

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Jan Vašíček
2018



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Analýza tvorby a realizace strategie v dřevozpracujícím průmyslu

Autor diplomové práce: Jan Vašíček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Analýza tvorby a realizace strategie v dřevozpracujícím průmyslu“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 20. prosince 2018

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Vašíček**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Analýza tvorby a realizace strategie v dřevozpracujícím průmyslu**

Zásady pro vypracování:

1. Analýza 2–3 společností z hlediska zaměření a tvorby strategie.
2. Porovnání vybraných společností z hlediska deklarované strategie. Analýza reálné úrovně naplnění této strategie.

Rozsah práce: 60 stran

Seznam odborné literatury:

- HILL, C W L. -- JONES, G R. -- SCHILLING, M A. *Strategic management: an integrated approach*. Stamford: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-1-305-08176-5.
- DAVID, F R. -- DAVID, G B. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Boston: Pearson, 2015. ISBN 978-0-13-344479-7.
- PORTER, M E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6088-0.
- PORTER, M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6087-2.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59

Datum zadání diplomové práce: březen 2017

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2018

Bc. Jan Vašíček
Řešitel

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Analýza tvorby a realizace strategie v dřevozpracujícím průmyslu

Abstrakt:

Diplomová práce měla za cíl analýzu strategie na úrovni „business“ a jakým způsobem se liší realizace těchto strategií v praxi. Práce se soustředila na vybrané společnosti působící v dřevozpracujícím odvětví. Analýza strategií se opírala o informace získané kvalitativním dotazováním především rozhovorů s managementem, zaměstnanci společností, dostupných odborných informací a literární rešerši. Další informace byly získány i terénním výzkumem na provozovně jedné ze společností a kontaktem se zákazníky u společnosti druhé pro získání dalších názorů z jejich pohledu. Velkou roli také hrála zkušenost řešitele v tomto odvětví, jeho pracovní zkušenosti, získané poznatky na provozovnách společností a kontakt s odborníky a zákazníky v tomto odvětví. Naplněním cílů práce byly zjištěny deklarované strategie společností, jejich reálné naplnění a případné výhledy do budoucna jejich strategií a vzájemné porovnání těchto společností a jejich strategií. Výsledky práce jsou vhodné pro společnosti a jejich management k získání pohledu o nich samotných a jejich strategií. Práce může být použita jako základ pro podobné práce a jiné průzkumy v oblasti „business“ strategií v dřevozpracujícím průmyslu.

Klíčová slova:

Strategie, realizace business strategie, dřevozpracující průmysl, tesařské konstrukce.

Poděkování:

Rád bych chtěl poděkovat především vedoucímu této práce panu inženýru Dvořákovi, který mi byl nápomocen se všemi dotazy a poskytl mi ochotnou pomoc po celý strávený čas nad touto prací. Také bych rád poděkoval všem, co se podíleli na vzniku této práce z hlediska poskytování informací, a to především management společností, její zaměstnanci a zákazníci.

Obsah

Úvod	14
1 Odvětví dřevozpracujícího průmyslu ČR	17
2 Strategie, hierarchie strategií	19
2.1 Strategie a strategické řízení	19
2.2 Hierarchie strategií	27
Podnikatelská strategie	28
Korporátní strategie	28
Business strategie	29
Ostatní úrovně strategií	36
3 Metodika	41
3.1 Kvalitativní výzkum	41
3.2 Metody volby výzkumného vzorku	42
3.3 Metody sběru dat	43
3.4 Metody analýzy dat	43
3.5 Terénní výzkum	44
3.6 Omezení diplomové práce	45
Diskuze nad zdroji dat	45
4 Analýza strategie společností na business úrovni	47
4.1 Charakteristika vybraných společností	47
4.2 Deklarovaná strategie podniků	51
Charakteristika provozu	51
Organizační uspořádání	52
Produkt	53
Segmentace	54
Konkurence	55
Cena	55
Distribuce	56
Marketing	57
Plánování	57
4.3 Analýza a terénní výzkum pro ověření naplnění strategie	59
4.4 Ostatní získané informace pro ověření strategie	61
5 Výsledky analýzy strategie společností	63
5.1 Zařazení deklarované strategie podle literární rešerše	63
Diskuze nad deklarovanými strategiemi společností	65
Diskuze nad prací	67
Závěr	69
Seznam literatury	73

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mezi roky 2007-2013 (v tis. Kč).....	18
Obrázek 2 Úroveň podnikové hierarchie	21
Obrázek 3 Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	22
Obrázek 4 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých úrovních managementu	23
Obrázek 5 Pro a proti strategickému myšlení.....	23
Obrázek 6 Hierarchie firemních strategií	27
Obrázek 7 Obsah podnikatelské strategie	28
Obrázek 8 Přehled generických strategií	32
Obrázek 9 Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny	34
Obrázek 10 Hodnotový řetězec	37
Obrázek 11 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	42
Obrázek 12 Krov z příhradových vazníků pro různé typy střech	49
Obrázek 13 Krov z příhradových vazníků	50
Obrázek 14 Klasický krov.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozšířený marketingový mix 7P	30
Tabulka 2 Porovnání charakteristiky společností	58
Tabulka 3 Hodnotový řetězec společnosti Alpha a Beta	64

Úvod

V České republice v posledních letech výrazně roste podíl dřevostaveb na celkově dokončených stavbách (Polák 2016b). *Mezi lety 2014 a 2015 bylo v ČR postaveno téměř o 510 kusů dřevostaveb více* (Bláha 2016a). Celkově se jedná o *meziroční nárůst téměř o 40 %* (Bláha 2016a). Podle ČSÚ se tento trend malinko zpomalil v roce 2016, ale stále má vzestupnou tendenci (Bláha 2016b). Česká republika tak začíná dohánět ostatní evropské země, jako například Německo, kde podíl dřevostaveb k celkovému počtu dokončených domů činí 15 %. V České republice je to 13,5 % za rok 2016 (Polák 2016b). Rozvoj stavebnictví, především dřevostaveb, ale také popularita používání příhradových vazníků pro zastřešení domů (Nešporová 2017) byl jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl zpracovat diplomovou práci na téma Analýza tvorby a realizace strategie v dřevozpracujících podnicích. Dalším důvodem byl osobní zájem o toto téma, jeho různorodost a zajímavost. Dřevozpracovatelsví nebývá často rozšířené a používané téma ve kvalifikačních pracích oproti jiným tématům, a proto je zde určitě dostatek prostoru pro další výzkum.

Cílem práce je analýza formulace a realizace strategie dvou společností se zaměřením na „business“ úroveň strategií. Společnosti působí v rámci dřevozpracujícího odvětví a identifikace strategie se bude soustředit především na strategie používané při prodeji tesařských konstrukcí. Cílem je zhodnotit deklarované strategie společností na základě zpracované literární rešerše. Komparace podle literární rešerše a vzájemná komparace společností slouží k analyzování odlišností jak samotných společností, tak jejich strategií. Strategie byly hodnoceny především z hlediska ceny a kvality nabízených produktů, což poslouží k lepší identifikaci používané strategie. Zkoumání je vedeno v rámci výzkumných otázek, které byly formulovány následovně:

1. *„Jaký typ strategie na úrovni „business“ je společnostmi používán?“*
2. *„Jakým způsobem se liší realizace deklarovaných „business“ strategií u vybraných společností?“*

Výzkumné otázky tvoří základ pro směřování celé práce a tvoří nám pomyslný „maják“ cílů kvalifikační práce, kterého je potřeba se držet. První otázka slouží pro získání základních relevantních dat o společnostech a jejich strategiích, které jsou nezbytné pro splnění cílů práce. V této fázi bychom měli znát strategii společností a jejich analogii uvedenou v literární rešerši. Zodpovězením druhé výzkumné otázky bychom měli získat ucelený přehled o jednotlivých společnostech, jak se liší jejich deklarace a realizace strategie na úrovni „business“.

Očekávané výsledky tohoto zjištění budou, že společnosti se nejpravděpodobněji ve většině aspektů budou lišit. Zde bych se opřel o známé latinské přísloví římského dramatika a básníka Publia Tarentia Afera: „*Duo cum faciunt idem, non est idem*“ volně přeložené jako „*Když dva dělají totéž, není to totéž*“ (Tarentius 2009). Společnosti v praxi mohou mít totožně deklarovanou strategii, může se jednat o identický typ na základě odborné literatury, ale její realizaci každá společnost pojme odlišně. Deklarace a implementace strategie jsou důležité, přesto složité procesy, které není lehké realizovat. Při realizaci strategie se mohou objevit individuální přístupy a specifika jednotlivých podniků, které rozhodnou o konečné podobě strategie. Společnosti mají odlišný pohled jak na vnější, tak na vnitřní prostředí, které je formuluje. Podnikají ve stejném dřevozpracujícím odvětví, nabízejí podobné služby, ale mohou cílit na odlišné zákazníky, a to odlišnými způsoby. Z těchto principů nám vznikají strategie, které mohou být stejné, ale přesto jiné.

Struktura práce je rozdělena na několik hlavních částí, které začínají úvodní literární rešerší, metodikou a končí samotnou analýzou společností a výsledky práce. Literární rešerše slouží především k popisu nutné teorie pro splnění cílů práce. V literární rešerši jsem se soustředil na pojmy strategie, strategické řízení, jejich definici a další potřebné pojmy. Padla zde zmínka o hierarchii strategií, vysvětlení pojmů strategií a různé odlišnosti strategií. Důležitá část literární rešerše byla především „business“ strategie, její úroveň a principy, které jsou pro cíl práce nezbytné. Hlavní účel kapitoly „Metodika“ je v poskytnutí popisu veškerých nástrojů a činností použitých při tvorbě práce a při dosahování výsledků práce. Poslední kapitoly jsou věnovány společností, analýze jejich strategií a získání potřebných dat pro dokončení výsledků práce. Čtvrtá kapitola obsahuje deklarovanou strategii společností, konfrontuje tuto strategii s literární rešerší a získanými daty. Výsledky práce jsou poté diskutovány a hodnoceny v páté kapitole, kdy na tyto výsledky navazuje závěr práce.

Přínosem diplomové práce je identifikace a zhodnocení strategií společností působících v dřevozpracujícím průmyslu, konkrétně na trhu tesařských konstrukcí. Výsledkem je získání nových informací a zhodnocení strategií těchto dvou společností, identifikace možných zlepšení a pohled třetí strany na společnosti a jejich strategie. Z toho plynoucí návrhy, na co se zaměřit, co změnit případně jiná doporučení pro management společností. Výsledky poskytují pohled na strategii společností působících ve specifickém odvětví a na problematiku strategií a jejich realizace v praxi. Tato problematika není hojně používána v jiných pracích, a proto může být užitečná pro každého, kdo si chce rozšířit znalosti v oblasti tesařských konstrukcí, ale

i v oblasti strategií používaných v tomto odvětví. Práce může být také použita jako základ či východisko pro jinou práci, která by se chtěla této problematice věnovat.

1 Odvětví dřevozpracujícího průmyslu ČR

Využívání dřeva jako stavebního materiálu má dlouholetou tradici a jedná se tak o jednu z nejstarších surovin pro tyto účely používanou. Dřevo jako stavební materiál je velmi oblíbené i v moderním stavitelství, je to převážně pro své velmi dobré vlastnosti, které jen málokterý materiál umí pokořit (Polák 2017; Smola 2012). Dřevo mnoho odborníků považuje za jednu z nejvíce perspektivních a velmi kreativních surovin dnešního stavebnictví. Celosvětová popularita této suroviny tkví v tom, že se jedná o udržitelný a obnovitelný zdroj, který neohrožuje životní prostředí. Navzdory této popularitě zásoby dřeva v lesích dlouhodobě stoupají. Ročně na území ČR přiroste asi 18 milionů metrů krychlových z toho se 14–15 milionů metrů krychlových dřeva vytěží. V současné době je snaha o zvýšení spotřeby dřeva v dřevozpracujícím průmyslu (Polák 2016a; Blud'ovský 2000).

Dřevozpracující průmysl (CZ-NACE 16) je průmysl založený na lesnictví a dalším zpracování dřeva, ale i jiných materiálů z dřeva, například korku. Dřevozpracující průmysl v ČR umí nabídnout konkurenceschopné výrobky na vysoké úrovni. Výrobky společností podnikajících v tomto průmyslu jsou žádané jak na domácím trhu, tak i na zahraničních trzích. Velká konkurenční výhoda českých podniků tkví v dostatku obnovitelných domácích zdrojů. Nevýhoda ČR je naopak, že patří mezi největší evropské a pravděpodobně i celosvětové vývozce nezpracovaného dřeva. Za tento stav může nedostatek zpracovatelských kapacit, horší struktura těchto kapacit, nedostatečné využití odpadů z výroby a malá podpora malého a středního podnikání (Řezáč 2007; Rada hospodářské a sociální dohody ČR 2015).

Součástí dřevozpracujícího průmyslu je **průmysl dřevařský**, který se dělí do následujících 5 skupin – „výroba pilařská a impregnace dřeva“, „výroba dýh, překližek a aglomerovaných dřevařských výrobků“, „výroba stavebně truhlářská a tesařská“, „výroba dřevěných obalů“, „výroba jiných dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku“. Z pohledu mezinárodního členění NACE Rev. 2 se odvětví CZ-NACE 16 rozděluje na dvě skupiny: 16.1 Výroba pilařská a impregnace dřeva a 16.2 Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě výroby nábytku. Obrázek 1 zobrazuje tržby a vývoj tržeb za prodej služeb a výrobků v odvětvích CZ-NACE 16 v letech 2007-2013 (Rada hospodářské a sociální dohody ČR 2015; Ministerstvo průmyslu a obchodu 2006).

Obrázek 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mezi roky 2007-2013 (v tis. Kč)

CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
16.1	26 012 602	21 004 278	19 059 684	20 646 634	21 481 483	20 656 982	21 720 993
16.2	67 665 020	63 699 278	56 602 958	55 270 717	58 414 494	55 717 087	55 052 706
16	93 677 621	84 703 556	75 662 643	75 917 351	79 895 977	76 374 069	76 773 699
meziroční index		90,4	89,3	100,3	105,2	95,6	100,5

Zdroj: (Rada hospodářské a sociální dohody ČR 2015, s. 1)

Diplomová práce se soustředí především na dřevařský průmysl jako součást dřevozpracujícího průmyslu, specificky na odvětví „výroby stavebně truhlářské a tesařské“ ve kterém působí zvolené firmy pro výzkum práce.

2 Strategie, hierarchie strategií

2.1 Strategie a strategické řízení

Pojem „**strategie**“ je znám v mnoha oblastech a jazycích. Původně pochází ze starořeckého slova „Stratagan“, který můžeme přeložit jako „*nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok apod.*“ (Zuzák 2011, s. 32). Jiné prameny např. Tyll (2014, s. 1) jako původ pojmu „strategie“ označují řecké slovo „*Strategia*“, „*který znamená schopnost vojevůdce vést své vojsko, respektive se jedná o dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení předem stanovených cílů.*“ Pojem strategie a jeho historie sahá do starověkého Řecka, konkrétně oblasti válečnictví. Mnoho vojenských strategií, postupů, návodů a technik je stále možno využít v podnikatelské a obchodní sféře (de Wit 2017; Zuzák 2011). Používání strategie v těchto oblastech se datuje od 60. let 20. století, kdy vzniklo mnoho definic pojmu strategie i prostřednictvím výzkumů převážně z USA a západní Evropy (Mallya 2007). V odborných kruzích i přes tyto početné výzkumy nepanuje jednotný názor, jak strategii a jeho účel chápat (Hanzelková et al. 2009).

Účelem strategie bylo umění vedení války. Strategie, se v minulosti používala především ve vojenství, a vojevůdci se díky ní zapsali do historie. Společnost, která strategii správně použije, se může stejně tak zapsat do historie obchodování. Protože obchod je válka v míru. (Papula a Papulová 2015). Podle Zuzáka (2011, s. 32) se „*dosahování podnikových cílů stále chápe jako permanentní válka nejen mezi podnikem a jeho konkurenty, ale i dodavateli, zákazníky*“ a dalšími subjekty působícími na trhu. Co je podstata strategie a co znamená? Podle Papuly (2015, s. 37) je to „*v nejjednodušším chápání příprava na budoucnost. Ten, kdo má strategii, myslí na budoucnost, aby v ní mohl naplnit svoje záměry, cíle a dosáhl předpokládaného úspěchu.*“ Jsou to „*plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu*“ (Kourdi 2011, s. 7). Alfred D. Chandler kdysi řekl: „*Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.*“ (Tyll 2014, s. 1). Nejsou to, jen plány a cíle samotné, i když je potřeba si je stanovit a znát je. Cíle a plány jsou zosobněním toho, co bychom v budoucnu chtěli získat nebo vykonat, ale strategie je způsob, jak toho chceme dosáhnout. Bill Gates jednou prohlásil: „*Mizerná strategie musí nevyhnutelně selhat bez ohledu na to, jak kvalitní máte informace. A špatné řízení zničí i dobrou strategii. Pokud děláte hodně chyb, půjdete z kola ven.*“ (Cusumano a Yoffie 2016, s. 8).

Pro **úspěšné formulování strategie** je nezbytné zaměřit se na interní a externí prostředí, se kterým je společnost neustále v kontaktu a je těmito faktory výrazně ovlivněna (Sedláčková a Buchta 2006). Dalšími důležitými faktory jsou firemní kultura a fáze vývoje společnosti, ve které se nachází. Podnik se neustále mění a prochází různým cyklem vývoje, kde se společnost mění. Organizace by měla vědět nebo se alespoň snažit posoudit v jaké fázi vývoje se nachází, kam směřuje a kam by rád směřovala (Cimbálníková 2012). Pro úspěšnou strategii je velmi důležitá harmonizace těchto faktorů v korespondenci s vytyčenými cíli podniku. Společnost by proto měla přistupovat ke strategii a ostatním prvkům svědomitě, protože to výrazně ovlivňuje její prosperitu a úspěch na trhu (Sedláčková a Buchta 2006).

Strategické řízení organizace je dlouhodobý komplexní proces zahrnující plánování, řízení, a další podpůrné aktivity zaměřené na určité směřování organizace v budoucnu. Tento soubor procesů slouží k udržení a naplnění vytyčeného cíle v budoucnu prostřednictvím zavádění dynamických činností a záměrů vedoucích k tomuto cíli (Keřkovský a Vykypěl 2003; Jakubíková 2013; Dedouchová 2001; Srpová et al. 2011). Účelem strategického řízení je flexibilně reagovat na dynamické změny prostředí, se kterými je společnost v neustálé interakci. Už jen na základě těchto informací je zřejmé, že strategické řízení je velmi složitý proces, který není vůbec jednoduché realizovat. Pro jeho naplnění je důležitý soulad mezi interními a externími zdroji a prostředím ve kterém společnost působ. Neméně důležitý je soulad mezi vizí a misí, dlouhodobými cíli společnosti a dlouhodobou strategií. Právě strategie je jádrem tohoto celého procesu (Sedláčková a Buchta 2006; Jakubíková 2013).

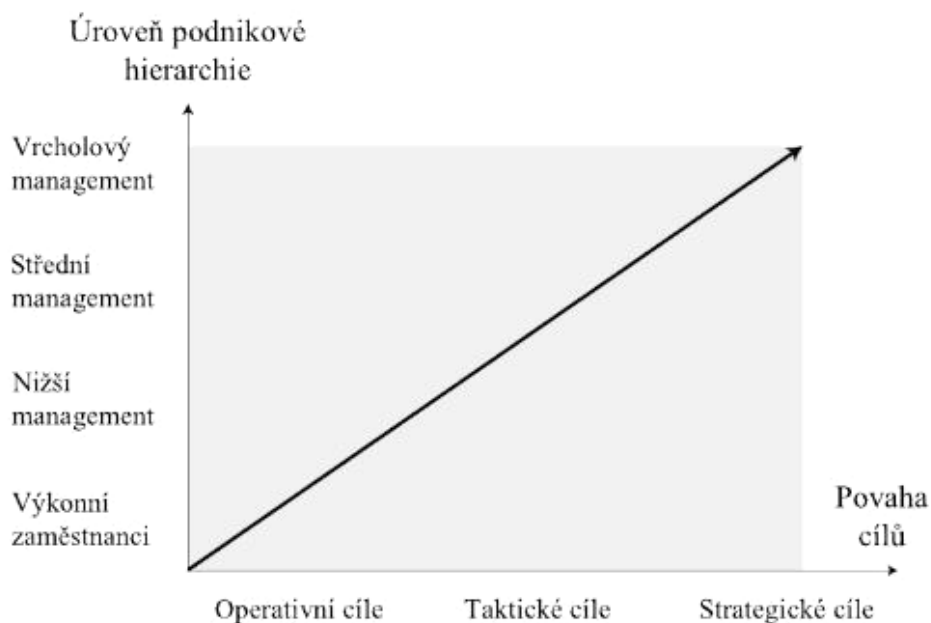
Tvorba a směr strategického řízení je v kompetenci vlastníka či vrcholového managementu, který v rámci svých pravomocí přijímá určitá strategická rozhodnutí. Tyto rozhodnutí následně ovlivňují celkovou podobu a styl strategického řízení (Stutely 2012; Jakubíková 2013). Mezi nejdůležitější rozhodnutí patří například:

- Rozhodování o identifikaci mise, vize a cílů společnosti
- Rozhodování o záměru podnikání
- Formulace a implementace strategie
- Rozhodování o zdrojích organizace
- Rozhodování o strategii organizace a mnoho dalších (Johnson a Scholes 1997; Jakubíková 2013)

Fungování strategického řízení ve společnosti je podmíněno určitou **strategickou úrovní řízení**, konkrétně se jedná o 3 úrovně – Strategická, taktická a operativní

(Sedláčková a Buchta 2006). Tyto úrovně jsou v neustálé interakci a navazují na sebe. Každá úroveň má svá specifika v rámci pravomocí a povinností, které se projevují při tvorbě, plánování a realizaci cílů a také jednotlivých úkolů v organizaci. Strategická úroveň je nejvýše postavená, vytváří cíle a tím i úkoly pro taktickou úroveň. Taktická úroveň je za tyto úkoly zodpovědná a dále úkoly deleguje na operativní úroveň, kde dochází k jejich realizaci (Červený et al. 2016; Keřkovský a Vykypěl 2003).

Obrázek 2 Úroveň podnikové hierarchie



Zdroj: (Sedláčková a Buchta 2006, s. 4)

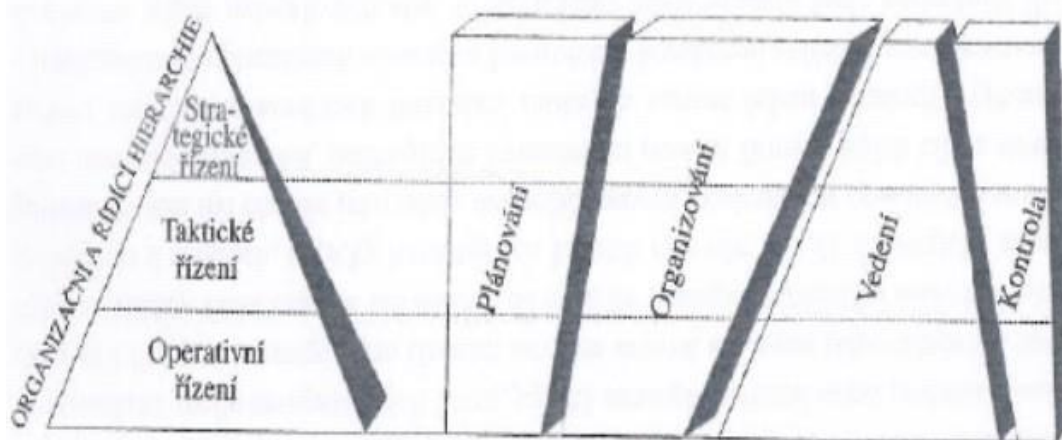
Strategická úroveň řízení, také označována jako strategické řízení nebo top management. Úkolem této úrovně je definice a plánování strategií společnosti, ale i kontrola implementace strategií a cílů. Strategie by měly být formulovány v souladu s dlouhodobým směrem společnosti a jejími strategickými a dlouhodobými cíli. Zapomenout by se také nemělo na zdroje společnosti a její prostředí, se kterým je neustále v kontaktu. Plánování dlouhodobých cílů je většinou v horizontu 2–5 let. Personální zastoupení této úrovně se skládá především z vrcholového vedení organizace, většinou vlastníci nebo jejich zástupci a nejvyšší manažeři (Červený et al. 2016; Keřkovský 2004).

Taktická úroveň řízení, také označována jako taktické řízení a střednědobá úroveň se skládá z manažerů střední úrovně. Tito manažeři většinou zodpovídají za určité pole působnosti nebo určitý okruh činností v organizaci. Taktická úroveň je realizována na středních organizačních jednotkách, jako jsou pobočky, továrny a divize. Pole působnosti taktické úrovně je oproti strategické úrovni více specifické,

není široce koncipované a je zaměřené na střednědobý časový horizont (měsíce až rok). Zpracovává cíle, které jsou odvozeny od cílů na strategické úrovni, které deleguje na operativní úroveň formou podcílů. Manažeři zde působící jsou spojeni se svojí činností v organizaci, využívají své zkušenosti z minulosti, objevuje se zde standardizace a rutinní činnosti. Výsledky v realizaci cílů se hodnotí okamžitě a vyskytující se problémy se opakují a jsou známé. Nejčastěji jsou to ředitelé, manažeři, v malých a středních společnostech. Na této úrovni často působí vrcholový management (Červený et al. 2016; Keřkovský a Vykypěl 2003).

Operativní úroveň řízení, také známá jako základní úroveň řízení, management první linie nebo operativní řízení. Vedoucí pracovníci jsou nejčastěji mistři, vedoucí výroby a ostatní manažeři s menším rozsahem kompetencí. Hlavním úkolem je dohled a řízení nad jednotlivými procesy (produkce, inovace, logistika) tak, aby byl zajištěn efektivní provoz s co nejnižšími náklady. Jsou to procesy na nejnižší organizační úrovni, které probíhají na konkrétních místech – pracovní stanoviště, sekce, týmy pracovníků a další (ManagementMania 2; Keřkovský 2004; Hanzelková et al. 2013a).

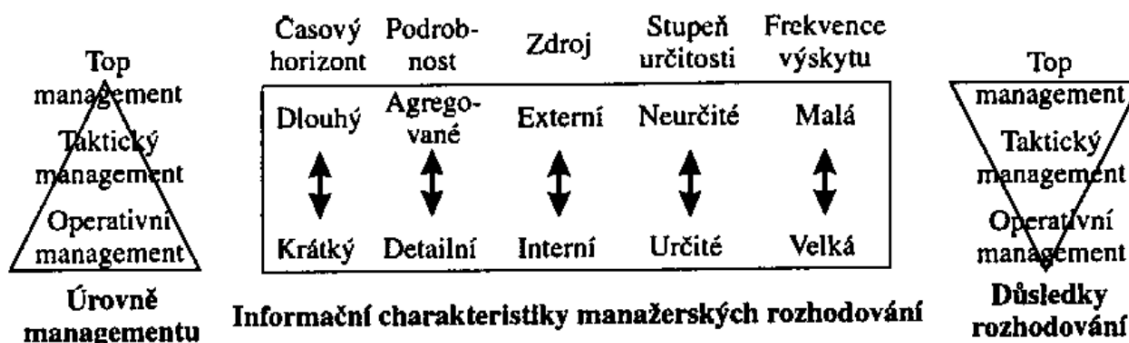
Obrázek 3 Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl 2003, s. 4)

Z výše uvedeného Obrázek 3 vyplývá rozměr základních manažerských funkcí pro jednotlivé úrovně řízení. Strategická úroveň se nejvíce zaměřuje na plánování, organizování a kontrolu. Taktická úroveň je na tom podobně jako strategická, ale více se zaměřuje na vedení při dosahování cílů. Operativní úroveň má na starost nejvíce vedení, kdy se snaží dosáhnout vytyčených cílů. Plánování, organizování a kontrolu využívá jen k dosažení svých operativních cílů, které jsou rozšířením plánů taktických.

Obrázek 4 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých úrovních managementu



Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl 2003, s. 5)

Výhody a nevýhody strategického řízení není tak jednoduché zhodnotit, protože se jedná převážně o subjektivní věc. Mnoho autorů publikací jsou pro používání strategického řízení, ale jsou i tací, kteří mají opačný názor. Přes tento rozkol v názorech převládá spíše pozitivní náhled na strategické řízení. Většina společností strategické řízení používá a společně s autory se shodují, že úspěch podniku je nejvíce závislý na rozhodování na strategické úrovni. Názorová nejednotnost pochází nejspíše již ze samotné podstaty pojmu strategické řízení. Strategické řízení se totiž nejvíce zabývá rozhodnutími nestrukturovanými a málo se opakujícími, kde dominuje nemožnost získání a zhodnocení všech relevantních informací (Keřkovský a Vykypěl 2003; Analoui a Karami 2003; Essien 2012).

Obrázek 5 Pro a proti strategickému myšlení

Pro	Proti
1. Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídící pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
3. Řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje.	3. Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
4. Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Zdroj: (Keřkovský, Miloslav a Vykypěl 2002, s. 2)

Na Obrázek 5 jsou zaznamenány názory pro a proti využívání strategického řízení. Vybraní autoři ostatních publikací, jako Thadeus Mallya (2007) a Wilson I. B. Essien (2012) uvádějí spíše pozitiva. Mezi několik vybraných pozitiv, které nebyly zmíněny, patří: vyšší prodej produktů, více příjmů na podporu výzkumu a inovací, větší kreativita, podpora individuality zaměstnanců, lepší reakce na změny, lepší kontrola a

koordinace organizace, jasné kompetence pracovníků a mnoho dalších. Strategické řízení je pro podnik důležité stejně tak jako rozhodování na strategické úrovni a ostatní manažerské procesy, například strategického myšlení.

Strategické myšlení je pojem, který není lehké definovat. Problémem je, že se autoři odborných publikací nemohou jednoznačně shodnout. Gavetti a Rivkin (2005) považují strategické myšlení za klíčový proces při tvorbě strategie, protože strategie je souhrn rozhodnutí o organizaci a strategické myšlení má zásadní vliv na toto rozhodování. Henry Mintzberg (1994) naopak zastává názor, že strategické plánování je programování předem identifikovaných strategií, kdežto strategické myšlení je proces využívání kreativity a intuice (Mallya 2007). Strategickým myšlením nazýváme proces, při kterém analyzujeme své možnosti, veškeré aspekty externího a interního prostředí. Analyzujeme změny, kterým se následně přizpůsobujeme, využíváme možností spolupracovníků a překonáváme veškeré hrozby a nesnáze. To vše lze považovat za strategické myšlení, které nám pomáhá spoluvytvářet strategické řízení. Strategickým myšlením v organizaci získáváme vyšší efektivnost celé společnosti, předcházení krizím, efektivní dosahování zisků, snazší komunikace pracovníků, týmů ale i lepší dostupnost zpětné vazby. Pokud strategicky myslíme, měli bychom začít stanovením vize v hierarchickém přístupu řízení. (Jakubíková 2013; Mallya 2007; Fotr et al. 2012).

Jedním z nejpoužívanějších způsobů strategického řízení je **hierarchický přístup**. Hierarchický přístup je charakteristický především definováním poslání, vize, strategických cílů a strategie podniku (Kovář a Krchová 2007). Mezi jednotlivými autory a odborníky na strategii nepanuje jednotný výklad pojmů poslání (mise) a vize. Někteří autoři pokládají tyto termíny za stejné a takto je i prezentují ve svých publikacích. Jiní autoři považují vizi jako vytyčený budoucí stav a misi jako současný stav nebo také nástroje pro dosažení této vize. Nejrozšířenějším výkladem je, že se jedná o dva odlišné pojmy, které se mohou doplňovat (Keřkovský a Vykypěl 1998).

Mise je prezentací účelu společnosti, který vymezuje důvod její existence. Do mise se mohou promítnout i přání a očekávání stakeholderů a jiných zainteresovaných stran (Bryson 1995; Johnson a Scholes 1997). Primárním posláním většiny společností je poskytování nějaké služby nebo produktu za účelem dosažení zisku. Mise by měla být specificky definována na konkrétní příklady, obecná definice je nedostatečná. Tím se zajistí její srozumitelnost a povědomí o společnosti u veřejnosti, zaměstnanců, manažerů a ostatních zainteresovaných stran. Měla by být veřejně známá, jejím prostřednictvím společnost poskytuje veřejnosti informace o sobě

samé. Společnost tím dává jakýsi podnět k tomu, že je důvěryhodná a nemá co skrývat, což zpravidla vede k lepším vztahům s veřejností (ManagementMania 2017a; Thompson a Strickland 1990; Keřkovský a Drdla 2003).

Tvorba mise vychází z předpokladu, že společnost má dobré povědomí o sobě a svých hodnotách, nabízených statcích a zákaznících, na které chce cílit. Měla by mít i jisté povědomí o konkurenci, o tom, proč by měli zákazníci upřednostňovat ji před konkurencí a jakým způsobem toho dosáhnout. Mise společnosti je záležitostí více interního prostředí a interních zdrojů společnosti než externího prostředí. Před tvorbou mise společnosti, je důležité provést průzkum, brainstorming a analýzy, jako například analýza stakeholderů a SWOT analýza. Tyto podklady budou poskytovat informační podporu pro úspěšné vytyčení poslání organizace (Kovář a Krchová 2007; Bryson 1995).

Vize je souhrnem základních principů a priorit společnosti, které jsou stálé a neměnné. Vize je aspirací organizace a zobrazuje její žádoucí budoucí stav. (Johnson a Scholes 1997; Jakubíková 2013). Vize je specifickým směrem podniku v budoucnu, ale nepodléhá takové konkretizaci jako mise (Charvát 2006; Papula a Papulová 2015). Papula (2015) uvádí dva typy vizí, vize dlouhodobá a vize aktualizovaná. Dlouhodobá vize je obvykle stanovena zakladatelem a provází společnost skrze její životní cyklus. Často se na jejím naplnění podílí několik generací. Aktualizovaná vize je vize, která vznikla v jisté fázi životního cyklu společnosti. Vznik této vize může být podmíněn využitím specifické příležitosti, která se naskytla pro společnost právě v určité fázi životního cyklu podniku. Tato příležitost a tvorba vize většinou stojí na manažerech a vůdcích, kteří musí projevít, že mají vizi a strategické cíle do budoucna (Papula a Papulová 2015; Tracy 2013).

Správné definování vize je začátkem strategického plánování a tvorby strategie. Je nutné si totiž uvědomit hned na počátku, co je potřeba dokázat a jaké jsou plány ve střednědobém horizontu (Bryson 1995; Papula a Papulová 2015). Cílem vize ale není jen identifikace budoucnosti organizace, plány pro tuto budoucnost a celkově vyjasnění záměru organizace. Vize pomáhá i při motivaci pracovníků, aby věděli, kam organizace směřuje a co to pro ně znamená. Vize může být považována za jakýsi stimul žádoucího chování, čímž pomáhá k efektivní koordinaci pracovníků (Johnson a Scholes 1997; Jakubíková 2013). Vize by měla společně s misí a strategickými cíli vézt k plánu a tvorbě celkové strategie společnosti (Bryson 1995; Kaźmierski a Pelci 2003).

Strategické cíle lze charakterizovat jako určitý žádoucí stav v budoucnosti, který chce organizace dosáhnout. Formulace těchto cílů je dlouhodobý proces, který není

vůbec jednoduchý. Zpravidla by mu měli předcházet četné analýzy, průzkumy a rozborů, které zajistí dostatečný přísun informací. Informace o společnosti i okolí společnosti, ale nejsou všechno. Svojí roli zde také hraje majitel společnosti, který má své plány a sny s organizací. Informace a plány majitele jsou základem pro uchopení a realizaci samotného procesu formulace cílů (Souček 2015; Charvát 2006; Papula a Papulová 2015). Strategické cíle společnosti by měli být definovány tak, aby byli co nejvíce v souladu s organizací. Tento soulad je zachován propojením mise a vize společnosti se strategickými cíli a jejich správným naplánováním (Sedláčková a Buchta 2006; Johnson a Scholes 1997).

Pro tvorbu cílů společnosti používají různé metody (Bryson 1995; Papula a Papulová 2015). Populární metodou používanou pro formulaci cílů je metoda SMART. Správné použití metody SMART zajišťuje, že definované cíle vykazují znaky dobře formulovaných a splnitelných cílů. Cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, orientovaný na výsledek a časově ohraničený. Metoda SMARTER je rozšířením metody SMART, kdy jsou přidány ještě dva znaky cílů. Rozšíření metody SMART je zaměřeno na zdroje a soulad s etikou (Charvát 2006; Jakubíková 2013). Takto stanovené cíle mají mnohem větší pravděpodobnost, že budou úspěšně naplněny. Pokud by byl stanoven cíl, který není specifický nebo časově ohraničený nebo by postrádal další z výše uvedených znaků, byl by jen těžko ovlivnitelný a splnitelný (Souček 2015; Sedláčková a Buchta 2006). Špatně stanovené cíle pak mají neblahý vliv na konkurenceschopnost a konkurenční výhodu organizace.

Konkurenční výhoda a s ní související konkurenceschopnost je pro organizace velmi důležitá a mnoho organizací se jí snaží získat nebo dosáhnout. Konkurenční výhoda je něco, co vychází z procesů organizace, a ne z organizace jako celku. Disponovat konkurenční výhodou je velmi žádoucí pro zlepšení postavení podniku na trhu. (Kislingerová 2008; Porter 2011) Procesy, ze kterých vyplývají konkurenční výhody, mohou být různé, například marketing, výroba, distribuce a jiné. Efektivita procesů organizace může přispět k nižším nákladům, získání výhody či jiné odlišení se od konkurence. Konkurenční výhody se nejčastěji získávají využíváním nově získaných technologií, postupů a technik v organizaci (Porter 1998; 2008a). Získání a udržení si konkurenční výhody je pro podnik prvním krokem na cestě k úspěchu. Podnik, který má dobrou strategii se odlišuje od ostatních a získává pak tuto výhodu. Konkurenční výhoda je něco, díky čemu získáme náskok před konkurencí, například nižší náklady, které nám zajistí nízké ceny oproti konkurenci (Zuzák 2011; Sedláčková a Buchta 2006).

2.2 Hierarchie strategií

Hierarchie strategií vychází z názoru, že strategie se skládá z několika strategických cílů a způsobů jejich dosahování. Druhým předpokladem je existence hierarchické soustavy strategií, které jsou navzájem provázány. Hierarchií strategií se rozumí uspořádání strategií podle toho, na jaké úrovni se jednotlivé strategie nacházejí. Strategie dělí se podle úrovně řízení od shora dolů se dělí na **komplexní (podnikatelskou)** strategii, někdy nazývanou také strategie na společenské úrovni (Cimbálníková 2012). Poté následuje strategie „**corporate**“ (strategie firemní, korporátní, nebo také podnikatelská), „**business**“ strategie (obchodní, úroveň organizačních jednotek) a „**functional**“ (funkční, operativní) (Mallya 2007; Johnson et al. 2012; Smejkal a Rais 2013). Po těchto strategiích lze představit ještě strategii **marketingovou**. Formulace strategií by měla probíhat shora – dolů, tedy nejdříve strategii podnikatelskou, korporátní a nakonec obchodní. Zpětná vazba mezi jednotlivými úrovněmi rozhodování postupuje oboustranně (Jakubíková 2013; Keřkovský a Vykypěl 1998).

Obrázek 6 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: (Mallya 2007, s. 36)

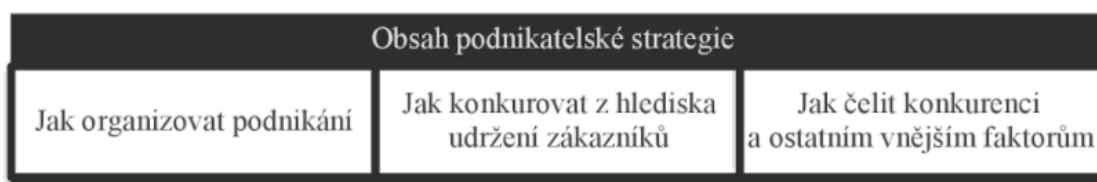
Strategie jsou pro lepší přehlednost a srozumitelnost zobrazeny v Obrázek 6 do pyramidy. Na obrázku lze spatřit jednotlivé úrovně řízení strategií a vztahy, které mezi nimi panují. Strategie by měly být formulovány ve vzájemném souladu, kdy strategie vyšších úrovní jsou v souladu se strategiemi nižších úrovní, jinak hrozí jejich nefunkčnost. Cíle jednotlivých strategií jsou odlišné a liší se i jejich formulace a

realizace s ohledem na jejich hierarchickou úroveň (Sedláčková a Buchta 2006; Hanzelková et al. 2013a).

Podnikatelská strategie

Nazývána také strategií na společenské úrovni. Používá se jako strategie pro splnění strategických cílů, které si organizace vytyčila. Tyto cíle jsou napojeny na vizi a poslání organizace a vedou k jejich naplnění (Mallya 2007; Cimbálníková 2012). Podnikatelská strategie vychází z hodnot organizace, pozice, kterou chce společnost obsadit na trhu a z odvětví ve kterém působí. Obvykle je koncipována na období 3-5 let a měla by obsahovat konkrétní cíle v oboru podnikání (Růčková a Roubíčková 2012; Dominik 2017).

Obrázek 7 Obsah podnikatelské strategie



Zdroj: (Růčková a Roubíčková 2012, s. 171)

Podnikatelská strategie je přímo na špici pyramidy v Obrázek 6 a také by měla být jako první definována. K tomuto účelu se používá podnikatelský plán, kterým organizace odpovídá na důležité otázky, které determinují její budoucí fungování (Koráb et al. 2007). Po stanovení podnikatelské strategie je na čase si definovat strategii „korporátní“.

Korporátní strategie

Název a význam této strategie není zcela ucelený a liší se od autora k autorovi. Mallya (2007) nebo Smejkal a Rais (2010) popisují tuto strategii jako firemní, korporátní nebo dokonce podnikatelskou. Fotr et al. (2012) se také přiklání k názvu firemní strategie a Kislingerová et al. (2005) zmiňuje název celopodniková a firemní strategie. Ostatní autoři, jako Hanzelková et al. (2009), Keřkovský a Vykypěl (2006) ale i většina zahraničních zdrojů například Thompson (2001), Dransfield (2001) či Johnson et al (2008) se shodují na názvu „korporátní strategie“.

Korporátní strategie je v hierarchii strategií o stupeň níže než podnikatelská strategie, která definuje vize a mise. Správné stanovení korporátní strategie naopak cílí na rozvedení a rozšíření mise organizace (Hanzelková et al. 2009). Tvorba korporátní strategie je proces o přemýšlení a stanovení si základního směřování podniku. Do těchto otázek patří uvažování o odvětví, v jakém chce podnik působit, jakou roli

bude podnik hrát na trhu, či rozhodování o zemi podnikání a zdrojích nebo stylu řízení a ostatních otázkách. Když známe odpověď na tyto otázky, je žádoucí soustředit se na aktivity, které povedou k naplnění dlouhodobých strategických cílů a plánů, jak těchto cílů dosáhnout. To vše zahrnuje tvorbu korporátní strategie. Tvoří se zde struktura a organizace celopodnikových aktivit s přihlédnutím na velikost a růst podniku (Thompson 2001; Hanzelková et al. 2013a; Dransfield 2001).

Porter (2008b) zmiňuje korporátní strategii v souvislosti s diverzifikací společností do ostatních odvětví. V tomto případě se musí v korporátní strategii počítat se synergií ostatních organizací, plánů pro diverzifikaci a celkový růst portfolia. V návaznosti na vývoj a pokrok organizace je žádoucí pravidelná úprava korporátní strategie, tak, aby stále zajišťovala a směřovala ke splnění vytyčených cílů (Keřkovský a Valsa 2012). Keřkovský a Vykypěl (2006) považují tvorbu korporátní strategie jako základ pro následnou tvorbu strategie „business“ jednotlivých strategických jednotek takzvaných „Strategic Business Units“ („SBUs“) (Kourdi 2015).

Business strategie

„Strategie SBU“, „business strategie“, „obchodní strategie“, „konkurenční“ – to jsou nejčastější překlady a názvy business strategie, které mají základ v anglickém slovu „business strategy“ používané zahraničními autory. Tato strategie se nachází na střední úrovni v hierarchii strategií a následuje hned po korporátní strategii, která jí je nadřazená. Business strategie se zabývá strategií jednotlivých strategických podnikatelských jednotek („SBUs“) v rámci podniku. Každá jednotlivá SBU má své specifické působení v rámci organizace, své zacílení na trh, specifické cíle, i management a strategie, které jsou odlišné od ostatních SBU. Úroveň business“ je velmi důležitá pro efektivitu společnosti a také výrazně ovlivňuje, jakým způsobem bude cílit organizace na zákazníky (Hanzelková et al. 2009; Jakubíková 2013; Campbell et al. 2011; Kislingerová et al. 2005; Hill a Jones 2012).

Podstata business strategie je vypracování strategie pro jednotlivá SBU s cílem naplnění vytyčených strategických cílů každé SBU. Strategické cíle jsou v souladu s korporátní strategií, která je nadřazená a je podkladem při tvorbě těchto cílů a strategií. (Hanzelková et al. 2013a; Fotr et al. 2012) Obsahem business strategie je pak tvorba specifických strategických cílů pro rozšířený marketingový mix v rámci SBU. Tento marketingový mix je tvořen plánováním, různými procesy a působením lidských zdrojů za účelem nabízení služeb za určité ceny prostřednictvím distribučních kanálů. Způsoby naplnění těchto cílů v rámci marketingového mixu se promítne do strategických plánů (Cimbálníková 2012; Keřkovský a Drdla 2003).

Tabulka 1 Rozšířený marketingový mix 7P

Rozšířený marketingový mix 7P	
• Product (soubor výrobků/služeb dané SBU); • Price (cenová politika); • Place (vymezení trhu); • Promotion (distribuční kanály); • People (lidské zdroje, pracovníci);	• Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU); • Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU).

Zdroj: (Keřkovský et al. 2015)

Každá SBU má svůj strategický plán, který je v kompetenci managementu jednotlivých SBU. Tento plán vychází z cílů korporátních a je tvořen a sledován top managementem (Fotr et al. 2012). Rozšířený marketingový mix 7P je výborná pomůcka pro tvorbu a práci se strategickým plánem, ale není to jediný nástroj. Nástroj 7P může být upraven přidáním dalších „P“, například „profit“ (finanční cíle SBU) a „productivity“ (výkonnost) (Keřkovský a Vykypl 2006; Hanzelková et al. 2013b).

Strategie na úrovni „business“ mají mnoho podob a typů jako například „**generické strategie**“. Jsou také nazývány jako „**strategie podle Portera**“. Někteří autoři je také označují jako „Porterovy konkurenční strategie“ nebo „Porterovy generické strategie“ (Srpová et al. 2011; Porter 1994). Z českých zástupců Cimbálníková (2012) uvádí název „strategie zaměřené na produkt“. Hanzelková (2013a) například hovoří v souvislosti s Porterovými generickými strategiemi o vytváření „generického charakteru strategií“ v rámci SBU. Porter stanovil dvě základní generické strategie – strategie a to „nákladová“ (cost leadership) a „odlišnosti“ (differentiation), které cílí na širokou základnu zákazníků. Opakem jsou strategie fokální, které se soustředí na malý segment trhu, tedy nízkonákladové (soustředění pozornosti na nízké náklady) a diferenciací (soustředění pozornosti na diferenciaci) (Tripes 2015).

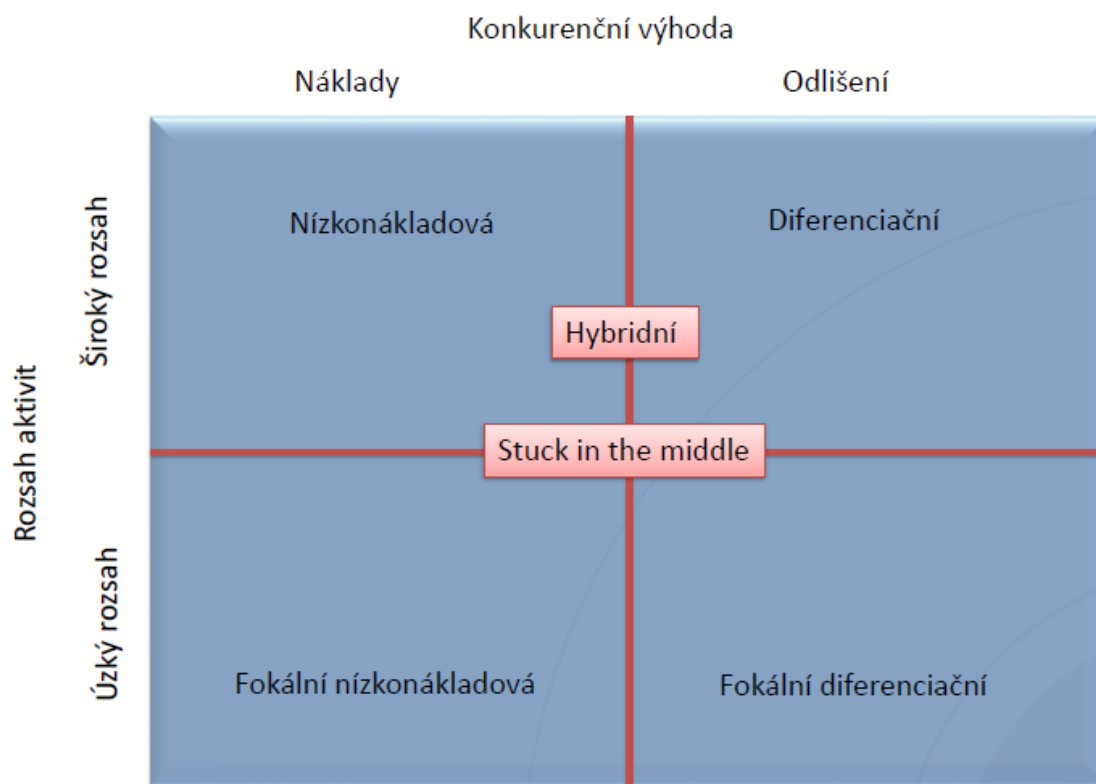
Nízkonákladová strategie také zvaná strategie „cost leadership“ je postavena na co největší úspoře nákladů, ať už výrobních, distribučních či jiných nákladů. Nákladová strategie cílí na úspory nákladů a ty se nám tak projeví v ceně výrobku (Srpová et al. 2011; Porter 2004). Cílem je mít nižší náklady, než má konkurence a získat tak důležitou konkurenční výhodu. Organizace, které mají za cíl používat tuto strategii, se musí soustředit na dokonalost své výroby, distribuce, nákupech a technologií. Veškeré tyto procesy společnosti musí být v souladu se strategií, naopak se společnosti nemusí tolik soustředit na marketing (Kotler a Keller 2007; Porter 2004). Produkt společností, které mají nastavenou tuto strategii, není diferenciován. Naopak je zde

snaha o úsporu nákladů a již zmíněná malá diferencovanost produktu zajišťuje prodej širšímu okruhu zákazníků (Wang et al. 2011).

Diferenciační strategie, také strategie „odlišnosti“ pochází z anglického pojmu „differentiation“. Zacílení produktů této strategie je na větší část zákazníků, kdy je kladen důraz na přidanou hodnotu těchto produkt (Smejkal a Rais 2010; Charvát 2006). Základem je důraz na lepší výkon v konkrétní vlastnosti produktu, který by byl dostatečně oceněn zákazníky. Snaha diferencovat produkt většinou souvisí s hledáním konkurenční výhody, která by společnosti získala náskok před konkurencí a byla zároveň oceněna u zákazníků. Výrobky této strategie se vyznačují velkou přidanou hodnotou za účelem odlišení se od konkurence (Kotler a Keller 2007; Kovář et al. 2014). Jedinečná vlastnost produktu může být kvalita produktů, kdy jsou tomuto cíli podmíněny všechny procesy při samotné výrobě. Dalšími diferenciačními vlastnostmi mohou být nadstandardní služby, distribuční služby, financování a jiné (Srpková et al. 2011). Strategie diferenciace je proto spojena s vyššími náklady, které jsou navázané na zvýšení přidané hodnoty a jedinečných vlastností produktů. Společnosti, které prosazují tuto strategii, se musí soustředit na vývoj, inovace, reputaci a prestiž společnosti a mít silný, kreativní a specializovaný tým pracovníků (Wang et al. 2011).

Strategie **fokální nízkonákladová** a **fokální diferenciační** vychází ze strategií nízkonákladové a diferenciační, ale míří na malý určitý tržní segment. Fokální strategie míří na specifické touhy a přání zákazníků, které se snaží naplnit ještě lépe než konkurence. U fokální nízkonákladové strategie je to co největší úspora nákladů a možnost nabízet produkt za co nejlevnější cenu malému tržnímu segmentu na úkor konkurence. Fokální diferenciační strategie se naopak snaží o co největší přidanou hodnotu a individuální diferenciaci produktu, roli zde hraje i prestiž značky. Mezi další generické strategie patří hybridní strategie a strategie „Stuck in the middle“. (Wang et al. 2011; Porter 1998; Tripes 2015). V **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** jsou pro lepší přehlednost vyobrazeny jednotlivé generické strategie.

Obrázek 8 Přehled generických strategií



Zdroj: (Tripes 2015, s. 5)

Hybridní strategie je koncipována na kombinaci principů nízkonákladové a diferenciační strategie, kdy kombinuje vysokou přidanou hodnotu při dosažení co nejnižších nákladů. Znakem této strategie je využívání nových technologií, know-how a rychlá reakce na tržní podmínky (Zuzák 2011; Tripes 2015). Strategií, která vlastně není „pravou“ strategií je pojem „**Stuck in the middle**“, který reprezentuje společnosti, které se pohybují mezi strategiemi a nevěnují se ani jedné správně (Porter 2004; de Wit a Meyer 2010). Organizace, které spadnou do strategie „stuck in the middle“ obvykle váhají s výběrem strategie a neví, jakou cestou by se měli dát, až zde uvíznou. Tato situace má za následek velkou konkurenční nevýhodu, kdy organizace, které zde uvíznou, nejsou dobré ani v jedné strategii (Moon 2010).

Použití **Porterových generických strategií** je spojeno i s určitými **negativy a riziky**. Rizika vycházejí ze samotného rozhodnutí o deklaraci strategie, kdy je možnost, že se vedení špatně rozhodne a ve skutečnosti jejich zvolená strategie nebude úspěšná. Každá implementace strategie je spojena s určitými omezeními a nevýhodami. U **nízkonákladové strategie** je to konkrétně samotná podstata výhody této strategie, a to je velká výrobní kapacita, která umožňuje vyrábět za co nejnižší cenu, ale zároveň je zde riziko nedostatečně flexibilního plnění zákaznických požadavků. Podle Tripese (2015) jsou dalšími nevýhodami této strategie často nízká kvalita,

možnost poškození jména značky a nízká přidaná hodnota. Kvalita může být v některých případech tak nízká, že zákazník nebude mít o produkt žádný zájem (Tripes 2015). S tím souvisí i riziko znehodnocení investice do velkých skladových zásob při rychlém technologickém vývoji. Další nevýhodou je snadné napodobení této strategie konkurencí, čímž prakticky přijde firma o konkurenční výhodu (Porter 2004; Lukášová et al. 2004).

Rizika diferenciační strategie jsou proměnlivost a upadání požadavků zákazníků po diferencovaných produktech. Při implementaci diferenciační strategie je nutné cílit na přidanou hodnotu, s čímž ovšem souvisí vysoké náklady (inovace, sledování trendů a požadavků zákazníků, specializace...). Při výběru **fokálních strategií** je nutný důraz na výběr cíleného segmentu, protože špatný výběr představuje velké riziko neúspěchu na trhu. Špatným výběrem by se mohlo jednoduše stát, že je celá strategie nefunkční a postrádala by smysl (Tripes 2015; Porter 2004). Koncept Porterových generických strategií je již delší dobu používán, a proto v některých odvětvích se mohou objevit vhodnější přístupy.

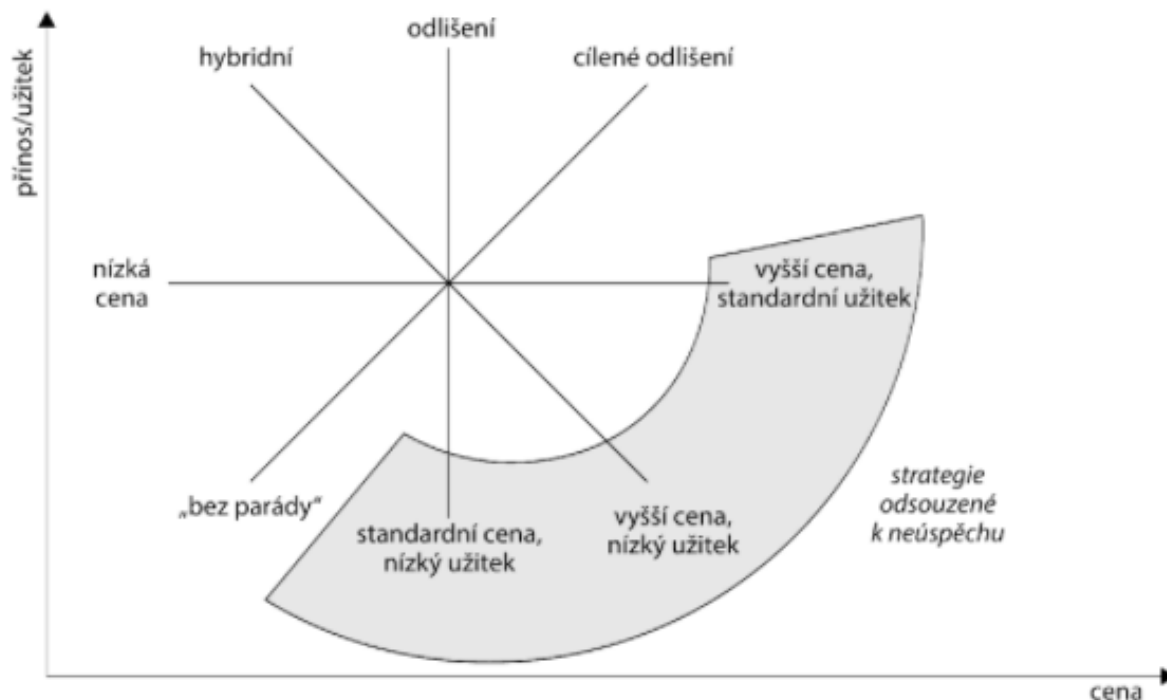
Dalšími přístupy k výběru „business“ strategií jsou „*Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny*“, „*Mintzbergův přístup*“ k tvorbě základních konkurenčních strategií a modely podnikové strategie podle „*Milese a Snowa*“. Model podnikové strategie podle Milese a Snowa není pro tuto práci tolik relevantní. Je to především z důvodu soustředění se tohoto přístupu na typologii strategií podle odvětví a méně na specifikace procesů výroby jako u jiných strategií. Miles a Snow také dělí strategie podle chování organizací na trhu a podle způsobu, jak se chovají vůči konkurenci. Tato strategie také pracuje s premisou, že včerejší trh je stejný jako dnešní, což si myslím, že v dnešním dynamicky se měnícím světě už není relevantní (McDaniel a W.Kolari 1987).

Mintzbergův přístup je hůře uchopitelný v praxi a není pro vybraný typ společností a tuto práci tak použitelný. Mintzbergova strategie vychází z přístupu 5P, na jejichž základě určuje strategii společnosti. Je nutné získat velké množství informací o subjektu a mít dostatek interních dat. Získání potřebných informací by bylo značně složité a v některých případech i nemožné, protože firmy by některé informace nechtěli poskytnout (University of Cambridge 2018). Pro naplnění cíle práce jsem se rozhodl použít podle mého názoru vhodnější *Porterovy generické přístupy a přístup Johnsona-Scholese*. Generické strategie a přístup Johnsona-Scholese jsou lépe uchopitelné v praxi, je to dobrý základ pro jasný přehled o strategii společnosti a konkurenční výhodě. Posuzované subjekty pro práci jsou menšího až středního rozsahu, působící v oboru dřevozpracovatelských a největšími konkurenčními výhodami jsou považovány spíše technologie a lidské zdroje než plánování a marketing. Podle

toho byly také vybrány metody hodnocení, kdy Mintzberg by byl složitý a nerelevantní.

Johnson a Scholes stvořili koncept „**strategických hodin**“ („strategy clock“), který staví na základech Porterových generických strategií a rozšiřuje ho do podrobnější roviny. Především je postaven na předpokladu vnímané hodnoty pro zákazníky a poměru zaplacené ceny za produkt. Pro zákazníka jsou tedy nejdůležitější náklady na pořízení produktu, a jaký z něho má užitek (Johnson et al. 2008). Johnson a Scholes oproti Porterovy připouštějí strategie na základě kombinaci ceny i odlišení. Podle Portera jsou strategie (vyjma hybridní a stuck in the middle strategie) soustředěny jen na cenu nebo na odlišení se. Strategické hodiny rozvíjí tuto myšlenku o další strategie, které různě kombinují tyto dva aspekty. Jednotlivé strategie jsou zobrazeny v Obrázek 9 (Slavík 2014).

Obrázek 9 Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny



Zdroj: (Slavík 2014, s. 38)

Strategie 1, také strategie „**bez parády**“ se soustředí na cenově citlivý tržní podíl, který uvítá co nejnížší cenu. Tato strategie není tak populární, ale jsou společnosti, které ji používají a mohou ji efektivně používat. Její používání je spojeno s nízkou cenou a nízkou vnímanou hodnotou pro zákazníky (second handy, bazary, outletry...) (Srpová et al. 2011; Jurová a kolektiv 2016). **Strategie 2 („nízká cena“)** je společně se strategií 1 řazeny mezi strategie založené na ceně. V této strategii je neustálý tlak na co nejnížší náklady, cílem je stát se nákladovým vůdcem. Hrozí zde riziko cenové

války, kde musí být společnost velmi dobře vedena k dosahování co nejnižších nákladů (úspory z rozsahu, zkušenostní křivka, vysoký tržní podíl), jinak jí hrozí neúspěch na trhu. Nevýhodou je, že tato strategie je snadno napodobitelná konkurencí, cílem je zde udržet si co nejdéle konkurenční výhodu prostřednictvím nízkých nákladů na úkor konkurence. Rizikem jsou nízké marže a malé zisky, které by jinak mohly být použity pro rozvoj a vývoj společnosti. Strategie nízké ceny je často používána (diskontní prodejny), zákazník zde vnímá vyšší hodnotu (Srpová et al. 2011; Kislingerová et al. 2005; Johnson et al. 2008).

„Hybridní strategie“/ strategie 3 vychází z konceptu vyšší přidané hodnoty vnímané zákazníkem a zároveň snižování ceny za produkt. Tato strategie je těžko napodobitelná, byla úspěšně používána mnoha japonskými společnostmi a společností IKEA (Srpová et al. 2011). Hybridní strategie a její fungování záleží na znalosti potřeb zákazníků a jejich uspokojení. Důležité jsou také nízké náklady, aby bylo možné snižování cen (Dedouchová 2001).

Strategie 4/“Odlišení“, také „diferenciace“ je podle Kislingerové (2005) strategie, která staví na kombinaci středně vysoké ceny a vysoké přidané hodnoty s cílem dosáhnout vysokého podílu na trhu. Dedouchová (2001) říká, že principem diferenciální strategie je nabízet zákazníkům produkty s vyšší přidanou hodnotou za vyšší cenu. Diferenciální strategie je nákladná na provádění, pro její funkčnost je důležité zaměřit se na vylepšení produktů, inovace a vývoj, využití marketingu a budování značky s dokonalou propagací (Jurová a kolektiv 2016). Známé společnosti, které staví na silné značce a pověsti jsou například Heinz (potraviny), Levi's (oblečení) a další (Dedouchová 2001).

Další strategie, která je podobná strategii odlišení se je **strategie 5/“Cílené odlišení“**. U této strategie se vychází z velmi vysoké přidané hodnoty a velmi vysoké ceny za tyto produkty. Strategie cíleného odlišení se soustředí na menší specifické tržní segmenty, většinou luxusní zboží nebo vysoce specializované služby (jaderné elektrárny, Luis Vuitton, Ferrari) (Slavík 2014). Při aplikaci této strategie je důležité si promyslet cílený segment, získat znalost požadavků zákazníků a podle toho správně nastavit strategii (Kislingerová et al. 2005).

Zbývající **strategie 6, 7 a 8** autoři označili jako **„neúspěšné strategie“**, protože s největší pravděpodobností jsou odsouzeny k neúspěchu. Strategie poskytují zákazníkům špatný poměr mezi hodnotou a cenou za produkt (Cimbáľníková 2012). **Strategie 6 („zvýšená cena/standardní hodnota“)**, jak už název napovídá, se soustředí na produkty, za vyšší cenu, ale nepřidává žádnou přidanou hodnotu navíc. Riziko strategie je ztráta tržního podílu a následného krachu (Jurová a kolektiv

2016). **Strategie 7 („vysoká cena/nízký užitek“)** je podle Kislingerové (2005) nejhorší případ, který může společnost zvolit, kdy zvyšuje cenu za produkty a zároveň snižuje jejich přidanou hodnotu. Jurová a kolektiv (2016) tvrdí, že je tato strategie použitelná, pokud je organizace v monopolním postavení. Poslední neúspěšnou strategií je **strategie 8 („standardní cena/nízký užitek“)**, kdy snižování hodnoty produktů vede ke ztrátě trhu (Srpová et al. 2011).

Ostatní úrovně strategií

V praxi existuje velké množství strategií, které spadají do této kapitoly. Řeč je o strategiích, které jsou tvořeny na nižších úrovních než strategie business v rámci hierarchie strategií. Jedná se o strategie horizontální, funkční, procesní a marketingová. Pro tuto práci je stěžejní strategie marketingová, cenová a distribuční strategie, proto jsou v práci rozvedeny více než ostatní. Pro ověření implementace strategie společností v praxi je použit nástroj Hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec byl použit jako přehledný nástroj pro snadnější a přesnější identifikaci strategie, kterou společnost realizuje v praxi. Informace získané z výzkumu a terénního průzkumu byli porovnány a následně vyhodnoceny, jak se slučují s jednotlivými teoretickými strategiemi podle principů Portera a Johnsona-Scholese.

Hodnotový řetězec tzv. „value chain“ byl vytvořen Harvardským profesorem Michaelem Porterem za účelem osvětlit firmám důležité aktivity pro tvorbu hodnoty při realizaci strategie. Hodnotový řetězec vychází z teorie nízkonákladové a diferenciací strategie a je velmi důležitý při výběru strategie a při její realizaci. Hodnotový řetězec se skládá z procesů, které tvoří hodnotu pro organizace (Kannegiesser 2008; Kotler a Keller 2007). Každá společnost má jiný hodnotový řetězec a z tohoto odlišení vzniká konkurenční výhoda pro společnosti. Hodnotový řetězec je proto cenným nástrojem pro identifikaci zdrojů této konkurenční výhody a její udržení. Hodnotový řetězec se skládá z 9 činností, z toho 5 primárních a 4 podpůrných činností. Primární činnosti slouží k tvorbě hodnoty a produkce, podpůrné činnosti zajišťují efektivní fungování primárních aktivit (Kotler a Keller 2007; Dvořáček a Tyll 2010; Bischoff 2011; Popesko 2009).

Obrázek 10 Hodnotový řetězec



Zdroj: (Pecháčová 2013, s. 95)

Mezi **primární aktivity hodnotového řetězce** je řazena výroba, vstupní operace, výstupní operace, marketing a servis spojený s výrobky (Tripes 2015). **Vstupní operace** jsou veškeré procesy spojené se vstupní surovinou, materiálem či jiným výrobním faktorem. Jedná se o skladování, zacházení s materiálem, plánování dopravy, dodavatelé a odběratelé. **Výroba** je shluk aktivit, které stojí za přeměnou vstupního faktoru na výstupní, tedy finální produkt. K dokončení produktu jsou využívány služby jako výroba produktu, balení produktu, kontrola, upravování, údržba příslušenství a další. **Výstupní operace** zahrnují činnosti především v oblasti distribuce produktů k zákazníkům jako je optimalizace dodávek (Satya Sekhar 2010; Van Weele 2010; Tripes 2015). **Marketing** je zastoupení aktivit za účelem propagace produktu zákazníkům. Jedná se o reklamu, povědomí o značce a další marketingové nástroje. Pátou primární aktivitou je **servis**, který je zastoupen činnostmi v oblasti zákaznických služeb, poprodejních služeb, reklamací a ostatních zákaznických službách (Satya Sekhar 2010; Van Weele 2010; Kannegiesser 2008). Všechny primární aktivit jsou v jisté míře závislé na podpůrných aktivitách, které napomáhají a zefektivňují primární aktivity.

Podpůrné aktivity slouží k podpoře primárních aktivit a do jisté míry ovlivňují jejich efektivitu. Do těchto aktivit patří obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, lidské zdroje a infrastruktura. První podpůrnou činností je **obstaravatelská činnost**, která se zabývá získáváním a využíváním zdrojů pro výrobu produktů. Obstarávání výrobních faktorů může být zajištěno jak primární aktivitou, tak i

podpůrnou. Toto rozhodnutí je na firmě a proto Porter zařadil obstaravatelskou činnost do podpůrných aktivit (Van Weele 2010; Tripes 2015). Další podpůrnou aktivitou je **technologický rozvoj** společnosti, kde se soustředí činnosti na podporu technologií, inovací, zpracování informací a CRM – customer relationship management (vztahy se zákazníky). **Řízení lidských zdrojů** představuje procesy týkající se zaměstnanců. Především se jedná o nábor zaměstnanců, školení, motivování zaměstnanců, poskytování vzdělávání zaměstnanců a ostatní aktivity. Poslední podpůrnou aktivitou je **infrastruktura**, která je ale neméně důležitá pro strategii podniku. Tato aktivita poskytuje podporu ne jedné ale celé plejádě primárních aktivit a zároveň i celé společnosti (Blažková 2007; Tripes 2015; Satya Sekhar 2010). Konkrétní podobu hodnotového řetězce pro nízkonákladovou a diferenciací strategii lze nalézt v příloze 1 a 2. Používání Porterových generických strategií je spojeno i s několika negativy a riziky.

Cenová strategie je strategie, která určuje a ovlivňuje výši a tvorbu ceny, které si společnost účtuje za své služby. Cílem této strategie je správné ovlivňování výše ceny a tím i nepřímou ziskovosti podniku. Cena je nejvíce ovlivněna interními a externími faktory společnosti (McCarthy a Perreault 1995; Kotler et al. 2007). **Interní faktory** nazývané také vnitřní faktory jsou faktory, které jsou dány samotnou společností. Mezi tyto faktory lze zařadit cenovou politiku společnosti, marketingové cíle společnosti, náklady, marketingový mix a další různé faktory. Důležitým interním faktorem společnosti je její marketingový cíl, který bude určovat, zda bude více cílit na diferenciaci svých produktů a žádat si tak vyšší ceny za své produkty nebo naopak bude cílit na nízké náklady a širokou dostupnost svých produktů (Blažková 2007; Tomek a Vávrová 2007; Jakubíková 2013).

Naproti tomu **externí faktory** (vnější) jsou prvky, které ovlivňují cenu společnost spíše nepřímou než přímo jako interní faktory. Několik externích faktorů ovlivňujících tvorbu ceny jsou specifika trhu, poptávka a nabídka na trhu, konkurence či státní zásahy. Externí faktory nám ovlivňují tvorbu a metody tvorby cen používaných společnostmi stejně jako interní, ale s interními faktory lze lépe pracovat a ovlivňovat je (Jakubíková 2008; Kotler a Keller 2007; Kotler a Armstrong 2012)

Metody tvorby cen jsou metody, za jejichž pomoci se stanovují ceny produktů. Tyto varianty jsou často upravovány podle portfolia společnosti a životního cyklu produktu (Machková 2015). Metod, pro tvorbu ceny existuje opravdu velké množství, je to například strategie cenového pronikání na trh, strategie expanzionistických cen, strategie využívání transferových cen, strategie „sbírání smetany“ a mnoho další. Pro tuto práci jsou ale důležitější jiné metody, které budou uvedeny níže. Vybrané

metody byly zvoleny na základě jejich vyšší vhodnosti pro vybrané společnosti (Machková 2015; Blažková 2007; Kotler et al. 2007).

Relevantní metody tvorby cen pro tuto práci jsou především metody stanovení cen podle nákladově orientované ceny, poptávkově orientované ceny, cena stanovená podle konkurence a cena podle marketingových cílů. **Nákladově orientovaná cena** je metoda tvorby cen, kdy se vychází z nákladů na výrobu produktu a distribuci produktu. Spočítají se veškeré náklady spojené s poskytováním produktu a k tomu se připočte určitá procentuální marže. Možnost tvorby této metody je také z analýzy bodu zvratu, kdy se vychází z předpokladu, že cena by měla být vyšší než náklady na produkci výrobku. Tato metoda je hojně používána a je jednoduchá na realizaci (Foret et al. 2003).

Další variantou je **poptávkově orientovaná cena**, která je tvořena na základě odhadu určitého objemu poptávky po produktu. Počítá se zde i s tím, jaký bude mít vliv změna ceny na poptávku po výrobku. **Cena orientovaná podle konkurence** je metoda tvorby cen, která se soustředí na konkurenci a její cenotvorbu. Při této metodě se přihlíží na ceny konkurenčních produktů a podle nich se upravují ceny společnosti. **Hodnotově stanovená cena** je stanovení ceny podle odhadu hodnoty produktu pro zákazníka. Cena se tedy stanovuje podle toho, jakou hodnoty by mohl produkt mít pro zákazníka. Další metodou je **stanovení ceny podle marketingového cíle** společnosti, kdy si společnost stanoví svůj cíl, který chce splnit a podle tohoto cíle si stanoví svoji cenu za produkt. Cílem může být maximalizace zisku, maximalizace obrátu nebo jiný cíl (Karlíček et al. 2013; McCarthy a Perreault 1995; Foret 2008).

Stanovení cen může probíhat také podle jednotlivých produktů a jejich druhů. Cena může být ovlivněna celým portfoliem společnosti. Svojí roli zde hrají také **psychologické ceny**, kdy se využívá faktu, že zákazníci podle ceny vnímají hodnotu a kvalitu produktu, a tak se působí na emoce zákazníků. Příkladem může být použití tzv. „Baťovských cen“, kdy se stanovují ceny končící na číslovku 9. Zákazník má poté pocit, že je cena menší a ušetří (Blažková 2007; Foret 2012). Tvorba cen může být ovlivněna i komplementárními produkty.

Komplementární výrobky jsou výrobky, které se doplňují a musí být pro svoji funkčnost používány dohromady. Cenové strategie si tak hrají s cenou těchto produktů, aby docílili svých cílů a cen, kterou požadují. Další strategií tvorby cen je **strategie přidané hodnoty**, kdy společnost nabízí služby navíc jako bonus za pořízení produktu, čímž si může ospravedlňovat vyšší cenu za produkty. Cenové strategie

jsou silným nástrojem jak ovlivnit a vytvořit efektivní cenu (Kotler et al. 2007; Blažková 2007). V této kapitole byly zmíněny jen vybrané metody stanovení cen, které jsou relevantní pro vybrané společnosti této práce.

3 Metodika

Cíl práce a výběr tématu, společně s prvky výzkumu je popsán již v kapitole „Úvod“. Tato kapitola slouží k popisu výzkumných metod, použitých k získání informací pro dokončení této práce. Pro naplnění cíle diplomové práce byly použity především metody kvalitativního výzkumu (Karlíček et al. 2013), které jsou v této kapitole detailněji probrány. Kvalitativní metody byly podpořeny i terénním výzkumem, ale jen u společnosti Alpha, která tento výzkum povolila. U společnosti Beta byl proveden výzkum u třech zákazníků s cílem nahradit terénní výzkum. Tím se dostáváme k samotné volbě výzkumného vzorku, a proč padla volba na vybrané společnosti. Po výběru výzkumného vzorku a získaných dat je pozornost věnována zhodnocení získaných poznatků. Kapitola „Metodika“ je ukončena omezeními práce, které stály v cestě vypracování diplomové práce.

Pro získání relevantních informací a dodržení struktury práce byly definovány dvě výzkumné otázky (VO). Tyto otázky jsem se snažil definovat, tak aby byly co nejlépe v souladu s cílem práce a aby tento cíl byl co nejlépe naplněn. Přesné znění výzkumných otázek bylo stanoveno takto:

1. *„Jaký typ strategie na úrovni „business“ je společnostmi používán?“*
2. *„Jakým způsobem se liší realizace deklarovaných „business“ strategií u vybraných společností?“*

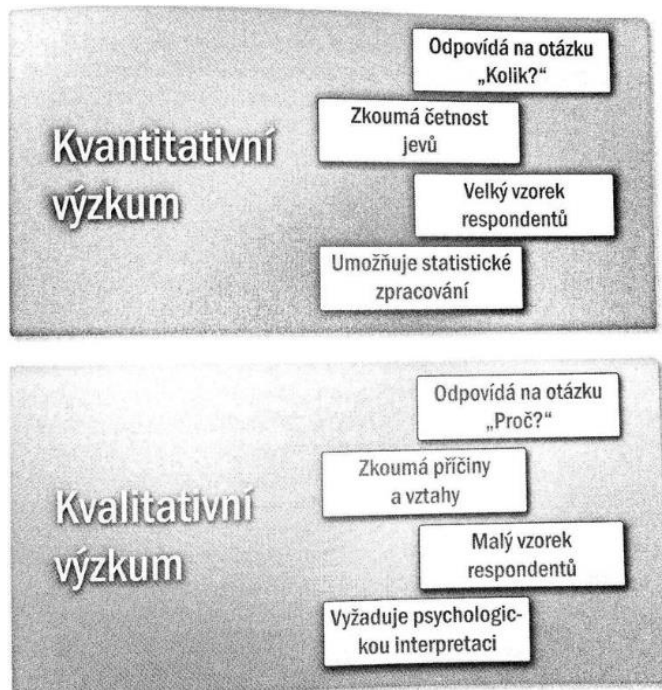
První výzkumná otázka se týká formulování strategií u obou společností. Odpověď na tuto VO je poznání deklarované strategie společností, což je první krok pro splnění cíle práce. Druhá VO se týká realizace již deklarované strategie a získáním odpovědi na tuto otázku bude splněn hlavní cíl práce – Analýza tvorby a realizace („business“) strategie zvolených společností.

3.1 Kvalitativní výzkum

Důvodem pro zvolení kvalitativního přístupu je jeho větší vhodnost pro charakter a způsob výzkumu práce. Cíl práce, kterým je analýza tvorby a realizace strategie společnosti na úrovni „business“ je podle mého názoru nejvhodnější použít právě kvalitativní metody. Potřebná data pro práci jsou zcela v souladu s kvalitativními daty, jelikož se zde nezkoumá četnost, není potřeba zkoumat velký vzorek respondent ani potřeba statistické analýzy dat. Použití kvantitativních dat by v této situaci nemělo velkou relevantnost a nevedlo by ke splnění cíle tak jako s kvalitativní povahou dat. Nehledě na to, že výzkumný vzorek neobsahuje velké množství subjektů, a proto je dotazníkové šetření méně vhodnou metodou pro tuto práci. Společnosti

také disponují nedostatkem času a energie pro zpracovávání obsáhlých dotazníků. Tyto skutečnosti by negativně ovlivnily návratnost dotazníkového šetření a její relevantnost by byla na nízké úrovni. Použití kvalitativních metod je pro účely této práce vhodnější i z pohledu většího potenciálu pro získání více informací. Například interview, kdy je zachována možnost ovlivnit průběh a způsob získávání informací (Karlíček et al. 2013).

Obrázek 11 Kvantitativní a kvalitativní výzkum



Zdroj: (Karlíček et al. 2018, s. 93)

3.2 Metody volby výzkumného vzorku

Při volbě výzkumného vzorku hrálo roli několik faktorů. Faktory jako tradiční oblasti, ve kterých sídlí dřevozpracující společnosti, blízkost a znalost oblastí řešitelem, ve kterých působí vybrané společnosti. Velkou roli zde určitě sehrála ochota společností na participaci výzkumu a jejich podobnost. Podobnost subjektů výzkumného vzorku byla hodnocena na základě nabízených služeb, přibližné velikosti podle obratu a počtu zaměstnanců a podobná struktura podnikání. Výběr respondentů byl soustředěn na kraje Vysočina a Jihočeský kraj, které jsou tradičními regiony pro firmy působícími v dřevozpracujícím průmyslu. Bohužel se vyskytlo mnoho společností, které svojí pasivitou a neochotou spolupracovat byli z výzkumu vyňaty. K participaci na práci se podařilo přesvědčit dvě společnosti. První společnost podniká v kraji Vysočina a druhá společnost v kraji Jihočeském. Společnosti

souhlasili s participací na výzkumu jen pod podmínkou anonymity, proto jsou nazývány Alpha (kraj Vysočina) a Beta (Jihočeský kraj).

3.3 Metody sběru dat

Sběr dat byl zajištěn vybranými metodami z kvalitativního výzkumu. Vybranými nástroji jsou tyto konkrétní kvalitativní metody: pozorování, texty a dokumenty a interview. Kvalitativní dotazování se skládá z polo-strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, dotazníku s otevřenými otázkami a interview. Interview proběhlo na základě osobního setkání v sídlech společností, a pokud bylo potřeba i prostřednictvím e-mailů. Interview byl realizován u obou společností na základě osobního setkání ale také prostřednictvím e-mailu. U společnosti Alpha byl proveden nejprve interview prostřednictvím emailu a při terénním výzkumu byl prostor pro diskuzi a osobní interview.

Z rozhovoru u společnosti Beta byl proveden záznam, a jednotlivé odpovědi byly poté přepsány do textového souboru a dále analyzovány. Rozhovor byl veden v českém jazyce s ekonomickým ředitelem společnosti Beta, panem P. U společnosti Alpha bylo kvůli časové tísní ředitele nejprve provedeno dotazování prostřednictvím emailu, kdy byly řediteli společnosti panu V poslány otázky a on na ně následně odpověděl. Získání zbylých informací a upřesnění stávajících informací bylo provedeno v rámci terénního šetření v sídle podniku Alpha, kdy byl prostor pro diskuzi s managementem a ředitelem společnosti. Diskuze v rámci terénního výzkumu probíhala s přihlédnutím k anonymitě s panem N, paní D a ředitelem V a proběhla v českém jazyce na provozovně podniku.

Pozorování proběhlo osobně na provozovně podniku Alpha a v ostatních přilehlých prostorách, jako jsou skladové plochy a zbylý areál podniku. Terénní výzkum proběhl také na konkrétním místě nedaleko sídla společnosti Alpha, kde byla prováděna montáž vazníkového krovu. Terénní výzkum u společnosti Beta nebyl bohužel dovolen, jeho absence byla nahrazena terénním výzkumem a rozhovory u 3 zákazníků společnosti Beta. Použité dokumenty či texty vychází z veřejně dostupných dokumentů a informací jako jsou výroční zprávy, výkaz zisků a ztrát a ostatní veřejné listiny. Dalšími texty a dokumenty využívanými v práci jsou texty z masových médií a virtuální data dostupná online (Hendl 2012; Karlíček et al. 2013).

3.4 Metody analýzy dat

Analýza dat byla provedena pomocí metody fixace kvalitativních dat. U společnosti Beta se tak stalo v rámci pořízeného audiovizuálního záznamu. U společnosti Alpha

se vycházelo z rozhovoru prostřednictvím emailu. Doplnující informaci byly u společnosti Alpha poskytnuty v rámci terénního výzkumu. Po úspěšném sběru dat, byly informace upraveny, aby mohly být připraveny na vyhodnocení, konkrétně se jednalo o transkripci dat do textového editoru Microsoft Word v počítači – viz přílohy 3–6.

Podle Hendla (2012) se tato metoda nazývá „**analýza pomocí textového editoru**“, kdy jsou data zhodnocena pomocí textového editoru, v tomto případě programu Microsoft Word. Hodnocení dat bylo realizováno prostřednictvím textového editoru a jeho interních funkcí jako je tabulkový a databázový program. Data se uchovaly v jedné tabulce a v druhé tabulce byl vytvořen seznam kódů v určité hierarchické struktuře. Důležité bylo zachování určité struktury v dané tabulce, kdy se začínalo od nejdůležitější informace daného tématu po tu méně důležitou. Témata byla oddělena určitou barvou k dosažení přehlednosti a lepší srozumitelnosti. Výsledkem byl výstup jednotlivých témat, na základě kterých, se dospělo k závěru, v rámci uvedených témat. Tyto témata byly později použity k identifikaci deklarované strategie společností.

3.5 Terénní výzkum

Terénní výzkum byl zvolen jako podpora k primárnímu sběru dat a ověření relevance informací poskytnutých společnostmi. Výzkum se soustředil na kvalitu výroby a servisu poskytovaný zákazníkům, ale i pro celkový dojem a obrázek o společnostech. Terénní výzkum proběhl jen u společnosti Alpha a u společnosti Beta nemohl být proveden. Absence terénního výzkumu u společnosti Beta byla nahrazena rozhovory a terénním výzkumem u třech zákazníků společnosti Beta.

Průběh terénního výzkumu probíhal na provozovně společnosti Alpha, kde se soustředil především na technologie výroby, procesní výroby a technologické zázemí firmy. Jednalo se především o pozorování a zapisování případných poznámek za doprovodu ředitele společnosti pana V. Po průzkumu sídla společnosti a výrobních procesů mi bylo umožněno sejít se s managementem společnosti na společné diskuzi a krátké interview. Poté jsem byl přítomen na nedaleké stavbě, kde probíhala montáž krovů z příhradových vazníků na rodinný domek zákazníka. Na této montáži jsem sledoval jednotlivé procesy, které jsou potřeba pro úspěšnou montáž a byl mi následně poskytnut i popis všech činností, které tomu předcházejí nebo budou následovat. Terénní výzkum přinesl ověření strategie a vytvořil specifický dojem o společnosti.

U společnosti Beta neproběhl terénní výzkum v areálu společnosti, ale jeho absence byla nahrazena výzkumem u třech zákazníků společnosti a o krátký rozhovor

s nimi. Zákazníci byli kontaktováni a participaci přijali pod podmínkou anonymity. Dotazování probíhalo na základě osobního setkání a soustředilo se na kvalitu montáže i výrobku a celkové spokojenosti s poskytnutými službami od podniku Beta. Získané informace měly sloužit pro ověření a získání povědomí o společnostech a jejich službách, které poskytují zákazníkům.

3.6 Omezení diplomové práce

S ohledem na méně časté téma i specifické výrazy a odborné informace nebylo k dispozici tolik odborných pramenů, ze kterých by se dalo čerpat. Jejich hledání bylo náročné a často se v práci vycházelo z praxe a zkušeností jak řešitele, tak dotázaných odborníků v oboru a managementu společnosti. Omezení výzkumu této práce probíhalo i u samotného výběru vzorků, kdy velký počet společností odmítl participaci na práci a výrazně tak ovlivnil samotný výběr vzorku. Výsledkem byla změna zaměření celé práce na jiné společnosti, kdy se postupně podařilo přesvědčit dvě společnosti na účasti.

Dalším omezením bylo, že společnosti souhlasily s účastí na této práci, ale jen pod podmínkou anonymity a s tím i spojené cenzury některých informací, které pokládají za citlivé a nepřejí si jejich zveřejnění. S tím souvisí nedostupnost některých informací, které by mohli mít vliv na vývoj a výsledky diplomové práce. Omezujícími prvky bylo více u společnosti Beta, která měla větší tendenci neposkytování informací než společnost Alpha a na některé otázky nechtěla odpovídat. Jednalo se především o otázky pojednávající o slabých stránkách společnosti, o detaily ve výrobě a jiné otázky. Omezením také bylo neumožnění terénního výzkumu ve společnosti Beta, který velmi omezil možnost ověření získaných poznatků v praxi.

Diskuze nad zdroji dat

Jak již bylo řečeno v kapitole „Omezení diplomové práce“ zdroje pro realizaci práce byly omezené a těžko dohledatelné. Získané informace proto pocházejí převážně z informací získaných od společností. Ať už se jedná o rozhovory, dotazování, interview, texty a dokumenty či výroční zprávy, účetní závěrky a ostatní zdroje. Výsledky práce jsou také postaveny na osobních zkušenostech řešitele, kdy několik let pracoval ve společnosti Alpha a společnost Beta několikrát pracovně navštívil a měl tak možnost vidět areál a výrobu podniku. Těmito skutečnostmi je částečně snížena absence terénního výzkumu na provozovně společnosti Beta. Dalšími zdroji jsou také informace získané od ostatních subjektů, jako jsou zákazníci společností, názory odborníků a zaměstnanců, se kterými jsem se setkal jak při práci u společnosti Alpha,

tak při řešení této práce. Získané informace se týkaly obou společností a posloužily k ucelení obrázku a funkce business strategií ale i jejich realizace v praxi.

4 Analýza strategie společností na business úrovni

Obsahem této kapitoly je představení vybraných společností pro tuto práci, analýza jejich strategie, praktická realizace této strategie a konečné zhodnocení výsledků práce.

4.1 Charakteristika vybraných společností

Na základě již zmíněných faktorů byly vybrány společnosti pro téma této práce. Po dohodě s vedoucími pracovníky společností a vedoucím práce byla domluvena anonymita společností. Na základě této skutečnosti, byl omezen přístup k některým citlivým informacím ze strany společností a některé informace nemohly být publikovány, i když byly k dispozici. Názvy společností jsou upraveny do názvů Alpha a Beta, stejně tak nikde v této práci nebudou zveřejněna konkrétní jména pracovníků a jiné citlivé informace. Požadavku anonymity bude vyhovovat i délka této kapitoly a množství zveřejněných informací, které je omezeno na nezbytné množství v souvislosti s naplněním cílů práce.

Společnost Alpha působí v kraji Vysočina. Jedná se o obchodní společnost s výší základního kapitálu kolem 40 mil. Kč, akcionáři společnosti jsou fyzické osoby. Společnost zaměstnává přibližně 50 zaměstnanců. Tyto charakteristiky jako počet zaměstnanců a velikost základního jmění řadí společnost mezi menší až střední podniky (Czechinvest 2018; Statistický úřad 2018). Předmětem podnikání je především „pokrývačství, tesařství, truhlářství, podlahářství, provádění staveb, jejich změna a odstraňování a výroba“, dále pak obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Statistický úřad 2018).

Historie této společnosti sahá před rok 1989, kdy se jednalo o státní podnik, který disponoval až 700 zaměstnanci. Po roce 1989 a následné sérii privatizací se jejími vlastníky stal podnik ICOM transport společně s pozemkovým fondem. Podnik byl managementem ICOM transport a ostatními jedinci tzv. „tunelován“ a došlo i na soudní spory. Byla zde prokázána trestná činnost, která vedla k následné změně vlastníka. Soukromý investor odkoupil společnost od pozemkového fondu a podniku ICOM a snažil se podnik konsolidovat. Po několika letech se ale podnik dostal opět do problémů, kdy byl ztrátový a majitel se rozhodl pro jeho prodej. Novým majitelem se stal pan V, který vlastní společnost dodnes. Organizace Alpha od té doby prošla značnou restrukturalizací a snaží se zůstat zisková, s cílem pozvolného růstu a rozvoje.

Společnost Beta patří svou velikostí a počtem zaměstnanců také do malých a středních firem, je ale o něco větší než první společnost. Působnost společnosti Beta je především v Jihočeském kraji a okolí. Výše základního kapitálu činí lehce přes 40

mil. Kč, jen o něco více než u společnosti Alpha. Vlastníky společnosti jsou soukromé osoby. Počet zaměstnanců je proměnlivý, nejčastěji ve společnosti pracuje na 100 zaměstnanců. V letních měsících jsou k tomuto počtu nabíráni sezonní pracovníci, kterých je v rámci desítek. Společnost Beta má tedy více zaměstnanců než společnost Alpha, ale mají skoro stejně velký poměr základního kapitálu (Czechinvest 2018; Statistický úřad 2018). Hlavním předmětem podnikání společnosti Beta je truhlářství, podlahářství, pokrývačství, tesařství, ale i ostraha majetku a osob, projektová činnost ve výstavbě i výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Statistický úřad 2018).

Historie společnosti Beta je velmi rozsáhlá a sahá až do konce 19. století. Od tohoto data, kdy vznikly zárodky této společnosti, až po současnost si podnik prošel mnoha transformacemi a změnami majitelů. Pan K, jehož rodina v současnosti vlastní tento podnik se zde udržel až do nástupu komunismu v České republice, kdy byl donucen se společností vzdát. Po roce 1989 se snažil dostat svoji firmu zpátky, kdy ji privatisoval a dál pokračoval v jejím rozvoji. V současné době je podnik v rukou jeho potomků a těší se značné prosperitě a rozvoji. Změna vlastníka, de facto nucené vyvlastnění komunistickým režimem v roce 1948 mělo jediné pozitivum v tom, že si společnost získala dlouhodobý kontrakt se zahraničním odběratelem. Díky tomuto odběrateli má společnost neustálou poptávku po tesařských konstrukcích, především stropních a střešních panelů, což se stalo i hlavním výrobním programem.

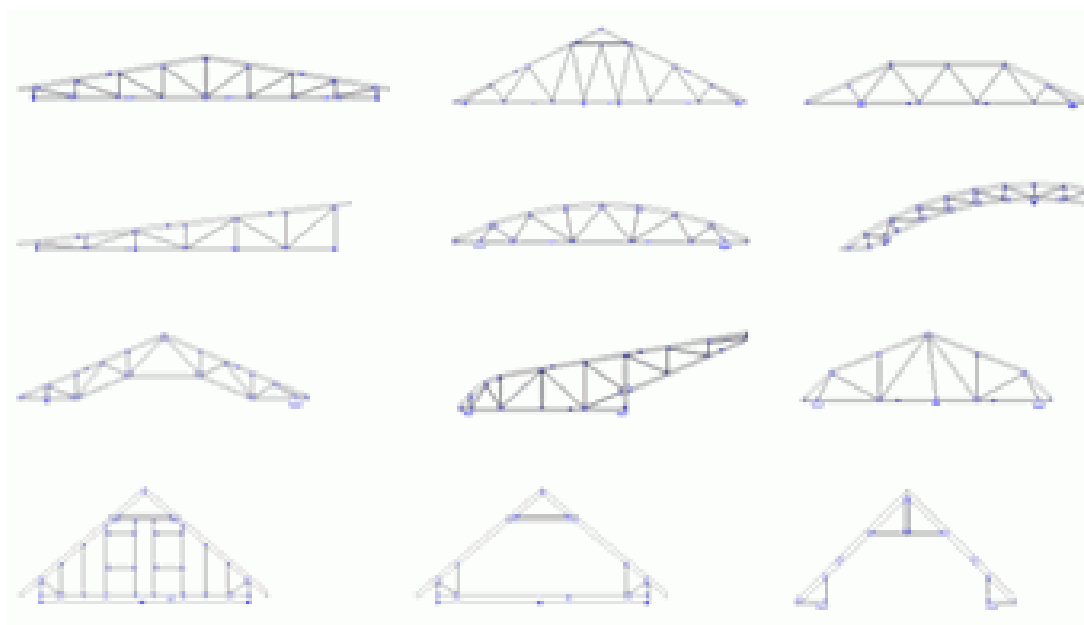
Společnost **Alpha i Beta** disponují širokým sortimentem produktů a nabízených služeb. V rámci provedení výzkumu a naplnění cíle práce jsem vybral oblast produktů, která je pro společnost nejdůležitější a zároveň v nich management uplatňuje svoji „business“ strategii. Touto oblastí jsou tesařské střešní konstrukce, kde u společnosti Alpha tvoří až 70% podíl na obratu a u společnosti Beta jsou hlavní činností a tvoří největší položku výroby. V těchto oblastech je i zároveň vidět odlišnost postupů při tvorbě strategie, jiný pohled na trh, konkurenci a celkovou problematiku.

Tesařské střešní konstrukce je soubor výrobků, které se používají pro zastřešení domků, hal či dalších stavebních objektů. U obou společností má největší zastoupení krov z příhradových vazníků, krov klasický a u společnosti Beta jsou to i střešní a stropní panely. V současné době je velký boom krovů z příhradových vazníků a ty tak stále častěji nahrazují krov klasický. Popularita krovů z příhradových vazníků je dána jejich cenovou dostupností, rychlostí výroby a relativně snadnou montáží (Černá 2013).

Krov z příhradových vazníků se poprvé začal používat v USA na konci 50. let 20. století. V České republice se tento způsob výroby začal objevovat před 30 lety. Jednalo se převážně o technologii výroby „Gang-Nail“, kdy jsou jednotlivé nosníky

z dřevěných fošen k sobě lisovány ocelovými styčníkovými deskami. Jedná se o nejmodernější a zároveň nejefektivnější způsob výroby střešních konstrukcí. Na výrobu příhradových vazníků se nejvíce používá fošnové řezivo s průměrnou vlhkostí 20 % o profilech 50 mm nebo 60 mm x 80 mm. Pro výrobu je potřeba mít několik strojů a technologické zázemí, jako například styčníkové desky, lis na lisování, úhlová pila a další. V neposlední řadě je také potřeba kvalifikovaná pracovní síla a znalost technických norem (ČS EN 1059), které je nutné dodržovat. Krov z příhradových vazníků je použitelný pro většinu typů střech, od jednoduchých po komplikované, kde by použití klasického krovu nebylo možné. Vazníky je možné použít na střechy sedlové, valbové, mansardové, obloukové i jiné atypické typy. Tato technologie tak zaručuje velkou variantnost použití i cenovou dostupnost (Kadaně 2006).

Obrázek 12 Krov z příhradových vazníků pro různé typy střech



Zdroj: (Kadaně 2006)

Tato cenová výhodnost a rychlá výroba je dána až 30 % úsporou materiálu oproti klasickým krovům. Vazníky se dají montovat i v zimních měsících, což se dá považovat v dnešní době velkého stavebního rozvoje a požadavků na co nejrychlejší stavbu jako značná výhoda. Technologie příhradových vazníků je použitelná až do 30 m rozpětí, nejčastěji používanými jsou do 15 m rozpětí. Nevýhodami oproti klasickým krovům je absence či malé využití půdních prostor, menší estetičnost, nepoužitelnost u střech s větším sklonem střechy a v horských oblastech kvůli srážkovým a povětrnostním podmínkám (DK Dremax 2018; Nešporová 2017; Černá 2013).

Obrázek 13 Krov z příhradových vazníků



Zdroj: (Střechy92 2018), vlastní úprava

Klasický krov se používá stejně jako krov z příhradových vazníků jako nosná konstrukce střechy. Klasické krovy se používají již od nepaměti a jsou osvědčenou stavební technologií. Většinou jsou dřevěné, ale mohou být i z jiného materiálu nebo kombinované. Hlavním rozdílem ve výrobě mezi krovem klasickým a vazníkovým je, že klasický se vyrábí na stavbě a vazníkový na (polo)automatizované lince v podniku. Klasický krov je vhodnější na střechy s větším sklonem a na střechy kde je potřeba využití půdních prostor. Nevýhodami je náročná montáž, vyšší spotřeba materiálu, menší nosnost a nevhodnost při složitějších střechách (Vše o střeše 2018). **Střešní a stropní panely** se používají více pro výstavbu dřevostaveb než pro rodinné domy. Dřevěné panely vyrábí jen společnost Beta, ale zapadají do stejné prodejní skupiny jako ostatní tesařské konstrukce.

Obrázek 14 Klasický krov



Zdroj: (Erich 2017)

4.2 Deklarovaná strategie podniků

V této strategii je analyzována deklarovaná strategie podniků, která je omezena na obchodní strategii tesařských konstrukcí, konkrétně klasických krovů, vazníkových krovů a střešních panelů. Soustředění cíle práce na celé produktové portfolio by bylo značně chaotické a zavádějící, protože každý výrobek nebo skupina výrobků nepoužívají stejnou business strategii. Strategie nejsou ve společnostech nikde napsané a jejich povědomí není rozšířeno ani mezi zaměstnanci. Deklarovaná strategie tak vyplývá z informací získaných prostřednictvím rozhovorů, dohledatelných informací na internetu či jinými způsoby a osobní pracovní zkušeností v oboru a společnosti Alpha.

Deklarované strategie vychází převážně z informací poskytnutých společnostmi, a proto budou odlišné od výsledku práce popsané v následující kapitole 5. V páté kapitole budou uplatněny všechny informace a nástroje pro stanovení a zhodnocení „business“ strategií, které se mohou lišit od deklarovaných strategií. Tato odlišnost je dána celkovým zhodnocením veškerých zdrojů a praktických zkušeností řešitele. Společnost **Alpha** považuje svoji obchodní strategii za *nízkonákladovou*, kdy se snaží o celkovou cenovou dostupnost svých produktů, snižování nákladů a efektivitu. Společnost **Beta** je pravý opak a v popředí její strategie je vysoká kvalita i vysoká cena. Zakládá si na excelenci a odlišení se tak od konkurence, tedy *diferenciační strategii*. Na základě zhodnocení společností, provedeného terénního výzkumu a dalších získaných informací bude toto tvrzení ověřeno v následujících podkapitolách.

Charakteristika provozu

Obě analyzované společnosti jak Alpha, tak i Beta nabízejí ve svém produktovém portfoliu tesařské konstrukce, které mají hlavní podíl na jejich ekonomické činnosti. Hlavními produkty v této skupině jsou klasické krovky, krovky z příhradových vazníků a u společnosti Beta střešní a stropní panely. Hlavní činností společnosti Alpha je krov z příhradových vazníků. Naopak u společnosti Beta jsou to stropní a střešní panely, především díky dlouhodobému zahraničnímu kontraktu, který jim zajišťuje stabilní poptávku.

Dřevozpracující průmysl je hodně vázaný na průmysl stavební, u pozorovaných firem to platí o to více s přihlédnutím na jejich hlavní produkt. Sezónnost výroby je u těchto společností obvyklá a společnosti se tak snaží s tímto obdobím nějak vypořádat. Společnost Alpha uvádí, že toto období zvládá dobře, kdy se soustředí na převod pracovníků v rámci firmy na jiné činnosti, jako jsou údržba a pilařská výroba. Pokud je to nezbytné, někteří zaměstnanci jsou posíláni na úřad práce po dobu tří měsíců a

jsou znovu zaměstnání po útlumu tohoto období. Většina je ale převedena na pilařskou výrobu, kdy se vyrábí řezivo a stavební dřevo na sklad pro prodej. Společnost Beta hodně spoléhá na svůj dlouhodobý kontrakt s německým odběratelem, který vyrábí dveře a funguje de facto celoročně, a proto je společnost Beta sezonností zasažena méně než společnost Alpha. Pokud je to potřeba, své zaměstnance také převádí v rámci podniku na jiné činnosti, nejvíce na údržbu a opravy. Někteří zaměstnanci jsou takzvaně „sezonními pracovníky“ a v tomto období jim končí pracovní smlouva. S přihlédnutím na dnešní trh práce, kdy je nedostatek zaměstnanců, pocházejí tito pracovníci často ze zahraničí, například z Moldávie a Ukrajiny.

Technologie a využití výrobních faktorů je ve společnostech různá. U společnosti Alpha je technologie na nižší úrovni oproti společnosti Beta. Ta má vyšší technologickou úroveň a disponuje větším počtem a modernějšími stroji. Podnik Beta má výhodu ve zcela modernizované výrobě tesařských konstrukcí oproti podniku Alpha, který má jen částečně moderní výrobu. Obě společnosti plánují další technologické inovace, kdy společnost Alpha plánuje rozsáhlejší inovace. Co se týče využití materiálu, tak obě společnosti se snaží zpracovat materiál co nejlépe a nejefektivněji. Tímto se rozumí maximální možné zpracování materiálu i příslušného odpadu. Společnosti disponují stroji a know-how, kdy nejsou nuceny kupovat žádný jiný, než základní materiál jako je kulatina.

Organizační uspořádání

V roce 2013 proběhla změna v organizační struktuře u společnosti Alpha, kdy došlo ke změně vlastníka společnosti. Po této změně následoval odchod několika pracovníků a zeštíhlování společnosti z hlediska zaměstnanců, převážně manažerů a vedoucích pracovníků. Organizační změny proběhly i na ostatních pozicích, kdy několik lidí odešlo ze společnosti, ale současně i přišlo. Změny měly pozitivní účinek, jelikož byla společnost ve ztrátě a tyto změny hrály roli při snaze o opětovný zisk. Společnost má centralizované vedení, kdy o většině věcí rozhoduje její majitel a zároveň ředitel. Ten má pod sebou několik manažerů, kteří mu jsou podřízeni, ale mají svoje úseky, o které se starají. Rozdělení kompetencí ve společnosti je v režii majitele.

Ve společnosti Alpha probíhá jednou týdně porada vedení, kdy se řeší budoucí plán vývoje společnosti a současný stav podniku. Vedoucí pracovníci mají spíše poradní hlas a rozhoduje majitel. Společnost také disponuje velkým počtem odborníků a specializovanými zaměstnanci, kteří zajišťují její chod. Jedná se o technology v oblasti tesařských konstrukcí, specializovaní pracovníci ve výrobě a údržbě. Podnik Alpha také využívá outsourcingu, pokud potřebuje s něčím poradit a nestačí jí na to vlastní síly, především v oblastech statiky a účetnictví.

U společnosti Beta je organizační struktura postavena odlišně, převažuje decentralizace. Na nejvyšším místě je opět majitel, pod ním jsou vedoucí pracovníci, kteří mají na starost určitou divizi podniku. Ve společnosti Beta jim říkají vedoucí produktových úseků a tito vedoucí mají v kompetenci určitou oblast podniku (ekonomika, pila, tesařské konstrukce, prodejna a střešní a stropní panely, výroba dveří). Organizační struktura je takto postavena již od roku 2012, kdy byla společnost předána potomkovi majitele, který inicioval tyto změny. Do roku 2012 byla struktura jednodušší s méně úseky, které byly širší a více centralizované.

Současná struktura je podle vedoucích pracovníků lepší a přehlednější. Každý z vedoucích si zodpovídá za svůj úsek, kdy zodpovídá i za marketing a ziskovost úseku. Produktový vedoucí mají jednou týdně schůzku s majitelem a reflektují situaci v podniku i o jeho možném budoucím směřování. Na těchto poradách dochází ke konsenzu celého vedení než prostému rozhodnutí majitele. Je zde kladen důraz na zkušenosti a zručnost vedoucích úseků. Společnost má také své odborníky a specializované pracovníky, především projektanty, kteří ručí za statiku konstrukcí.

Produkt

Hlavním produktem obou společností jsou tesařské konstrukce. Společnost Alpha se více zaměřuje na krov z příhradových vazníků a společnost Beta na střešní a stropní panely i krovy. Pokud bychom porovnávali množství prodeje tak nejvíce se zabývá společnost Beta střešními a stropními panely, které prodávají rakouské společnost, která je velkým stavitelem dřevostaveb. Tato činnost má již dlouhou tradici, a tak zde došlo k jisté standardizaci i proto se hlavní činnost a snaha společnosti přesunula na tesařské konstrukce. Cíl je poskytovat co nejkvalitnější zboží za vyšší cenu oproti konkurenci, která je vyvážena právě vyšší kvalitou.

Společnost Alpha se snaží u svých produktů o cenovou dostupnost i o určitou kvalitu. Je si vědoma cenové elasticity zákazníků a snaží se konkurovat převážně cenou. Výrobky společnosti se prodávají za nižší cenu než výrobky společnosti Beta, což je vykoupeno nižší přidanou hodnotou. Management a výrobky společnosti Beta působí větší profesionalitou a kvalitou zpracování než u společnosti Alpha. Soudím tak na základě provedených rozhovorů, zkušeností v oboru, názorů ostatních zákazníků i pracovníků, se kterými jsem se setkal i na základě provedeného terénního výzkumu a možnosti vidět práci obou firem v praxi. Zákazníci byli spokojeni s oběma firmami, ale na společnost Alpha padla stížnost, že to déle trvalo. Profesionalita pracovníků je také větší u společnosti Beta, kdy se zaměstnanci chovají více zdvořile a profesionálně. Byl jsem přítomen u stavby domů obou společností a společnost Beta na mě

působila lepším dojmem, soudím tak na základě organizované práce na stavbě a moderním zařízením jako jsou automobily, jeřáby či jiné pomocné stroje.

Obě společnosti mají novější technologie, ale společnost Beta je modernější a více investuje do oblasti technologií. Je to podle ní jediná věc, jak bojovat s konkurenceschopností. S tímto tvrzením bych až tak nesouhlasil a určitě bych zde zařadil i větší organizaci a efektivitu práce či snižování nákladů, pokud je to možné. Ve společnosti Beta je kladen velký důraz na kvalitu výrobků, inovace technologií a maximální využití materiál. Materiál je zpracován tak, že nezbyvá skoro žádný odpad, a to převážně díky technologiím. Pokud přece jen zbyde nějaký odpad, je následně „seštěpkován“ a prodán papírenským společnostem. Společnost Alpha se snaží o snižování nákladů pomocí technologií a využití veškerého materiálu a následného odpadů. Po maximálním využití materiálu zbylé odpady využívá na topení a prodej topných surovin. Efektivita práce u obou společností spočívá především v motivaci zaměstnanců bonusy a vyššími mzdami tak, aby lépe a více pracovali.

Segmentace

Obě společnosti působí nejvíce v lokální oblasti svého sídla, ale společnost Alpha působí hodně i mimo tuto oblast, s to až do 250 km od své provozovny. Poměr firemních zákazníků (B2B) a koncových (B2C) je vyrovnaný, přibližně 50:50. Zástupci B2B jsou nejčastěji dlouhodobé kontrakty se společnostmi. U těchto kontraktů společnost Alpha působí nejčastěji jako subdodavatel (tesařské konstrukce, stavební řezivo). Jsou ale i zakázky, kdy prodává přímo společnosti, mohou to být průmyslové haly, specifické řezivo či tesařské konstrukce na víceúčelové budovy. V oblasti B2C jsou to více fyzické osoby, které poptávají většinou pro své bydlení. Segment zákazníků je typický pro obě společnosti, společnost Beta má ale významnější dlouhodobé kontrakty, které jí zajišťují trvalý příjem zakázek a tím i větší stabilitu. Své úsilí se tak snaží více soustředit na koncového zákazníka, většinou fyzické osoby poptávající střechy pro rodinné domy.

Společnost Beta v minulosti působila v rámci celé ČR s pobočkami v Českých Budějovicích, Liberci, Praze a snažila se budovat pobočku i v Brně. Nakonec se rozhodla, působit lokálně v rámci Jihočeského kraje a pobočky zrušila. Rozhodnutí padlo z důvodu finanční nerentability a vysoké náročnosti na organizaci. Vysoké náklady na dopravu výrobků a špatná zkušenost pak společnost formovaly k lokální působnosti. Společnost Alpha se snaží cílit na zákazníky cenovou dostupností. Společnost Beta se snaží naopak prosadit jednoznačnou kvalitu i to přímo na úkor vyšší ceny a je záměrně dražší než konkurence.

Konkurence

Konkurenční prostředí v dřevozpracujícím průmyslu je značné, a to především ve výrobě tesařských konstrukcí. Obě společnosti toto tvrzení potvrzují, zároveň však vylučují nějaké přímé konkurenční boje. To je také dáno dostatkem zakázek i přes značnou konkurenci. Společnost Alpha čelí více konkurentům než společnost Beta, která přežila všechny své lokální konkurenční společnosti, které již nefungují. Společnost Alpha vyjmenovala několik svých přímých konkurentů, o kterých ví a se kterými se občas setká ve výběrových řízeních. Společnost Beta si není vědoma nějaké přímé lokální konkurence, ale v rámci ČR určitě konkurenci má.

Osobně se domnívám, že společnost Alpha má více konkurentů, než sama identifikovala. Tyto názory stavím na zkušenostech v tomto odvětví a také, že společnost Alpha nevnímá tolik konkurenci, protože má dostatek zakázek a z nedostatku pracovníků se ani nesnaží zvyšovat počet pracovních zakázek. Konkurence společnosti Beta se nachází podle mého názoru spíše v ostatních okresech než v lokální působnosti podniku, konkrétně na Tábořsku a okolí, kam společnost pomalu expanduje. Společnost spolupracuje s odběrateli v Německu a Rakousku, proto bych se zaměřil na možné konkurenty v těchto místech, popřípadě i v ČR, kteří by mohli tyto kontrakty společnosti přebrat. Společnost to vylučuje, ale podle mého názoru ta pravděpodobnost zde existuje a v budoucnu se můžou okolnosti změnit v neprospěch podniku Beta.

Mezi konkurenční výhody společnosti Alpha patří její materiální soběstačnost a zpracování veškerého materiálu. Z toho vychází značné šetření materiálu i času při výrobě a nezávislost na jiných dodavatelích. Zařadil bych zde také její snahu o šetření zdrojů a soustavné snižování nákladů, které ale nezachází do extrémů. Konkurenční výhodou je i její specializace na výrobu krovů z příhradových vazníků, kdy má hodně zkušeností s touto výrobou a umí se dostat na nižší ceny. Společnost Beta má také materiální i zpracovatelskou samostatnost a je dostatečně velká a stabilní, aby přežila i větší konkurenční boj. Společnost staví na odlišení se vůči konkurenci na základě kvality a přidané hodnoty s vyšší cenou. Tato strategie může být výhodou i nevýhodou, z mého pohledu bych jí zařadil do výhody, ale musí se s touto strategií dále pracovat a rozvíjet ji.

Cena

Společnost Alpha se snaží o střední ceny, ne příliš nízké ani vysoké. Odůvodňuje to tím, že při nízkých cenách se bojí nízké marže a rizika ztráty, a u vysoké, že by odradila zákazníky. Na druhou stranu má společnost zkušenost, že někteří zákazníci dají na nízkou cenu a slevy. Proto se při větších zakázkách snaží o co nejnižší cenu, aby

získala zakázku, občas se ale bohužel stane, že zakázka nevychází pro firmu ziskově nejlépe. To společnost přisuzuje velké konkurenci v odvětví a podsekávání velkých zakázek jinými firmami. I z tohoto důvodu se občas stává, že jsou její zakázky ztrátové, ale společnost se tomu snaží vyvarovat. Hodně to také ovlivňují variabilní náklady v podobě dopravy, ubytování pracovníků, cestovného, produktivita zaměstnanců a vliv počasí. Nejziskověji pro společnost vycházejí standardizované produkty, jako jsou jednodušší stavby nebo průmyslové haly, se kterými má společnost největší zkušenosti. U těchto projektů se zřídka kdy stává, že by byly ztrátové.

Společnost Beta se snaží o odlišný způsob, kdy záměrně cílí na kvalitu a vysokou cenu. Tímto způsobem společnost cílí na zákazníky, co hledají primárně vysokou kvalitu a cena je až druhořadá. Ceny jsou záměrně vyšší než u konkurentů a společnost to dobře ví. Výše cen je odlišná od produktů, třeba u dlouhodobého kontraktu jsou ceny sjednané dopředu na 3 roky, přesto se ale počítá s vyššími cenami. Zakázky u společnosti Beta jsou dobře vypracované a kalkulované, takže se málokdy stává, že by byly ztrátové. Tvorba cen probíhá několika metodami, většinou se jedná o kalkulaci nákladů spolu s určitou marží společnosti nebo inspirací u konkurence, což mají obě společnosti podobné.

Distribuce

Tesařské konstrukce jsou buďto vyráběny přímo na stavbě (klasický krov) nebo jsou vyráběny v areálu firmy a dovezeny na stavbu, kde jsou dále montovány. U obou společností se jedná o kamionovou a užitkovou dopravu. Společnost Alpha využívá nejvíce jen vlastní síly při dopravě, naopak u montáže někdy používá živnostníky. Děje se tak, když společnost nemá dostatek vlastních sil nebo potřebuje rychlejší dokončení stavby. Společnost také působí jako subdodavatel v rámci dlouhodobých obchodních vztahů s jinými podniky.

Doprava u společnosti Beta je na externích dopravcích, kde využívá několik z nich, ale preferuje jednoho konkrétního dopravce. Je to dáno dobrou zkušeností s dopravcem a jeho flexibilitou a ochotou vyhovět potřebám podniku. Vlastní dopravu společnost Beta vůbec nepoužívá. Nejvíce společnost prodá v rámci dlouhodobých odběratelů, se kterými má kontrakty i na 3 roky dopředu za předem sjednanou cenu (konkrétní rakouský kontrakt na střešní a stropní panely). Distribuce je víceméně v režii sjednaného dopravce a montáže jsou prováděny pracovníky společnosti, kdy nedochází k využívání žádných externích pracovníků.

Marketing

V rámci současného stavebního boomu nemají společnosti Alpha i Beta nouzi o zakázky a soustředí se na jiné problémy. Z těchto důvodů společnosti využívají nástroje marketingu spíše sporadicky. Společnost Alpha má dostatek zakázek a musí některé dokonce odmítat z důvodů nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Nejčastějšími reklamními nástroji jsou billboardy, rádio a plakáty, většinou se ale jedná o pozůstatky z minulé činnosti a nové reklamní nástroje nevznikají. Když se společnost snaží o marketing, tak prostřednictvím sociálních sítí a webu. Potřeba marketingu vychází ze situace na trhu a potřeb společnosti, které identifikuje majitel společnosti. Marketing si tvoří sami, v rámci kvalifikací a možností pracovníků.

Společnost Beta si celkově nezakládá na marketingu a razí heslo, že se jejich produkty propagují sami. Do značné míry je to pravda, až 70 % nových zákazníků pochází na doporučení od spokojených zákazníků. Toto vyplývá z průzkumu, který byl vypracován na popud společnosti. Ročně společnost proinvestuje do 200 000 Kč, což nejsou velké peníze v porovnání s její velikostí a možnostmi. Vedení razí mantru kvality produktů, které se díky tomu prodávají a spoléhají na šíření povědomí o značce mezi zákazníky prostřednictvím „WOM“. V minulosti společnost využívala rádio, noviny, televizní reklamu a billboardy, ale od většiny upustila. Pro oslovení nových zákazníků využívá společnost jen billboardů a webu, a to jen v rámci penetrace nového trhu (v současnosti Tábořsko). Tyto akce jsou poté podpořeny menší slevou pro prvních několik zákazníků, ale jedná se o malé slevy, nic zásadního.

Plánování

Obě společnosti postrádají komplexnější cíle a plánování do budoucna, a soustředí se více na obecnější cíle. Vizí podniku Alpha je udržení současných kapacit výroby, postupná modernizace výroby a zařízení společnosti. Modernizace podniku je zaměřena na výrobu, kdy je plánovaná výměna strojů a výrobních softwarů pro efektivní výrobu, ale i opravy budov. Hlavními nástroji, jak toho dosáhnout je přilákání nových kvalifikovaných zaměstnanců do společnosti. S tímto bodem souvisí i navýšení mezd pracovníkům a solidární politika společnosti (bezúročné půjčky zaměstnancům). Společnost v minulosti čerpala evropské dotace na modernizaci výroby a snaží se o to i nyní. Vytyčených plánů se nebojí, neboť má dobré zkušenosti s plány z minulosti, které se dařilo naplnit.

Podnik Beta má podobné cíle jako podnik Alpha, hlavním cílem je zůstat profitabilní. V plánech se zatím jen uvažuje o výstavbě nových hal na rozšíření výrobních kapacit, ale jen v rámci areálu, který je pro tyto účely dostatečně rozsáhlý. Cílem je

rozšíření výrobních kapacit a zvýšení množství zakázek. Toho chce společnost dosáhnout modernizací výroby, která zahrnuje koupi nových strojů, které podpoří kvalitu a konkurenceschopnost podniku. Jde o stroje především v oblasti tesařských konstrukcí, kde již podobné inovace proběhly. Zde je cítit velký tlak vedení a snaha investovat do technologií. Podnik ročně proinvestuje v rámci inovací 20–30 milionů Kč. Společnost má špatnou zkušenost s jinými pobočkami po ČR, které v minulosti zrušila. Z tohoto důvodu určitě nepřichází v úvahu expanze na území ČR, které má společnost již za sebou. Většina minulých plánů společnosti vycházela, takže je zde velmi pravděpodobné, že si cíle zvolila správně a dosáhne jich.

Tabulka 2 Porovnání charakteristiky společností

Charakteristika	Alpha	Beta
Organizační uspořádání	Centralizované	Decentralizované
Produkt	Příznivý poměr cena/výkon	Vysoká kvalita
Segmentace	B2B, B2C	B2B, B2C
Konkurence	Vyšší konkurenceschopnost	Vysoká konkurenceschopnost
Cena	Střední	Vysoká
Distribuce	Spíše vlastní	Spíše outsourcing
Marketing	Malý důraz	Malý důraz
Plánování	Malý důraz	Malý důraz

Zdroj: Vlastní zpracování

Deklarované strategie korespondují se zjištěnými informacemi v tabulce 2. Centralizovaná organizace ukazuje na nízkonákladovou strategii, která nepodporuje kreativitu pracovníků a snaží se spíše o efektivitu. Decentralizovaná struktura je pravým opakem a ukazuje na diferenciací strategii, kdy je žádoucí participace pracovníků. Nízké ceny a příznivý poměr ceny s kvalitou výrobků u společnosti Alpha poukazuje na nízkonákladovou strategii, kdy je žádoucí mít nízkou cenu, a to především díky nízkým nákladům. Vysoká cena společně s vysokou kvalitou jsou nástroje, jak docílit diferenciacie a navodit pocit přidané hodnoty u zákazníků. Distribuce je u společností promíchaná a ukazuje spíše na to, že se jí společnosti moc nevěnují na základě své strategie. Distribuce vlastními silami je spíše znak diferenciací strategie, což se ke společnosti Alpha moc nehodí. Outsourcing u společnosti Beta je právě naopak znakem úspory nákladů a více zapadá do konceptu strategie nízkonákladové. Ohledně marketingu a plánování jsou na tom společnosti stejně a ani jednomu nepřikládají velký důraz. Tyto dva ukazatele by se hodily na strategii „stuck in the middle“, která poukazuje na uvíznutí společností uprostřed a nerealizují tak žádnou strategii.

4.3 Analýza a terénní výzkum pro ověření naplnění strategie

V této kapitole je popsán průběh terénního výzkumu a jeho výsledky společně s analýzou internetových stránek a dalších dostupných informací o společnostech. Některé zde publikované informace mohou pocházet z osobních zkušeností řešitele jako pracovníka společnosti Alpha, informace z rozhovorů se zákazníky firem a ostatních veřejných informačních zdrojů. Terénní výzkum proběhl jen u společnosti Alpha. U společnosti Beta neproběhl z důvodu nesouhlasu managementu na základě konkurenčních obav. Terénní výzkum sloužil především k ověření získaných poznatků o společnosti v praxi, jejich plnění a celkového dojmu ze společnosti. Výzkum se také soustředil na kvalitu výroby či servisu poskytovaný zákazníkům. Absence terénního výzkumu u společnosti Beta byla nahrazena rozhovory a terénním výzkumem u 3 zákazníků společnosti Beta.

Výzkumu u **zákazníků společnosti Beta** proběhl fyzicky v místě výstavby. Zákazníci vesměs potvrdili informace získané rozhovorem s vedením společnosti o jejich vysoké profesionalitě, vstřícnosti a dobré domluvě. Dokončení montáží proběhlo v dohodnutém termínu a nevyskytly se žádné překážky či nesrovnalosti, zákazníci byly nadmíru spokojeni. Realizace stavby vypadala profesionálně a byly zde použity moderní stroje a zařízení, pracovníci byli ochotní a zdvořilí. Na základě ověřených informací od zákazníků a zkušeností v tomto oboru si dovoluji tvrdit, že absence terénního výzkumu na provozovně společnosti Beta byla do jisté míry nahrazena jinými informačními zdroji a lze do jisté míry stanovit její reálnou strategii. Na základě krátké komunikace s pracovníky společnosti Beta byla ověřena tvrzení o inovacích a nových technologiích ve společnosti, kdy mi byla sdělena jejich relevantnost a pravdivost. Společnost by měla disponovat moderní výrobní linkou na výrobu příhradových vazníků a také moderní víceúčelovou pilou. Dalšími moderními stroji by měl být lis a další zařízení pro výrobu tesařských konstrukcí.

Druhý výzkum proběhl na **provozovně** společnosti **Alpha**, ale i při montáži konkrétního krovu z příhradových vazníků nedaleko provozovny. Provozovna společnosti je středně velký areál s dostatkem zpracovatelských kapacit i potenciálního místa pro budoucí rozvoj podniku. Budovy v areálu jsou staršího data, u některých proběhla modernizace a je to na nich vidět, jiné jsou mírně zaostalé, kde je naopak znát potřeba modernizace. Celkově by budovy zasloužily určitou modernizaci, která byla v plánu, ale ještě k ní nedošlo. Výrobní budovy mají jak moderní, tak i zastaralé vybavení. Moderní vybavení je především v oblasti výroby krovů, kdy byla před 2 lety pořízena nová víceúčelová pila pro lepší a kvalitnější výrobu krovů. Nejmodernější akvizicí v oblasti technologie je nový lis a software pro výrobu krovů z příhradových vazníků. Ostatní stroje jsou zastaralé a čekají na svou modernizaci.

Většina **pracovníků** je stálá, ale společnosti chybí několik pozic, které by ráda doplnila a navýšila tak stav zaměstnanců. Vedení společnosti se snaží tento problém řešit a přijala v poslední době několik zaměstnanců z Ukrajiny. Většinou na pilařské pozice ke katrům a jako pomocnou pracovní sílu, aby neutrpěla kvalita při montáží krovů či jiných specializovaných profesí. Ve společnosti nepanuje až tak velká standardizace, co se týče pracovních procesů, kdy zaměstnanci nepracují pořád na stejné pozici, ale jejich pozice se mění podle potřeb firmy. Tento jev nastává především z důvodů nedostatku kvalifikovaných pracovníků a vznikají tak neefektivnosti ve výrobě. V některých situacích společnost nabírá i živnostníky, především na montování krovů, kdy se může spolehnout na jejich zkušenosti a kvalifikaci. Bylo mi sděleno a viděl jsem to i v praxi u této společnosti, že z hlediska nákladu je tento způsob někdy efektivnější než montáž vlastními silami. Děje se tak především kvůli úspoře dopravních nákladů, ale i mzdových, pokud jsou to vzdálené montáže a společnost by musela platit přenocování a další náhrady svým zaměstnancům. Obávám se, že toto tvrzení je podpořeno i nedostatkem pracovníků a jejich špatnou organizací a kontrolou práce z důvodu nedostatku vedoucích pracovníků.

Co se týče **výroby** a její **kvality**, tak ta je na dostačující úrovni, řekl bych tak střední až vyšší úrovni. Díky technologiím a zkušenostem si může společnost dovolit nabízet dostatečnou kvalitu za nižší ceny. Servis při montážích krovů na mě působil profesionálně a odborně, přesto jsou zde jisté nedostatky ve prospěch společnosti Beta, jako například časté zpoždění termínů, nižší motivace pracovníků i menší zdvořilost, dále také občasné chyby v montáži. O společnosti Beta víme, že si zakládá na kvalitě a diferenciaci, má mnoho moderních strojů, které podporují tuto kvalitu a diferenciaci. Tyto tvrzení byly z části ověřeny u zákazníků a pracovníků společnosti, ale nelze to s jistotou tvrdit, z důvodu absence terénního výzkumu. Z osobních zkušeností jsem slyšel mnoho chvály na kvalitu a profesionalitu této společnosti.

Internetové stránky obou společností jsou profesionálně vytvořeny externími firmami. Stránky společnosti Alpha jsou více detailní s velkým množstvím grafického vyobrazení. Je v nich vidět menší konzervativnost a použití barev, především barev související s logem podniku. Oproti společnosti Beta obsahují i obsáhlou galerii recenzí se skutečnými fotografiemi produktů společnosti. Společnost Beta má více informativní webové stránky s velkým množstvím informací o výrobě, o produktech a jejich specifikacích i odborných informacích. Stránky jsou více konzervativní s menším použitím barev. Web společnosti Beta má i dostupný ceník svých produktů, který společnost Alpha nemá a informace poskytuje na požádání z důvodu konkurence. Další věcí, co společnost Beta lépe vyřešila oproti společnosti Alpha je sekce „kariéra“, kde inzeruje poptávané zaměstnanecké posty. Společnost Alpha má toto ve

svých aktualitách, kde informuje i o dění ve firmě a výrobě, což zase nemá společnost Beta. Celkový dojem z oficiálních internetových stránek obou společností je profesionální, přehledný a informativní. Osobně více schvaluji webové stránky společnosti Alpha, které jsou více přívětivé a zajímavé k zákazníkům, a ne tolik odborné jako stránky společnosti Beta. Na druhou stranu, portál podniku Alpha postrádá lepší sekci kariéra, která by mohla být pro společnost užitečná pro získání potenciálních pracovníků. U společnosti s diferenciací strategií bych očekával lépe zpracované webové stránky, což ukazuje na malý důraz v oblasti marketingu.

Společnosti se snaží využívat i **sociální sítě**. Především pak sociální síť Facebook, kde se snaží komunikovat se svými zákazníky a zaujmout tak jejich pozornost. Facebookové stránky jsou u obou společností aktivní, i když společnost Alpha není tolik aktivní jako společnost Beta. Ta se naopak snaží být velmi aktivní a poslední aktivita je jen několik dní stará, u společnosti Alpha je to několik měsíců. Stránka společnosti Beta je také více sledována, skoro 10x více a z toho plyne nepochybně lepší propagace a údržba stránek u společnosti Beta. U společnosti Beta bych i vypíchl snadnější přístup při hledání stránek společnosti, kdy u společnosti Alpha se musí zákazník více snažit, aby její stránky našel. V oblasti sociálních sítí je vidět naopak větší důraz u společnosti Beta, což koresponduje s diferenciací strategií.

4.4 Ostatní získané informace pro ověření strategie

Snažil jsem se oslovit několik zákazníků obou společností, kdy vztah těchto zákazníků byl především pozitivní. U společnosti Alpha jsem zaznamenal několik stížností na pozdější dokončení stavby, než bylo v plánu. Po konfrontaci s vedením mi bylo řečeno, že nemají dostatek pracovníků a mají hodně práce. Z pěti oslovených zákazníků dva měli tento problém, ostatní byli spokojeni. U společnosti Beta jsem našel samé pozitivní ohlasy, jen jeden zákazník zmínil, že jsou dražší, ale zase, že má jistotu, že bude vše kvalitně provedeno. Společnost Alpha si zákazníci převážně vybrali, že byla blízko jejich bydliště a slyšeli dobré ohlasy. Výběr společnosti Beta byl na stejných základech, ale postaven více na pozitivních ohlasech a doporučeních od přátel.

Na internetu se dají také dohledat **recenze** na jednotlivé podniky, kdy z těchto recenzí opět vychází lépe společnost Beta. Ta má více hodnocení a všechny hodnocení jsou na 4-5 hvězdiček s doplňujícím pozitivním komentářem. Společnost Alpha má jen jedno kladné hodnocení a na jiných internetových stránkách jsem o společnosti našel i záporné hodnocení. Hodnocení uvádělo, že zákazník by společnost nedoporučil. Vyjádření od společnosti bylo takové, že to byl zákazník, který byl nespokojen s rozměry řeziva na stavbu, které nebyly správně, ale rozměry společnosti poskytl sám zákazník. Tuto skutečnost chtěl zákazník reklamovat, ale reklamace nebyla

uznána. Vzhledem k malé četnosti hodnocení nelze posoudit opravdový vztah zákazníků ke společnostem a jde tak spíše o základní přehled.

Na **trhu střešních konstrukcí** je podle mého názoru nejčastěji volena strategie nízkonákladová nebo alespoň snaha o nízkonákladovou strategii. Vycházím tak především ze své působnosti na tomto trhu a ze znalostí, které jsem získal za tuto dobu. Zároveň jsem se zde setkal s mnoho zkušenými odborníky, majiteli firem a zákazníky, kteří spoluutvářeli mé názory na toto téma. Také jsem měl možnost navštívit několik poboček firem a mohl tak nahlédnout, jak se věci dělají v ostatních podnicích. V tomto odvětví pracuji již několik let a setkal jsem se zde především se společnostmi, které prakticky nepoužívaly žádnou strategii, tedy „stuck in the middle“ nebo strategii, která se podobala nízkonákladové. Společnosti se snaží dosahovat především co nejnižší ceny a nákladů a méně se pak zajímají o excelenci či odlišení se od konkurence. To dělá ze společnosti Beta spíše výjimku, která se naopak snaží o kvalitu a odlišení se od konkurence, což v tomto oboru to není až tak časté.

5 Výsledky analýzy strategie společností

5.1 Zařazení deklarované strategie podle literární rešerše

V této kapitole byla identifikována deklarovaná strategie společností na základě provedené literární rešerše v kapitole 2 a informací z ostatních zdrojů, uvedených v kapitole 4. V zařazování strategií měla velký vliv cena a kvalita výrobků zjištěných na základě provedených rozhovorů a terénního výzkumu. Dalšími faktory jsou analýza dostupných materiálů a informací jako jsou veřejné dokumenty, internetové stránky a další informační zdroje. Pro ověření byly také provedeny krátké rozhovory se zákazníky a pracovníky společností.

Kvalita výrobků je posuzována množstvím nových technologií výroby, používání kvalitního materiálu a precizností a přesností montáží. Technologie výroby je posuzována z hlediska množství nových výrobních technologií, jako strojů, vybavení a softwarů používaných ve výrobě. Kvalitním materiálem se rozumí nepoškozené řezivo, nenapadené škůdci či jinak deformované. Preciznost a přesnost montáží je posuzována dodržováním termínů dokončení staveb, přesnost výrobků, které do sebe pasují a postrádají jakékoliv odchylky a defekty.

Hodnotový řetězec byl postaven na základě provedených pohovorů, dostupných informací na internetu, provedeném terénním výzkumu a osobní zkušeností ve společnosti Alpha. Hodnotový řetězec společnosti Beta vychází ze stejných informačních zdrojů vyjma terénního výzkumu, proto výsledky zjištěné u společnosti Beta nemají takovou informační validitu jako výsledky u společnosti Alpha. U obou společností byly informace ověřeny krátkými rozhovory s pracovníky a zákazníky společností. Získané informace poté byly zhodnoceny a porovnány s odbornou teorií. Hodnotové řetězce společností si nejsou podobné, což ukazuje na odlišné strategie. Společnost Alpha jednoznačně reflektuje nízkonákladovou strategii, oproti tomu společnost Beta diferenciací s několika málo prvky nízkonákladové strategie.

Primární činnosti – Vstupní operace u společnosti Beta jsou v souladu s kvalitou a péčí o vstupní materiál více než u společnosti Alpha, kdy se využívá co nejméně nákladné dopravy a péče. Ve **výrobě** je opět kladen u společnosti Beta důraz na kvalitu a zpracování s požadavky zákazníka, ve výrobě Alpha se upřednostňuje úspora nákladů. U **výstupních operací** se opět soustředí společnost Beta na diferenciaci, tedy přesnost a včas dodávek. Společnost Alpha cílí opět na náklady. Oba podniky skoro nevyužívají **marketingu** a spoléhají spíše na „word of mouth“ (doporučení zákazníků). V rámci poslední **primární činnosti – Servisu** se společnost Beta

soustředí na kvalitní a rychlý servis. Společnost Alpha se snaží spíše servisu předcházet, případně se nějak domluvit se zákazníkem. Domluva probíhá prostřednictvím slev či jiného zvýhodnění pro zákazníka.

U **podpůrných činností** je situace podobná, společnost Alpha je zástupcem nízkonákladové strategie a společnost Beta diferenciační s několika málo prvky nízkonákladové. **Infrastruktura** Alpha se zaměřuje na jednoduchost a Beta na kvalitu. **Management lidských zdrojů „HRM“** je v obou podnicích zaměřen na efektivitu výroby, kde se motivuje pro co nejlepší výkon. Lidé jsou odměňováni za práci navíc zvýšenou mzdou a mzdovými bonusy. Společnosti jsou hodně zaměřeny na **technologie** a vývoj inovací, především společnost Beta, která hodně investuje a zakládá si na investicích do technologií pro podporu kvality. Alpha v menší míře také, ale spíše za účelem snížení nákladů a zvýšení efektivity výroby. **Obstarávatelská činnost** obou společností míří na kvalitu, ale opět u společnosti Alpha je silné zaměření na nižší cenu.

Tabulka 3 Hodnotový řetězec společnosti Alpha a Beta

Primární činnosti	Alpha	Beta
Vstupní operace	Nízkonákladová	Diferenciační
Výroba	Nízkonákladová	Nízkonákladová
Výstupní operace	Nízkonákladová	Diferenciační
Marketing	Nízkonákladová	Nízkonákladová
Servis	Nízkonákladová	Diferenciační
Podpůrné činnosti	Alpha	Beta
Infrastruktura	Nízkonákladová	Diferenciační
„HRM“ Lidské zdroje	Nízkonákladová	Nízkonákladová
Technologický rozvoj	Nízkonákladová	Diferenciační
Obstarávatelská činnost	Nízkonákladová	Diferenciační

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnané informace z hlediska Porterových generických strategií ukazují na strategii nízkonákladovou u společnosti Alpha a diferenciační u společnosti Beta. Co se týče širokého nebo úzkého zaměření strategie tak u společnosti Beta to není tak jednoduché, kdy nejvíce prodává a míří na Jihočeský kraj, ale zároveň rozšiřuje své působení na další oblasti. Zařazena je tedy v **širším cíli („broad target“)**, protože má své aktivity i v zahraničí a neomezuje se vyloženě na nějaký segment trhu. To samé platí i pro společnost Alpha, která podniká v rámci celé ČR, nejvíce však do 250 km od svého sídla a cílí obecně na všechny potenciální zákazníky.

Strategie společnosti **Alpha** se přibližuje **nízkonákladové strategii**, a to především na základě hodnotového řetězce, který přehledně poukazuje na tendenci podniku soustředění se na náklady a nízkou cenu. Ve stavebnictví a dřevařském průmyslu je to velmi pravděpodobné, protože kvalita výrobků je zde determinována normami a předpisy, a proto se mnoho firem soustředí více na cenu a náklady. Společnosti tak mohou vyrábět produkty s jistou kvalitou za nízké ceny. Společnost Alpha má dobrý potenciál jít v budoucnu cestou inovací a technologií, právě za účelem efektivity výroby a úspory nákladů jak mzdových, tak i výrobních. Výrobky jsou nabízeny spíše za střední ceny a ve střední kvalitě. V současné době, bych si troufl i společnost zařadit do strategie „**stuck in the middle**“ jelikož se zde ještě tolik neprojeví tendence nízkonákladové strategie. Strategie společnosti **Beta** se dá přirovnat k **diferenciační strategii** s orientací na kvalitu, ale jsou zde snahy i o úsporu nákladů, což může v součtu ukazovat na strategii **hybridní**. Ve značné míře ve společnosti převládá kvalita i soustředění se na inovace a moderní technologické zázemí.

Strategie společností podle principu **Johnson-Scholesových strategických hodin** nabízí kvalitní produkty, avšak ceny za tyto produkty se liší, stejně tak i kvalita, jak již bylo zmíněno výše. Společnost **Alpha** více vykazuje prvky **strategie 2** – nabízet kvalitní produkty za nízké ceny. Ve společnosti jsou již nějaké procesy a snahy o snižování nákladů, ale ne tolik, aby se dala strategie zařadit jako jednoznačně nízkonákladová strategie. Produkty této společnosti jsou střední kvality za střední ceny na trhu. Společnost Beta realizuje podle Johnsona a Scholese **strategii 4** – nabízení kvalitních produktů za vyšší ceny, kdy produkt dělá dojem vysoké přidané hodnoty. Strategie 4 „diferenciační“ je podporována marketingem, ale společnost Beta se naopak snaží marketingu využívat co nejméně a využívá jen kvality svých produktů s menší podporou marketingu. Přesto strategie společnosti podle mého názoru nabývá dojmu strategie diferenciační. V budoucnu chce společnost dále pokračovat touto cestou a stále investovat do technologií a inovací pro dosažení co nejvyšší kvality výrobků.

Diskuze nad deklarovanými strategiemi společností

Po provedeném sběru dat a analýzách mohu říci, že společnost **Beta** se jednoznačně snaží prosadit diferenciační strategii jako obchodní strategii produktů střešních konstrukcí. Bohužel tento závěr nemůže být brát s absolutní jistotou, jelikož nebyl proveden terénní výzkum na provozovně podniku. Odlišnou strategií, kterou společnost realizuje, může být hybridní strategie, ale osobně se domnívám, že

společnost realizuje diferenciací. Společnost vědomě cílí na kvalitu výrobků se zá-
měrně nastavenou vysokou cenou. V marketingu se snaží více o podporu přímého
produktu, ale jen v rámci proniknutí na trh, jinak se spoléhá na techniky „WOM“
(„word of mouth“). Z recenzí zákazníků a ostatních informací, které byly dohledá-
telné, společnost působí jako profesionál, se kterým jsou zákazníci spokojeni a chválí
jeho kvalitní služby. Soudím tedy, že deklarovaná strategie společnosti Beta, se sho-
duje s reálnou strategií společnosti.

Společnost **Alpha** byla sdílnější jak v poskytnutí rozhovorů, tak i v účasti na terén-
ním výzkumu na provozovně. Celkově hodnotím přístup i informace za relevantní a
na jejich základě soudím, že společnost vykazuje více prvků strategie nízkonáklad-
ové. Tyto prvky jsou znatelné především v technologiích, kde se snaží být efektivní
s důrazem na nízké náklady, ale ostatní procesy jsou na pomezí, a proto bych se při-
klonil v současné době pro strategii „stuck in the middle“ kdy není strategie
jednoznačná. Společnost má dlouhodobé problémy se zaměstnanci a jejich nedostat-
kem, který přispívá k brždění snah realizovat nízkonákladovou strategii.

Společnost Beta považuji za dobře fungující podnik, s kvalifikovanými zaměst-
nanci a dobrou organizační strukturou, která je více decentralizovaná a umožňuje
tak více rozvíjet zaměstnance a jejich nápady. Její soustředění na kvalitu se zdá raci-
onální a dobře fungující, vzhledem k vývoji tržeb společnosti z výkazu zisků a ztrát,
který se neustále zvyšuje. V rámci slíbené anonymity nemohu zveřejnit zmíněný vý-
kaz, ale tržby vzrostly přibližně o 3,5 milionu oproti předchozímu období. Toto
považuji za dobrý výsledek, pokud to porovnáme se společností Alpha, která takový
výsledek nemá a v roce 2016 byla i v menší ztrátě. Špatná situace společnosti Alpha
v roce 2016 byla především z důvodů velkých pohledávek ke klientovi, se kterým se
nakonec společnost musela soudit. Tato ztrátová zakázka byla získána na základě
velmi nízké ceny v rámci výběrového řízení. Situace v roce 2016 značí o ne příliš
dobré strategii v rámci nižších a středních cen a zároveň ukazuje na menší stabilitu
společnosti.

Společnost Alpha je před technologickým zhodnocením, které by mohlo společ-
nost posunout více k nějaké strategii, především k nízkonákladové, ke které má
právě nejbližší. Problém zaměstnanců by společnost mohla vyřešit mírným zvýšením
mezd a inzercí pro získání nových pracovníků, kterou společnost realizuje jen na
svých internetových stránkách. Doporučil bych také hledat pracovníky prostřednic-
tvím sociálních sítí, novin či jiného média, ke zvýšení pravděpodobnosti získání
nových zaměstnanců. Společnost by mohla také více využít zahraničních pracovníků
jako například Ukrajinců, Moldavců a jiných národností. Navrhl bych i spolupráci

s odbornými učiteli a jinými školami, kde by mohla společnost získat nové pracovníky z řad studentů. Soustředil bych se na stanovení jasné strategie, které je třeba se držet, jelikož společnost Alpha se neřídí svojí strategií naplno. V oblasti sociálních sítí bych si dokázal představit větší aktivitu, jaká je k vidění u společnosti Beta, která je zde mnohem aktivnější.

V oblasti konkurence, bych doporučil společnosti Alpha nespolehat se při konkurenčním boji jen na cenovou hladinu výrobků. Příkladem může být společnost Beta, která bojuje proti konkurentům kvalitou a odlišením se a zatím jí to vychází. Své konkurenty předčila a přežila, takže v současné době nemá žádné větší konkurenty, což se o společnosti Alpha říci nedá. V tržním segmentu bych doporučil větší expanzi. Společnost Beta by mohla více expandovat v rámci Jihočeského kraje. Její postavení hodnotím jako silné a případný konkurenční boj by podle mého názoru vyhrála. V oblasti působnosti společnosti, tedy v Jihočeském kraji bych hodnotil podnik jako nejsilnější. Oběma společnostem bych více doporučil soustředit se na budoucnost a více plánovat svůj vývoj a cíle. Společnosti mají jen málo konkrétních cílů, kterých by chtěli dosáhnout, a to považuji za chybu.

Diskuze nad prací

Práce i její výsledky jsou ze značné části postaveny na primárních ale i sekundárních informacích získaných praxí, názorech a zkušenostech řešitele. Práce tak může být do jisté míry ovlivněna subjektivitou a názory řešitele, ale také názory managementu podniků. Výsledky také vycházejí z informací od třetích stran, jako jsou zákazníci, jejich názory a zkušenosti se společnostmi a jejich produkty, dále pak odborníky pohybujícími se v oboru a dalšími nezaujatými osobami, se kterými se setkal řešitel v rámci praxe u společnosti Alpha. Praktické zkušenosti a informace byly velmi důležité při naplnění výsledků a cílů práce a domnívám se, že bez nich by nebylo možné věrohodně naplnit tyto cíle.

Poskytnuté informace byly dostačující pro tuto práci a naplnění cílů práce, ale ne pro detailní prozkoumání a detailní ověření realizace strategií v praxi. Značným nedostatkem při ověřování strategie v praxi u společnosti Beta bylo nemožnost provedení terénního výzkumu. Neschopnost provést tento výzkum byl částečně eliminován dodatečným kontaktem a výzkumem se zákazníky společnosti. Nejedná se samozřejmě o náhradu terénního výzkumu, kdy nebylo možné posoudit vše, a především nebylo možné posoudit realizaci strategie přímo v podniku. Dodatečný kontakt se zákazníky byl užitečný pro ověření dojmu o společnosti, o jejích snahách naplnit business strategii a také při získání názoru zákazníků na společnost.

Pro detailní výsledky práce ohledně analýzy a způsobu realizace strategií u společností by bylo zapotřebí delšího časového období, více řešitelů a detailnějšího přístupu k interním informacím. Rozsah, vypovídací hodnota a výsledky práce tedy odpovídají informacím, které byly k dispozici a omezením, kterými byla práce a její řešitel vystaveni.

Závěr

Dnešní dynamická doba sebou nese rychlé změny a honbu za technologickým rozvojem, přesto poptávka po dřevostavbách a dřevařských produktech roste. Dřevařské produkty jsou klasické historické výrobky, ale umí být také velmi moderními výrobky se schopností následovat trendy na trhu, a to díky vhodně nastavené strategii. Práce a její výsledek je proto aktuální, s relevantními přínosy a zařazuje se po bok prací, které se věnují méně frekventovaným tématům. Nejenže rozpoznává a popisuje „business“ strategie specifických společností, ale přibližuje různé strategie a jejich fungování v praxi. Všechny informace vycházejí z literární rešerše odborných zdrojů, ale i z poznatků nabytých praxí, osobních zkušeností a odborníků z oblasti dřevozpracujícího průmyslu.

Strategie v minulosti nebyla příliš používaným pojmem v praxi, i když podniky pracovaly na základě nějakých plánů, nejspíše se nejednalo o komplexní plánovanou strategii. Přitom strategie je velmi zásadní pro úspěch podniku na trhu a zásadním způsobem ovlivňuje jeho rentabilitu a působnost na trhu. Podniky více spoléhaly na to, že každý lokální zákazník, co potřebuje domov, stavbu či jiný tesařský produkt přijde za nimi jako lokální firmou. Zákazníci a trh se ale mění, stejně tak i konkurence, a tak se podniky musejí spoléhat na strategii a pečlivě se jí držet. Práce popisuje dvě podobné společnosti se zcela odlišným přístupem ke své „business“ strategii.

Společnost Alpha se soustředí na střední ceny, snaží se věci moc nekomplikovat, snižovat náklady a efektivně fungovat na trhu. Má své problémy s nedostatkem zaměstnanců, technologií a nižším obratem než společnost Beta. Ta má i zcela odlišný záměr, snaží se o co nejvyšší kvalitu, excelenci a profesionální dojem, ovšem za vyšší ceny. Problém s nedostatkem zaměstnanců má také, ale má vyšší technologickou vyspělost i obrat než společnost Alpha. Každá společnost cílí na odlišného zákazníka, a přesto jejich velikost a působnost jsou podobné a obě mají velké množství zákazníků, ale jen jedna si vede dlouhodobě lépe než druhá a tou je právě společnost Beta. Klíčem k této skutečnosti je nastavení deklarované strategie společnosti a její realizace v praxi.

V průběhu práce bylo zjištěno, že společnosti se snaží o určitý typ strategie, který se snaží realizovat na trhu a typ této strategie a její formulace byl právě hlavním cílem této práce. U společnosti Beta bylo zjištěno soustředění se na strategii diferenciační neboli odlišení se od konkurentů. Společnost se tak snaží odlišit, získat unikátní postavení v mysli zákazníků oproti ostatním společnostem. Jedná se tak především formou soustředění se na vysokou kvalitu produkce, vysokou technologickou vyspělost zařízení, vysoce profesionální vystupování, vysoké ceny, které

vzbuzují pocit kvality a celkový nadstandardní přístup ke klientům. U zákazníků byla poznat opravdová spokojenost s produkty a servisem společnosti.

Společnost Alpha se snaží snižovat náklady, být efektivní a zajišťovat střední ceny s dostatečnou kvalitou, jak u produktů, tak i servisu a péče o zákazníky. Hodnotový řetězec a získané informace poukazují na prvky nízkonákladové strategie, kde společnost realizuje nízké náklady za účelem snížení ceny a poskytnutí tak zákazníkům produkty za nižší ceny než konkurenční subjekt. Společnost má ale tendence vyrábět kvalitní produkty, ovšem kvalitě, servisu a profesionalitou se společnosti Beta nevyrovná a její strategie se pohybuje někde na pomezí. Společnost tak v tuto chvíli více spadá do strategie „Stuck in the middle“ jak se označují společnosti, které jsou tak nějak uprostřed či mimo a nemají žádnou relevantní strategii.

Odpovědí na první výzkumnou otázku je, že reálná strategie společnosti Alpha je strategie „Stuck in the middle“. Společnost uvízla uprostřed strategií a v praxi nenaplnuje žádnou z nich efektivně. Je to dáno i jejími problémy, které ji brzdí od realizace strategie, stejně tak i vedením, které se málo soustředí na strategii. U společnosti Beta byla zjištěna strategie diferenciací. Odpověď na druhou výzkumnou otázku a naplnění cíle práce je, že formulace strategie v praxi je různá. U společnosti Alpha se liší významně, kdy je znát v některých oblastech její soustředění na náklady a cenu. V oblasti efektivity výroby a výkonu pracovníků to ale není jednoznačné, aby byla její strategie označena jako nízkonákladová. U společnosti Beta je realizace v praxi v souladu s diferenciací strategií, a to především soustředěním se společnosti na vysokou kvalitu a cenu ve většině oblastí. Ne všechny procesy společnosti jsou postaveny na diferenciací strategii, například marketing. Na druhou stranu je většina procesů v souladu s diferenciací strategií.

Společnosti Alpha bych především doporučil zamyslet se podrobněji nad svojí strategií, zvolit si cestu, kterou se vydat a té se držet. Osobně bych to viděl na rozvoj a soustředění se na nízkonákladovou strategii, ke které má společnost nejbližší a její realizace by tak pro ni byla nejsnadnější. Znamenalo by to vyřešit problém s nedostatkem zaměstnanců, zvýšení efektivity výroby, snížení nákladů v podobě investic do technologií a organizací pracovníků (lepší školení a motivování). Společnost Beta by podle mého názoru měla rozvíjet svojí strategii a snažit se jí ještě vylepšovat. Zapojit více marketing pro podporu diferenciací strategie jako například PR nástroje, které by zdůrazňovaly kvalitu výrobku dále pak pokračovat v inovacích a podporovat aktivitu a motivaci zaměstnanců.

Diplomová práce byla ovlivněna velkým množstvím omezení a překážek, přes které se přece jen podařilo splnit její cíl. Cílem bylo analyzovat deklarovanou „business“ strategii společností a porovnání společností v terénu. To vše za pomoci

zkušeností a znalostí získaných jak praxí, tak znalostí teorie a zjistit skutečnou realizaci těchto strategií. Téma práce je zajímavé a vhodné pro další výzkumy, které mohou stavět na této práci nebo se inspirovat uvedenými poznatky. Oblast stavebnictví a dřevozpracovatelství se těší velkému zájmu a v současné době nevypadá, že by měl tento zájem opadnout, samozřejmě pokud nepřijde zásadní nečekaná změna na trhu.

Seznam literatury

ANALOUJ, Farhad a Azhdar KARAMI, 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Great Britain: Thomson Learning. 1. vydání. ISBN 1-86152-962-7.

BISCHOFF, Anna Lena, 2011. *Porter's Value Chain and the REA Analysis as an Accounting Information System*. Munich, Germany: GRIN Verlag. 1. Auflage. ISBN 978-3-640-98752-8.

BLÁHA, Vratislav, 2016a. *Kolik dřevostaveb se staví v České republice a kolik stojí? - Dřevostavitel.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.drevostavitel.cz/clanek/kolik-drevostaveb-se-stavi-v-ceske-republice>

BLÁHA, Vratislav, 2016b. *Statistika výstavby rodinných domů a dřevostaveb v České republice / ADMD* [online]. Dostupné z: <https://www.admd.cz/statistika-vystavby-rodinnych-domu-a-drevostaveb-v-ceske-republice>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLUŽOVSKÝ, Zdeněk, 2000. Článek: Těžba dřeva v České republice 25.11.2000. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/ris/ais-ris-info-copy.nsf/6d13b004071d0140c12569e700154acb/7935edf1850023dec12569a200559199?OpenDocument>

BRYSON, John, 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organisations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. USA: Jossey-Bass. Revised edition. ISBN 0-7879-0141-5.

CAMPBELL, David, David EDGAR a George STONEHOUSE, 2011. *Business Strategy*. New York: Palgrave Macmillan. Third edition. ISBN 978-0-230-21858-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. První vydání. ISBN 978-80-244-2963-2.

CUSUMANO, Michael A. a David B. YOFFIE, 2016. *Principy strategie*. B.m.: Práh. 1. vydání. ISBN 978-80-7252-627-7.

CZECHINVEST, 2018. Definice malého a středního podnikatele. *Czechinvest* [online]. Dostupné z: <https://czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

ČERNÁ, Jan, 2013. Klasický krov nebo vazníkovou konstrukci? *České stavby.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.ceskestavby.cz/clanky/klasicky-krov-nebo-vaznikovou-konstrukci-22672.html>

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie. Krok za krokem*. B.m.: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-620-3.

DE WIT, Bob, 2017. *Strategy An International Perspective*. 6 ed. Velká Británie: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4737-2515-7.

DE WIT, Bob a Ron MEYER, 2010. *Strategy: Process, Content, Context* [online]. United Kingdom: Cengage Learning EMEA. 4th Edition. ISBN 978-1-4080-1902-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tCspQP0CYgcC&pg=PA271&dq=generic+stuck+in+the+middle+strategy&hl=cs>

&sa=X&ved=0ahUKEwjH3Jfw1tLYAhVBKywKHdXQD-GcQ6AEIMDAB#v=onepage&q=generic%20stuck%20in%20the%20middle%20strategy&f=false

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. První vydání. ISBN 978-80-7179-603-9.

DK DREMAX, 2018. *střechy, klasické krovy nebo příhradové vazníky* / DK-dremax [online]. Dostupné z: <http://www.mojedrevo.cz/strechy.html>

DOMINIK, Vlastimil, 2017. Podnikatelská strategie | Management consulting. *Management-consulting.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>

DRANSFIELD, Rob, 2001. *Corporate Strategy*. Oxford: Heinemann Educational Publishers. First title. ISBN 0-435-33220-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. B.m.: C.H. Beck. 1. vyd. ISBN 978-80-7400-010-2.

ERICH, Kříž, 2017. Chebské krovy a střechy. *Starostové a nezávislí* [online]. Dostupné z: <https://www.starostove-nezavisli.cz/regiony/karlovarsky-kraj/chebske-krovy-a-strechy>

ESSIEN, Wilson, 2012. *Strategic Management*. USA: AuthorHouse. ISBN 978-1-4678-7283-6.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s. Vyd. 1. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, Albatros Media a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-7226-888-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Miroslav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-3985-4.

GAVETTI, Giovanni a Jan W. RIVKIN, 2005. How strategists really think: tapping the power of analogy. *Harvard Business Review* [online]. Third article. Dostupné z: <https://hbr.org/2005/04/how-strategists-really-think-tapping-the-power-of-analogy>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013a. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013b. *Business strategie: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 978-80-7400-120-8.

HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. 3. vydání. ISBN 978-80-262-0219-6.

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES, 2012. *Strategic Management: An Integrated Approach*. B.m.: Erin Joyner. Tenth Edition. ISBN 1-111-82584-X.

- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1. vydání. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategické trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 1997. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Padstow, Cornwall: Prentice Hall Europe. 4. vydání. ISBN 0-13-525635-6.
- JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON, 2008. *Exploring Corporate Strategy*. England: Pearson Education Limited. 8th edition. ISBN 978-0-273-71191-9.
- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES, 2012. *Fundamentals of strategy*. England: Pearson Education Limited. Second Edition. ISBN 978-0-273-75725-2.
- JUROVÁ, Marie a KOLEKTIV, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KADANĚ, Joseg, 2006. Dřevěné příhradové vazníky spojované styčnickovými deskami. *TZB-info* [online]. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/strechy/3117-drevene-prihradove-vazniky-spojovane-stychnikovymi-deskami>
- KANNEGIESER, Matthias, 2008. *Value Chain Management in the Chemical Industry: Global Value Chain Planning of Commodities*. Berlin: Physica-Verlag Heidelberg. ISBN 978-3-7908-2031-7.
- KARLÍČEK, Miroslav, Martin MACHEK, Marek NOVINSKÝ, Zuzana CHYTKOVÁ, Jaroslav DVOŘÁK, Petr BARTOŠ, Jan KOUDELKA, Ladislav TYLL, Radek TAHAL, Jiří MAŘÍK, David ŘÍHA a Petr PIŠTĚLÁK, 2018. *Základy marketingu*. B.m.: Grada Publishing, a.s. 2. přepracované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-271-0955-5.
- KARLÍČEK, Miroslav, Radek TAHAL, Jaroslav DVOŘÁK, David ŘÍHA, Petra PRŮŠOVÁ, Lucie BRICHOVÁ, Iveta HORÁKOVÁ, Petr KRÁL, Martin MACHEK, Michal KUČERA, Zuzana CHYTKOVÁ, Jitka ČERNÁ a Martin SVOBODA, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KAŽMIERSKI, Tomáš a Petr PELCL, 2003. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum ČR.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 80-7179-885-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 80-7179-730-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Petr NOVÁK a A KOL, 2015. *Finanční strategie: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. První vydání. ISBN 978-80-7400-562-6.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck. Vydání třetí. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 1998. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, spol. s.r.o. 1. vydání. ISBN 80-214-1111-2.

KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Plzeň: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení*. Praha: C.H. Beck. 2. vydání. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a A KOL, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. První vydání. ISBN 978-80-7179-847-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-251-1605.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of Marketing*. Boston, USA: Pearson Prentice Hall. Thirteenth Edition. ISBN 978-0-13-216712-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 12. vydání. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, Veronika WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. 4. evropské vydání. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie : průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. Vyd. 1. ISBN 978-80-251-2725-4.

KOURDI, Jeremy, 2015. *Business Strategy A Guide to Effective Decision-Making*. B.m.: Profile Books. ISBN 978-1-78125-231-4.

KOVÁŘ, František, Kateřina HRAZDILOVÁ, BOČKOVÁ, Miroslav ŠKODA, Gabriela SLÁVIKOVÁ a Daniel LAJČIN, 2014. *Konkurenceschopný podnik: Podnikatelská politika*. Dubnice nad Váhom, Slovensko: Dubnický technologický inštitút. První vydání. ISBN 978-80-89400-99-7.

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ, 2007. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 1. vydání. ISBN 978-80-86730-29-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a A KOLEKTIV, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0648-2.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. 4. vydání. ISBN 978-80-247-5366-9.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Příbram: Grada Publishing, a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA, 2015. Úroveň řízení a typy managementu. *ManagementMania.com* [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

MANAGEMENTMANIA, 2017. Mise, poslání (Mission). *ManagementMania.com* [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

MCCARTHY, Jerome E. a William D. PERREAULT, 1995. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-29-5.

MCDANIEL, Stephen a James W. KOLARI, 1987. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing* [online]. No. 4 [vid. 2018-10-14]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/1251245?seq=1#page_scan_tab_contents

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2006. VÝROBA DŘEVAŘSKÝCH VÝROBKŮ v datech a grafech OKEČ 20. *MPO* [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26299/31983/338903/priloha007.pdf>

MINTZBERG, Henry, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, United States of America: The Free Press, A Division of Simon and Schuster Inc. ISBN 978- 1-4391-0735-5.

MOON, Hwy-Chang, 2010. *Global Business Strategy: Asian perspective*. Seoul, Korea: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. ISBN 981-4273-19-8.

NEŠPOROVÁ, Kristina, 2017. Dřevěné příhradové vazníky: Proč stále častěji nahrazují klasický krov? - Dřevostavitel.cz. *Dřevostavitel* [online]. Dostupné z: <http://www.drevostavitel.cz/clanek/prihradove-vazniky>

PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2015. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer s.r.o. 3. vydání. ISBN 978-80-8168-193-6.

PECHÁČOVÁ, Eva, 2013. Strategie a strategická analýza. In: *Vysoká škola ekonomie a managementu*. Praha.

POLÁK, Stanislav, 2016a. *Dřevozpracující průmysl v ČR (Odborný) | Mezi stromy* [online]. Dostupné z: <https://www.mezistromy.cz/drevarstvi/drevozpracujici-prumysl-v-cr/odborny>

POLÁK, Stanislav, 2016b. *Výstavba dřevěných domů v České republice (Odborný) | Mezi stromy* [online]. Dostupné z: <https://www.mezistromy.cz/drevarstvi/vystavba-drevenych-domu-v-ceske-republice/odborny>

POLÁK, Stanislav, 2017. *Obliba dřevostaveb pro rodinné bydlení v ČR (Odborný) | Mezi stromy* [online]. Dostupné z: <https://www.mezistromy.cz/drevostavby/obliba-drevostaveb-pro-rodinne-bydleni-v-cr/odborny>

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-2974-9.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 3. upr. a dopl. vyd. ISBN 80-856- 0511-2.

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985, Simon and Schuster Inc. First title. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. First edition. ISBN 0-7432-6088-0.

PORTER, Michael E., 2008a. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985, Simon and Schuster Inc. ISBN 978-1- 4165-9584-7.

PORTER, Michael E., 2008b. *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. Updated and Expanded Edition. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PORTER, Michael E., 2011. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985, Simon and Schuster Inc. ISBN 978-1-4516-5149-2.

RADA HOSPODÁŘSKÉ A SOCIÁLNÍ DOHODY ČR, 2015. *Drevozpracující-a-lesní-průmysl-v-CR.pdf* [online]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/ed7835ee17264ec7/uploads/Drevozpracující-a-lesní-průmysl-v-CR.pdf

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-247-4047-8.

ŘEZÁČ, Jan, 2007. Dřevozpracující průmysl v roce 2006 a jeho další rozvoj. *Lesnická práce - nakladatelství a vydavatelství* [online]. Dostupné z: <http://www.lesprace.cz/casopis-lesnicka-prace-archiv/rocnik-86-2007/lesnicka-prace-c-12-07/drevozpracující-průmysl-v-roce-2006-a-jeho-dalsi-rozvoj>

SATYA SEKHAR, G. V., 2010. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi, India: International Publishing House Pvt. Ltd. ISBN 978-81-907770-7-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Plzeň: C.H. Beck. 2. vydání. ISBN 80-7179-367-1.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. B.m.: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-4819-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. 3. vydání. ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s. Čtvrté vydání. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMOLA, Josef, 2012. *Stavba rodinného domu krok za krokem*. Praha: Gray Publishing. ISBN 802-472-148-4.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C.H. Beck. 1. vydání.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s. První vydání. ISBN 978-80-247-4103-1.

STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz. *Obchodní rejstřík* [online]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>

STRECHY92, 2018. / *Střechy 92* [online]. Dostupné z: <http://www.strechy92.cz/reference.html?k=1>

STUTELY, Richard, 2012. *Definitive Business Plan The Fast Track to Intelligent Planning for Executives a Entrepreneurs*. 3 New edition. Velká Británie: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-76114-3.

TARENTIUS, 2009. *Duo cum faciunt idem, non est idem – Latinské citáty* [online]. Dostupné z: http://www.latinskecitaty.cz/wiki/Duo_cum_faciunt_idem,_non_est_idem

THOMPSON, Arthur a Alonzo STRICKLAD, 1990. *Strategic management: concepts and cases*. USA: Richard D. Irwin, inc. 5. vydání. ISBN 0-256-09863-8.

THOMPSON, John L., 2001. *Understanding Corporate Strategy*. Tunbridge Wells: Gray Publishing. ISBN 1-86152-755-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Příbram: Professional publishing. 1. vyd. ISBN 978-80-86946-45-0.

TRACY, Brian, 2013. *Jak úspěšně řídit firmu: turbostrategie*. Brno: BizBooks. 2. vyd. ISBN 978-80-265-0005-6.

TRIPES, Stanislav, 2015. *Business úroveň tvorby strategie*. 2015.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Vyd. 1. ISBN 978-80-7400-507-7.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, 2018. *Mintzberg's 5 Ps for Strategy* [online]. Dostupné z: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>

VAN WEELE, Arjan J., 2010. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Eindhoven, Netherlands: Thomas Rennie. Fifth edition. ISBN 978-1-4080-1896-5.

VŠE O STŘEŠE, 2018. *Vazníková střecha - Vše o střеше* [online]. Dostupné z: <https://www.vseostrese.cz/vaznikova-strecha-nebo-klasicky-krov/t1151>

WANG, Wen-Cheng, Chien-Hung LIN a Ying-Chien CHU, 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 6(5), 100. ISSN 1833-8119.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. 1. vydání. ISBN 978-80-247-4008-9.