr. 3 - Nekonečný proces strategického řízení.....	13
Obr. 4 - BCG matice.....	14
Obr. 5 - McKinsey 7 S Model.....	16
Obr. 7 - Porterův model pěti sil.....	22
Obr. 8 - SWOT analýza.....	28
Obr. 9 - Organigram VELOX-WERK s.r.o. Hranice.....	32
Obr. 10 - Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj.....	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Počet zahájených a ukončených bytů 2009 – 3/2012	43
---	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Kategorie cílů a jejich užití	10
Tab. 2 Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji	18