

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

**Strategické řízení rozvoje podniku  
Poličské strojírny, a. s.**

Michaela Zerzánková

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela ZERZÁNKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08562**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Strategické řízení rozvoje podniku Poličské strojírnny, a.s.**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

1. Obecné zásady a vymezení strategického řízení
2. Význam strategického řízení pro strojírenský podnik
3. Profil podniku Poličské strojírnny, a.s.
4. Aplikace obecných zásad strategického řízení v podniku Poličské strojírnny, a.s. (se zaměřením na řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů)
5. Zhodnocení fungování strategického řízení v podniku Poličské strojírnny, a.s. (se zaměřením na řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů)
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. CHLEBOVSKÝ, V. CRM : Řízení vztahů se zákazníky. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
2. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL O. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. Praha : C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
3. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA K. Strategická analýza. 2. Praha : C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
4. STACEY, Ralph D. Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity. Harlow : Pearson Education, 2003. 486 s. ISBN 0-273-65898-0.
5. THADDEUS, M. Zásady strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji:

Tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2011

.....  
Michaela Zerzánková

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Aleši Horčíčkovi za hodnotné rady, odborné vedení během mé práce a veškerý čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále děkuji paní Heleně Pazderové za poskytnutí informací týkající se podniku Poličské strojírny, a. s.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na téma strategické řízení podniku. Charakterizuje strategické řízení jako proces, kde se na základě stanovení vize společnosti a analýzy prostředí formuluje strategie, která se následně implementuje. Strategické řízení bylo sledováno v podniku Poličské strojírně, a. s. Práci uzavírají návrhy a doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategické řízení, strategie, podnik, rozvoj

## **TITLE**

Strategic Management in the company Poličské strojírně, p. l. c.

## **ANNOTATION**

The bachelor work focuses on the topic of strategic management in the company. It describes strategic management as a process, within which on the basis of determination of the company's vision and analysis of the environment formulates the strategy. That is subsequently implements. Strategic management was observed in the company Poličské strojírně, p. l. c. The work is concluded with proposals and recommendations.

## **KEY WORDS**

Strategic management, strategy, company, development

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Obecné zásady a vymezení strategického řízení</b> .....	<b>10</b>
1.1 Základní pojmy .....	10
1.1.1 Strategie .....	10
1.1.2 Strategické řízení .....	11
1.1.3 Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením podniku.....	11
1.1.4 Strategické cíle, vize a mise .....	12
1.2 Zásady strategického řízení.....	13
1.3 Hierarchie firemních strategií .....	17
1.4 Analýza okolí podniku .....	18
1.5 Formulace strategie .....	20
1.6 Implementace strategie .....	20
1.7 Hodnocení strategie .....	21
1.8 Kontrola strategie .....	22
<b>2 Význam strategického řízení pro strojírenský podnik</b> .....	<b>23</b>
2.1 Proces strategického řízení .....	23
2.2 Výhody a nevýhody strategického řízení.....	25
<b>3 Profil podniku Poličské strojírny, a. s.</b> .....	<b>28</b>
3.1 Základní charakteristika .....	28
3.2 Historie.....	28
3.3 Výrobní program.....	29
3.4 Organizační uspořádání.....	31
3.5 Strategické řízení společnosti.....	33
<b>4 Aplikace obecných zásad strategického řízení v podniku Poličské strojírny, a. s.</b> .....	<b>34</b>
4.1 Formulace strategie .....	34
4.2 Implementace strategie .....	35
4.2.1 Nákupní strategie .....	35
4.2.2 Prodejní strategie .....	37
4.3 Hodnocení a kontrola strategie .....	39
<b>5 Zhodnocení fungování strategického řízení v podniku Poličské strojírny, a. s.</b> .....	<b>40</b>
5.1 Zhodnocení naplnění cílů a zásad strategického řízení.....	40
5.2 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu.....	41
<b>6 Závěr</b> .....	<b>44</b>

<b>Použitá literatura.....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>49</b>



## Úvod

Strategické řízení je v současné době pro podniky jednou z klíčových činností. Management by si měl neustále odpovídat na otázky typu:

- Jaké je prostředí okolo mě?
- Jak je toto prostředí ovlivňováno jinými subjekty?
- Jakou zvolit strategii v konkurenčním prostředí?
- Jak přilákat zákazníky?

Každý podnik byl založen s určitou vizí vlastníků, jejich posláním by mělo být tuto vizi naplňovat. Je důležité, aby firma věděla nejen to, kam a kudy chce jít, neboť cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Dále se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají zákazníci a dodavatelé, jak se celkově vyvíjí okolní prostředí firmy.

Cílem bakalářské práce je:

- aplikace obecných zásad strategického řízení v podniku Poličské strojírně, a. s.
- zhodnocení fungování strategického řízení
- poskytnutí návrhu na zlepšení současného stavu.

Metodika této práce zahrnuje rešerši odborné literatury, zabývající se strategickým řízením, práci s internetem, významná část vypracování práce probíhala formou konzultací v podniku Poličské strojírně, a. s., důležité informace autorka získala v podnikových dokumentech společnosti Poličské strojírně, a. s. Dále byla provedena SWOT analýza.

Tato práce je rozčleněna do pěti kapitol, cílem první kapitoly je vysvětlení základních pojmů z oblasti strategického řízení, druhá kapitola pojednává o významu strategického řízení, třetí kapitola se zabývá podnikem Poličské strojírně, a. s., ve čtvrté kapitole jsou aplikovány obecné zásady strategického řízení v podniku Poličské strojírně, a. s. a v poslední kapitole je zhodnoceno fungování strategického řízení v Poličských strojírnách, a. s.

Strategické řízení je pro podnik velice důležité, protože mu pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná, aby podnik prosperoval.

# 1 Obecné zásady a vymezení strategického řízení

## 1.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy patří:

### 1.1.1 Strategie

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle.

Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. V daném případě lze tedy cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout pomocí různých strategií.<sup>1</sup>

*„ Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Nicméně strategie může mít různé významy. Často slyšíme, že:*

- *Je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace*
- *Určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace*
- *Vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit*
- *Je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace*
- *Definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout*
- *Snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své slabé a silné stránky*
- *Identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních*
- *Je to sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí*
- *Je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 8.

<sup>2</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 17

Každá tvorba strategie je velice rozsáhlý proces zahrnující několik fází, bez jejichž dokonalého zvládnutí nebude strategie úspěšná.<sup>3</sup>

### 1.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategii, směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.<sup>4</sup>

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná, aby podnik prosperoval – s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho udržení, to znamená vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů lišil.<sup>5</sup>

### 1.1.3 Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením podniku

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují, liší se především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a při jejich realizaci. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, a ta je přenáší do operativní úrovně. Rozdíly jsou také v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, kterými se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech, v operativní úrovni se většinou jedná o dny, případně i kratší časové jednotky. Další zásadní rozdíly existují i v charakteru informací potřebných pro rozhodování na jednotlivých úrovních a v důsledcích rozhodování na fungování podniku.

Strategická rozhodování většinou doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace (na rozdíl od rozhodování, která se vyskytují v taktické nebo operativní úrovni). Jejich výskyt a průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat, a to i pro velmi zkušené manažery. Řešení jsou založena především na intuici a nelze je formalizovat. Tato řešení jsou často důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how top manažerů.

---

<sup>3</sup> CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 109

<sup>4</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; VYKYPĚL O. *Strategická analýza*. Str. 1

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA K. *Strategická analýza*. Str. 6

Některé další významné rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení jsou uvedeny v tabulce 1.<sup>6</sup>

**Tab. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení**

<b>Taktické a operativní řízení</b>	<b>Strategické řízení</b>
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být sporné, zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možné hodnotit až s delším časovým odstupem.
Problémy jsou dobře strukturované a opakované. Zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a mohou uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Problémy jsou špatně strukturované a většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a musí neustále vynakládat nové úsilí.

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 4

#### 1.1.4 Strategické cíle, vize a mise

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií a jsou hlavní součástí jejich obsahu. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. určitá úroveň zisku, nízké náklady, poskytování kvalitních výrobků a služeb, majoritní postavení na trhu, spokojenost zákazníků apod.

Cíle by měly být vymezeny tak, aby byly SMART (jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů):

S – stimulační. Cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 4

M – měřitelné. Dosažení nebo nedosažení cílů by mělo být měřitelné.

A – akceptovatelné. Cíle by měly být akceptovatelné těmi, kteří je budou plnit.

R – reálné. Cíle mají být reálné a dosažitelné.

T – časově vymezené. Cíle mají být určené v čase. <sup>7</sup>

Vize je model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace. Také je to odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl stimulující a srozumitelný, aby určil dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno podniku. Vize, které fungují, jsou jasné, mohou být tedy snadno pochopeny a implementovány každým, kdo je o to požádán. <sup>8</sup>

Mise je způsob, kterým lze dosáhnout vize. Mise se zabývá současnými aktivitami podniku, a také obsahuje kodex chování celé firmy tak, aby vedl k naplnění stanovené vize. Mise udává jasně definovaný směr, kterým se má podnik ubírat. <sup>9</sup>

Rozdíl mezi vizí a misí je tedy v tom, že vize je spíše žádoucí budoucí stav, zatímco mise je více zaměřena na současnost. Vize se zaměřuje zejména na budoucí cíle, mise na způsoby jejich dosažení.

## 1.2 Zásady strategického řízení

Keřkovský a Vykypěl uvádějí osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování:

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie

---

<sup>7</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 10

<sup>8</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 29

<sup>9</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 31

- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení
- Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders (činitelé, kteří mají něco společného s firmou – vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, odbory, orgány místní a státní správy) a firemní kulturu.<sup>10</sup>

Úspěšná strategie by měla splňovat tyto požadavky:

- měla by mít podporu vrcholového managementu
- být flexibilní
- dynamická
- nepřetržitá
- inovativní
- měla by zapojovat a stimulovat zaměstnance.<sup>11</sup>

Výběr strategie je velice složitý rozhodovací proces, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických variant k výběru strategie, která dává záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Doporučuje se, aby byly předložené návrhy strategie posouzeny především ze tří hledisek: vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

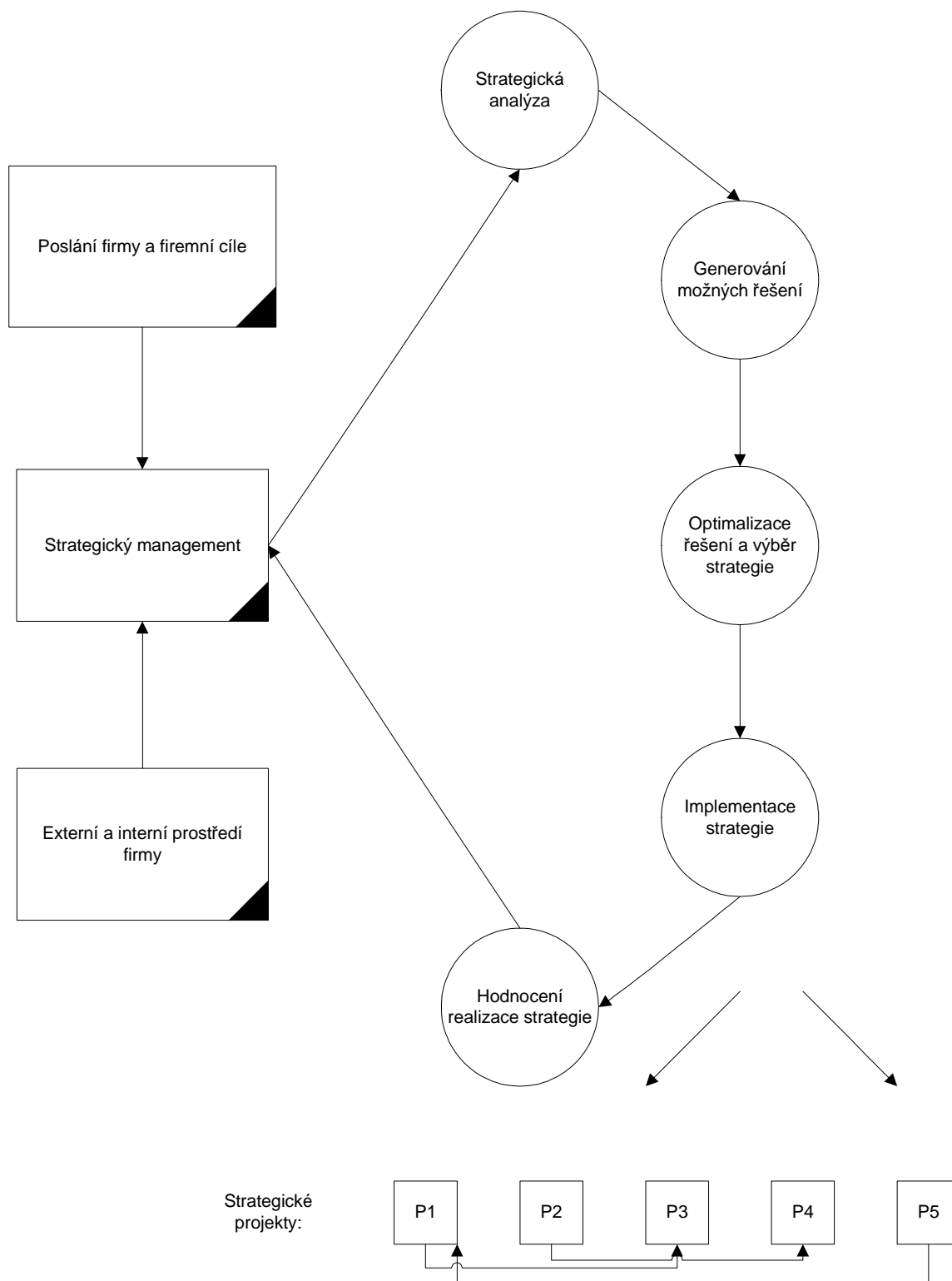
Zřejmě neexistuje ideální model strategického řízení, avšak odborná literatura se vždy shoduje na tom, že by měl probíhat v určitých, logicky navazujících fázích. Keřkovský a Vykypěl chápou strategický management jako nikdy nekončící proces a jako posloupnost navazujících a opakujících se kroků – na začátku je vymezení cílů, poslání a strategická analýza, na konci je formulace možných variant řešení, zvolení té nejlepší varianty, její implementace a kontrola průběhu její realizace - obr. 1.<sup>12</sup> Grasseová uvádí, že „podle Johnsona a Scholese takový proces obsahuje porozumění strategické pozici, strategickou volbu a implementaci“<sup>13</sup>. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese je uveden na obr. 2.

<sup>10</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 9

<sup>11</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 35

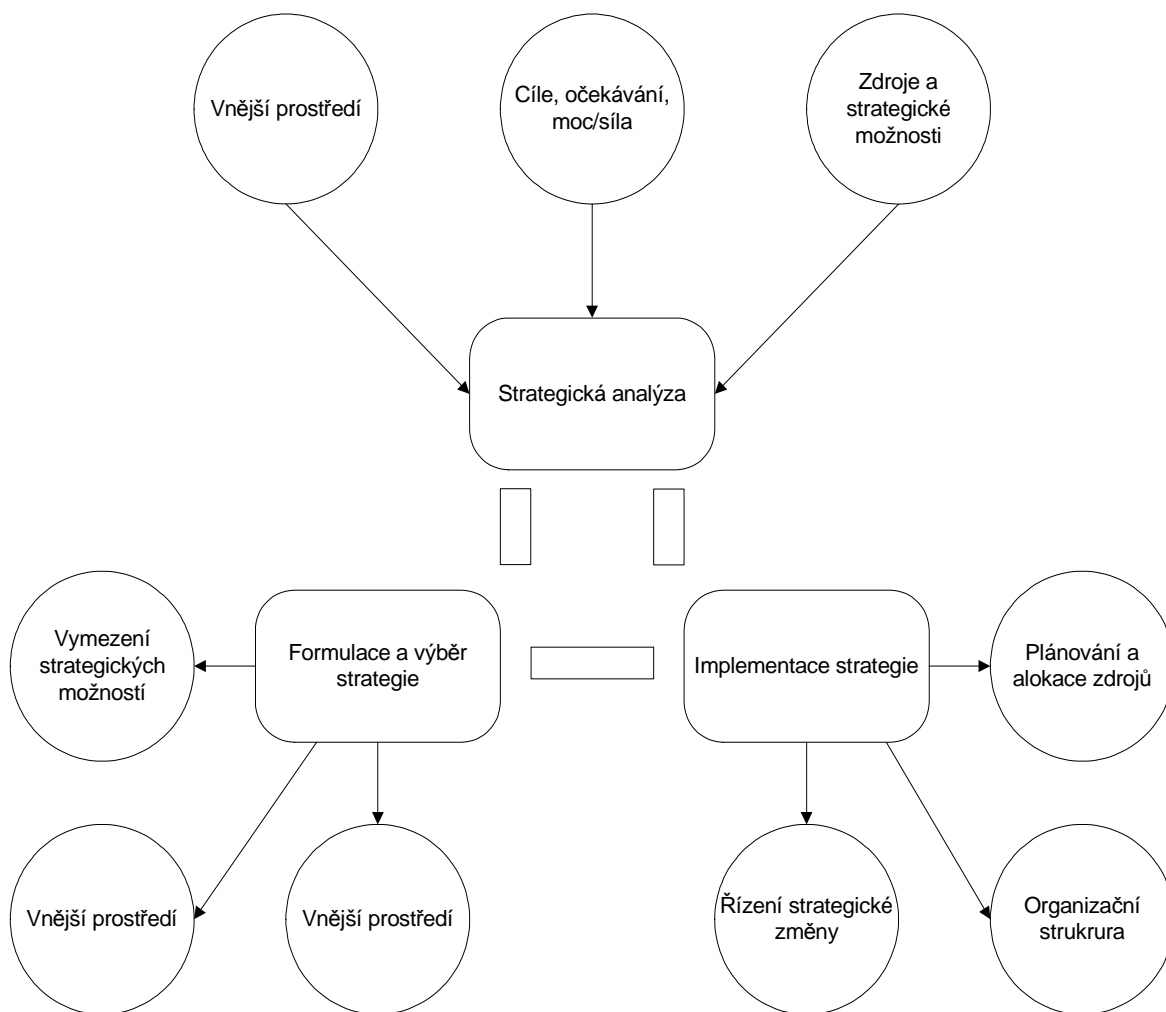
<sup>12</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 6

<sup>13</sup> GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. Str. 17



**Obr. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 7



**Obr. 2: Model procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese**

Zdroj: GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. Str. 18



### 1.3 Hierarchie firemních strategií

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se rozlišují čtyři druhy firemních strategií:

- Corporate strategie (firemní, podnikatelská, celkového podniku)
- Business strategie (obchodní, Strategic Business Unit - SBU)
- Funkční strategie
- Horizontální strategie

*„ Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) má relativně oddělené strategické plánování, SBU jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. “<sup>14</sup>*

Typicky se do SBUs rozdělují podniky, které vyrábí více výrobků pro různé trhy. SBUs jsou vyčleňovány hlavně proto, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie.

**Corporate strategie** vyjadřují základní podnikatelská rozhodnutí, například jakým způsobem bude řízeno podnikání, v jaké zemi bude firma podnikat atd. Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy SBUs. Corporate strategie je rozpracováním vize společnosti a současně je zadáním pro formulaci odpovídajících business strategií. Na formulaci corporate strategie se obvykle podílí pouze nejužší tým rozhodujících vlastníků a top manažerů podniku, tato strategie patří k nejutajovanějším strategickým dokumentům firmy.

Obsahově by corporate strategie měla vyčlenit strategické obchodní jednotky, určit jejich základní strategické cíle a vymezit směry a cesty naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs. Tyto tři části můžeme zároveň chápat jako postupové kroky formulace této strategie. V prvním kroku je podnikání společnosti rozčleněno do jednotlivých SBUs. Pak jsou pro jednotlivé SBUs vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU: rozvoj/růst aktivit SBU, stagnace jejích aktivit, pokles/útlum, případně ukončení činnosti.

**Business strategie** vyjadřují základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou SBU. Business strategie dává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho

---

<sup>14</sup> KERŤKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 23

specifický charakter. Charakterizujeme ji jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro danou SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tedy pro: product (soubor výrobků, služeb dané SBU), price (cenová politika), place (vymezení trhu), promotion (distribuční kanály), people (lidské zdroje, pracovníci), process (výrobní, zásobovací, informační, distribuční a další procesy), planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU). Toto obsahové vymezení slouží jako technická pomůcka, která usnadňuje formulaci návrhu strategie. V případě potřeby může mít business strategie i jiný obsah, který bude lépe odpovídat podmínkám aplikace.

**Funkční strategie** zajišťuje strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá business strategie by měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů atd. Funkční strategie vychází z podmínek konkrétní SBU a daná situace, v níž se nachází. Funkční strategie mohou být společné pro více SBU, tato úroveň strategií se může navzájem ovlivňovat, existují mezi nimi vzájemné vztahy.

**Horizontální strategie** definuje strategické cíle společné pro více SBUs. Pokud tedy mezi SBUs existují vzájemné vztahy (například společné nebo sdílené činnosti, poskytování služeb, dodávky výrobků), měly by být tyto vztahy koordinovány formou horizontální strategie.<sup>15</sup>

## 1.4 Analýza okolí podniku

*„ Strategická analýza okolí podniku je proces, pomocí něhož stratégové monitorují okolí firmy a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“<sup>16</sup>*

Při analýze obecného okolí, nebo-li širšího vnějšího prostředí podniku, jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, technologické a politické trendy, které by mohly ovlivnit rozhodování a formulované strategie.

Oborové okolí podniku, nebo-li užší vnější prostředí, je ovlivňováno zejména konkurenty, dodavateli a zákazníky podniku.

---

<sup>15</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 23

<sup>16</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 89

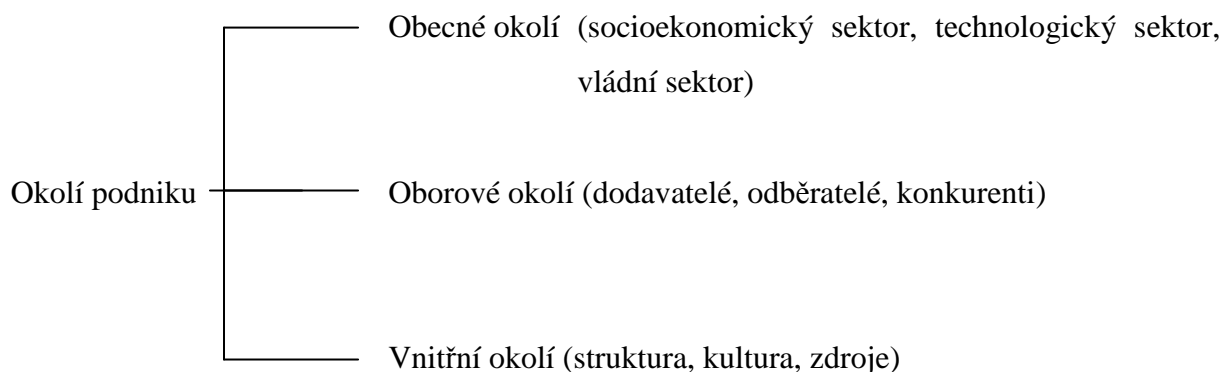
Jsou-li při analýze vnějšího prostředí identifikovány podstatné faktory z hlediska návrhu strategie, je vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití při formulaci strategie určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit.

Vnější analýza by měla být zaměřena především na odhalení budoucího vývoje, vývojových trendů.

Při analýze vnitřního okolí podniku jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy. Aby bylo možné tyto slabé a silné stránky podniku identifikovat, je důležité analyzovat jeho vnitřní faktory, a to faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

V případě vnější i vnitřní analýzy podniku je nutné brát v úvahu skutečnost, že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána, a měla by na výstupu poskytovat jen fakta, která jsou využitelná při formulaci strategie.<sup>17</sup>

Schéma členění okolí podniku je znázorněno na obr. 3.



### Obr. 3: Členění okolí podniku

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 43

<sup>17</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 119

## 1.5 Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice silných a slabých stránek podniku je možné přistoupit k formulaci strategie.

Je nutné rozlišovat, ve které hierarchické úrovni firemních strategií se pohybujeme, zda se tedy jedná o formulaci corporate, business nebo funkční strategie. V odborné literatuře se autoři zaměřují zejména na střední úroveň strategického řízení - formulace business strategie.

Východiskem formulace business strategie by měl být rozbor a formulace oblasti podnikání podniku, tedy základních komponent strategie- výrobků, trhů a funkcí.

Následujícím krokem by mělo být stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje, které bude SBU při realizaci své business strategie využívat. V současné době se k tomu nejčastěji využívá Porterova konceptu generických strategií, kde podle celkového charakteru strategie a podle základní formy konkurenčního boje jsou rozlišovány dva základní typy strategií, a to nákladová strategie a strategie odlišnosti.

Je-li vymezena oblast podnikání a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, pak je možné přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění těchto rozhodnutí.<sup>18</sup>

## 1.6 Implementace strategie

Po formulaci strategie následuje její implementace. Má-li být strategické řízení při implementaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady:

- Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její implementaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších plánovacích dokumentů. Musí být jasné, které organizační a řídicí složky za které činnosti odpovídají, jaké přitom mají kompetence. Tyto skutečnosti by měly být uvedeny v příslušné organizační směrnici.
- Ve fungujícím podniku by mělo existovat klima podporující strategické plánování. Na počátku by měla být vydána organizační směrnice o strategickém řízení, v níž jsou všechny výše uvedené organizační prvky uvedeny a řádně vymezeny.
- Neexistují jednotné názory na to, jaká má být role top manažerů při uvádění strategie do života, zda mají strategie pouze formulovat, kontrolovat jejich plnění a korigovat, nebo zda mají s kolektivem svých podřízených spolupracovníků na implementaci

---

<sup>18</sup> KERŤOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 150

strategie určitým způsobem pokračovat. Shoda je však v názoru, že přijatá strategie může být řádně rozpracována do formy navazujících plánů, programů a rozpočtů jen tehdy, když top manažeři jasně definují strategické cíle, předpoklady a podmínky vyplývající z přijaté strategie a důkladně s nimi seznámí všechny, kdo se na plánování podílí.

- Manažeři a ostatní pracovníci musí být o všech úkolech, které pro ně vyplývají z přijaté strategie, náležitě informováni. Není dobré, když se formuluje strategie, a o úkolech z ní plynoucí nejsou řádně informováni manažeři nižších úrovní a zaměstnanci, kteří jsou v pozicích, kde zejména oni rozhodují o realizaci programů a plánů, jimiž je strategie naplňována.
- I metodicky zcela správně zformulované strategie se můžou stát v důsledku měnících se podmínek nevhodnými. Je proto třeba, aby byl občas průběh realizace strategie kontrolován, a aby byla v případě potřeby strategie a na ní navazující plány upřesňovány. Samotné finanční výsledky a ukazatele není možné považovat za dostačující indikátor úspěšnosti realizace strategie, mohou být dokonce zavádějící. Rozhodující jsou výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí podniku s ohledem na nové příležitosti a hrozby a také zhodnocení vývoje silných a slabých stránek podniku.<sup>19</sup>

## 1.7 Hodnocení strategie

Po implementaci strategie následuje její hodnocení. Cílem hodnocení je zpravidla zvyšování kvality stávajících strategií, dále to může být posouzení jejich efektivnosti, přičemž zjištění a doporučení slouží jako podklady při navrhování nových strategií.

Hodnocení dělíme podle typu na předběžné, průběžné a následné.

Předběžné hodnocení může být realizováno před schválení strategického plánu, resp. před jeho implementací. Poskytuje odpovědným pracovníkům podniku prvotní závěry o tom, zda bylo strategické zaměření správně určeno a zda jsou očekávané výsledky realistické.

Průběžné hodnocení může být provedeno v jakékoli fázi implementace strategie. Na základě závěrů tohoto hodnocení se během implementace můžou provádět úpravy. V rámci průběžného hodnocení jsou posuzovány první výstupy a výsledky implementace strategie, tento typ ukazuje, jestli a jak byly vykonány původní záměry.

---

<sup>19</sup> KERŤOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 156

Následné hodnocení může být využito pro posouzení celého strategického plánu, zejména pak výsledkům jeho implementace. Cílem je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o efektivnosti a výkonnosti plánů a o naplnění očekávaných výsledků. Zaměřuje se na udržitelnost dosažených výsledků. Na základě tohoto hodnocení by měly být vyvozeny závěry, které bude možné zobecnit a využít pro další strategické plánování a implementaci strategie.<sup>20</sup>

## 1.8 Kontrola strategie

Kontrola je proces, který se snaží zjistit, jestli jsou uskutečňované aktivity v souladu s očekáváním. Kontrola zajišťuje odstranění odchylek od cílů.

Hlavními důvody, proč by se měla kontrola strategie uskutečnit, jsou:

- Strategie může zestárnout nebo přestane platit v nových podmínkách.
- Vnitřní prostředí firmy jsou dynamická, to znamená, že vznikají nové silné a slabé stránky podniku. Podnik musí najít způsob, jak se jim bránit nebo jak těchto změn využívat.
- Vnější prostředí firmy jsou dynamická, vznikají nové příležitosti a hrozby.
- Kontrola strategie je nutná pro samotnou existenci podniku. Včas upozorňuje na potenciální nebo skutečné problémy a umožňuje managementu podniknout potřebné kroky k jejich nápravě.

Z hlediska působnosti lze rozlišit čtyři druhy kontroly – preventivní kontrola, průběžná kontrola, kontrola zpětnou vazbou, kontrola dopřednou vazbou.

Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných společností. Je zde snaha o to, aby byly dosažené výsledky příznivé ve srovnání s plánovanými výsledky.

Průběžná kontrola se soustředí na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanoveným cílem. Nejčastěji se provádí pomocí osobního pozorování a zjišťování, jestli jsou práce vykonávány stanoveným způsobem a jestli přináší požadované výsledky.

Kontrola zpětnou vazbou se zaměřuje na konečné výsledky. Při použití této kontroly se vychází z předpokladu, že historické výsledky jsou návodem pro budoucí akce.

---

<sup>20</sup> GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. Str. 85

Kontrola dopřednou vazbou je preventivně orientovaný systém zaměřený na budoucnost.<sup>21</sup>

## 2 Význam strategického řízení pro strojírenský podnik

Význam strategického řízení spočívá pro strojírenský, ale i jiný podnik hlavně v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů a vrcholové úrovni. Strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost podniku. To zahrnuje všechny manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování, implementace a koordinace.<sup>22</sup> Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu tyto výrobky nebo služby prodává?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.? <sup>23</sup>

Strategické řízení zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.<sup>24</sup>

### 2.1 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení probíhá v každém podniku v pěti fázích: identifikace mise, vize a poslání podniku, analýza okolí podniku, formulace strategie, implementace, hodnocení a kontrola strategie. Proces strategického řízení je zobrazen na obrázku 4.

---

<sup>21</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 201

<sup>22</sup> GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Str. 11

<sup>23</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 16

<sup>24</sup> GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. Str. 16

První fáze – identifikace mise, vize, poslání a cílů podniku. Má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v podniku a určit, čeho chce firma dosáhnout a hlavní důvody její existence.

Druhá fáze – analýza obecného, oborového a vnitřního okolí organizace. Při analýze obecného okolí podniku se snaží najít okolní faktory a jejich vliv na fungování firmy. Analýza oborového nebo konkurenčního okolí organizace zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, úroveň konkurenční rivality a hrozbu substitutů. V rámci analýzy vnitřního okolí podniku vedení zjišťuje, jaký je stav všech aktivit uvnitř podniku a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Analýza vnitřního okolí zahrnuje identifikaci a hodnocení (vyhodnocení) současné mise, strategické cíle, strategie a výsledky, ale také hlavní slabé a silné stránky organizace. Vedení se snaží určit klíčové oblasti uvnitř podniku, které potřebují více pozornosti a jsou prioritní.

Třetí fáze – formulace strategie. Strategie se formuluje pomocí jasného souboru odůvodněných opatření. Má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace a také stanovit nápravu, jestli došlo k odchylce od původního očekávání. Při formulaci se vedení snaží upravit současné cíle a strategie podniku tak, aby byl úspěšnější. Zahrnuje vytvoření udržitelné konkurenční výhody, protože současné výhody, protože současné výhody jsou stále pod tlakem konkurencí.

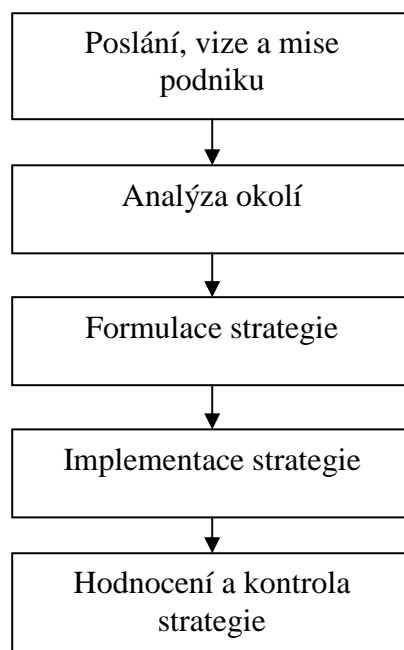
Čtvrtá fáze – implementace strategie. Zabývá se sladěním organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií.

Pátá fáze – hodnocení a kontrola strategie. Má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a zahájit nápravný krok, pokud je nutný.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 27





**Obr. 4: Proces strategického řízení**

Zdroj: Vlastní zpracování podle MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

## 2.2 Výhody a nevýhody strategického řízení

Strojírenský, ale i jiný podnik, který používá koncepty strategického řízení, má určité výhody:

- Podnik se díky strategickému řízení aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, místo aby jen reagoval na její tvorbu.
- Podnik iniciuje a ovlivňuje aktivity ve svém okolí, nejen na ně reaguje.
- Firma se ujímá kontroly nad svou budoucností.
- Formuluje optimální strategie použitím systematictějších, logičtějších a racionálnějších přístupů při výběru strategie.
- Vzhledem k tomu, že komunikuje, dialogy a spolupráce jsou klíčovými faktory strategického řízení firmy, pomáhá tento proces dosáhnout porozumění a oddanosti od všech zúčastněných stran – vedení i zaměstnanců firmy.
- Strojírenský, ale i jiný podnik, zvyšuje díky strategickému řízení prodejnost svých výrobků a služeb.

- Podnik prokazuje významné zvýšení ziskovosti.
- Ukazuje také významné zlepšení produktivity práce zaměstnanců.
- Ukazuje lepší dlouhodobou finanční výkonnost v porovnání s průměrem v daném odvětví podnikání.
- Lépe si uvědomuje nebezpečí a hrozby v externím prostředí působitě firmy.
- Dříve chápe zamýšlené strategie konkurence.
- Ve firmě klesá odpor zaměstnanců vůči změnám.
- Je zde jasné pochopení vztahu mezi výkonností a odměnou, kterou zaměstnanci dostanou.
- Zlepšuje se koordinace a kontrola aktivit firmy.
- Minimalizují se dopady neočekávaných podmínek a změn.
- Méně zdrojů a času je věnováno nápravě chyb nebo špatných rozhodnutí, protože i těchto ubývá.
- Podnik identifikuje a následně využívá příležitosti k tomu, aby firma dosáhla předem stanovených cílů.
- Strategie umožňuje, aby hlavní rozhodnutí podporovala dosažení stanovených cílů, aby probíhala efektivní alokace času a zdrojů firmy.
- Strategie vymezuje vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci v podniku.
- Pomáhá při integraci chování jednotlivců k celkovému úsilí firmy.
- Objasňuje odpovědnost každého pracovníka firmy.
- Poskytuje kooperační přístup k řešení problému nebo příležitosti.
- Podporuje příznivý postoj ke změnám.
- Poskytuje určitou míru disciplíny a formality při řízení firmy.<sup>26</sup>

Podniky, které se nezabývají strategickým řízením, mají nevýhody:

- Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou dlouhodobě nic plánovat.
- Strategické cíle musí být často formulovány jako nepřesné a dosti obecné.
- Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Str. 28

<sup>27</sup> KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 2

Strategické řízení má tedy své výhody, ale i nevýhody. Nevýhodám však většina zahraničních podniků nepřisuzuje takovou váhu, jako argumentům ve prospěch strategického řízení. Argumenty pro a proti jsou zobrazeny v tabulce 2.

**Tab. 2: Výhody a nevýhody strategického řízení**

<b>výhody</b>	<b>nevýhody</b>
1. Strategické řízení umožňuje firmám předvídat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou dlouhodobě nic plánovat.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Strategické cíle musí být často formulovány jako nepřesné a dosti obecné.
3. Řešení problémů strategického řízení řídicí 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, které uplatňují strategické řízení, jsou více efektivní.	

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Str. 2

Strategické řízení je velice důležité pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. V době ekonomické recese to platí dvojnásob. Firmy s fungujícím strategickým řízením jsou schopny dívat se do své budoucnosti, nadcházející problémy rozpoznají dříve než ostatní a mohou se na ně dopředu připravit. Firmám bez zavedeného strategického řízení chybí schopnost vidět a aktivně řídit svoji vzdálenou budoucnost. V dobách ekonomického útlumu jsou tak tyto firmy zranitelnější než ty, které strategické řízení dlouhodobě aplikují.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> *MotivPress* [online]. 2009 [cit. 2011-02-23]. Strategické řízení: může zmírnit dopady krize. Dostupné z WWW: <http://www.motivpress.cz/eshop/alena-hanzelkova/strategicke-rizeni-muze-zmirnit-dopady-krize-html>.

### 3 Profil podniku Poličské strojírny, a. s.

#### 3.1 Základní charakteristika

Poličské strojírny, a. s. jsou společností, která navazuje na dlouhodobou tradici svých předchůdců – zaměřenou na speciální výrobu, strojírenskou výrobu v oborech měření a čerpání pohonných hmot, pneumatických prvků pro automatizaci a řízení strojírenských subdodávek.

**Tab. 3: Údaje o podniku Poličské strojírny, a.s.**

<b>Obchodní firma:</b>	Poličské strojírny, a. s.
<b>Datum vzniku:</b>	1. 5. 1992
<b>Sídlo společnosti:</b>	Polička 572 12, Česká republika
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	Strojírenská a speciální výroba
<b>Základní kapitál:</b>	388 673 tis. Kč
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.pos.cz">www.pos.cz</a>

Zdroj: POS [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Poličské strojírny a. s. Polička. Dostupné z WWW: <http://www.pos.cz/htm/kdojsme/htm>.

#### 3.2 Historie

Poličské strojírny a. s. mají velice dlouhou a rozmanitou tradici. Byly založeny pod názvem První vojenská muniční továrna, a to roku 1920, jako přímá reakce na potřebu zvýšení obranyschopnosti ve složitém období po 1. světové válce. Postupně bylo vybudováno několik objektů, v první fázi jen provizorních. V roce 1922 byla zahájena výstavba vlečkové dráhy, údolní přehrady, dokončeno asi třicet budov a byl položen základní kámen na stavbu administrativní budovy, vrátnice a pěti zděných skladišť. V této době bylo ve firmě zaměstnáno 395 dělníků a probíhá již delaborace pěchotní a dělostřelecké munice.

Během 2. světové války byla továrna předána německou vojenskou správou koncernu Škodovy závody, a. s. v Plzni. Po ukončení války byla továrna v Poličce vrácena svému původnímu poslání v ČSR. V následujících letech podnik zabýval především delaborací a přelaborací válečné munice.

Významným datem se stal rok 1958, kdy se továrna stala pobočným závodem Adamovských strojíren Adamov. Od té doby se datuje vznik strojírenské výroby. V následujících letech se postupně rozvíjela výroba pneumatických prvků. Další významnou součástí výrobního programu je od roku 1965 čerpací a měřicí technika pohonných hmot. Výroba řady typů munice končí a je nahrazována civilní strojírenskou výrobou. V roce 1970 jsou do výroby zaváděny dělostřelecké protitankové raketové střely 73 mm PG – 15 V, ty se staly na dvacet let hlavním programem továrny.

V letech 1978 – 1988 probíhá další etapa výstavby a rozšíření závodu, zejména moderních provozů pro laborační a strojírenskou výrobu. Dne 1. 1. 1989 dochází k osamostatnění závodu ze struktury Adast Adamov a je vytvořen podnik s názvem Poličské strojírný s. p. Polička. Mezi roky 1988 a 1990 dochází k ukončení tradičních výrobních programů ve speciální výrobě. V této době je postupně snižován stav pracovníků z 1300 v roce 1989, na dnešních cca 350 pracovníků.

V rámci privatizace se 1. 5. 1992 Poličské strojírný změnily na akciovou společnost. Rok 1994 je počátek náběhu nových delaborací nepotřebné munice. V této době rovněž dochází k obnově výrobního programu strojírenské výroby. Program firmy se postupně zaměřuje do čtyř nosných oblastí:

- Strojírenská zakázková výroba – dle dokumentace zákazníka
- Výroba pneumatických dílů pro dopravní zařízení
- Výroba zařízení pro výdej pohonných hmot
- Výroba a likvidace munice

### **3.3 Výrobní program**

Výrobní program podniku Poličské strojírný, a. s. je tvořen pěti obory - dveřní systémy, standardní pneumatické prvky, měřicí a čerpací technologie tekutin, zakázková strojírná výroba, munice a trhačí technika.

Přehled sortimentu firmy Poličské strojírný, a. s. je uveden v příloze 1.

#### **MPS™ - dveřní systémy**

Pneumatické prvky a příslušenství určené k ovládní a pohonu dveřních systémů prostředků hromadné přepravy osob – autobusů, trolejbusů, drážních vozidel. Společnost vyvíjí a vyrábí nové pneumatické prvky dle požadavků zákazníků, dodává náhradní díly pro

provozovatele a pro společnosti provádějící generální opravy. Zajišťuje záruční a pozáruční servis.

### **PneuS<sup>TM</sup> - Standardní pneumatické prvky**

Standardní pneumatické prvky jsou výrobky, které pro svoji funkci využívají stlačeného vzduchu. Výrobky nacházejí uplatnění téměř ve všech oblastech průmyslu, převážně pak v automatizaci a robotizaci výrobních procesů, ve strojírenství, dřevozpracujícím a potravinářském průmyslu, v resortu dopravy, důlních zařízeních i zemědělství. V jejich vývoji pracuje konstrukční oddělení, které vychází nejen z nejnovějších poznatků, ale i ze zkušeností s čtyřicetiletou výrobou pneumatických prvků.

### **HEFA<sup>TM</sup> - Měřicí a čerpací technologie tekutin**

Výrobky z firemní produkce jsou určeny pro technologické celky na skladování, manipulaci a distribuci pohonných hmot a LPG. Použití těchto výrobků umožňuje měření, filtrace, odlučování vzduchu, přečerpávání kapalných paliv. Výrobky jsou používány na úložištích pohonných hmot, stanovištích pro plnění a vyprazdňování železničních cisteren a autocisteren, tankování lokomotiv, letadel, lodí, osobních a nákladních automobilů.

### **Zakázky – Zakázková strojní výroba**

Výroba podle konstrukční dokumentace zákazníka, přičemž pro zpracování technologických postupů se používají Poličské strojírný, a. s. moderní výpočetní technika a pro vlastní výrobu je k dispozici rozsáhlý strojní park. K dispozici jsou NC a CNC stroje, soustruhy, soustružnické automaty, vrtačky, brusky, obráběcí centra, lisovací automaty a lisů, zařízení na stříhání a dělení materiálu.

### **MTT – Munice a trhačí technika**

Poličské strojírný, a. s. se v současné době v oblasti speciální výroby zabývají pilotním projektem delaborace a ekologické likvidace munice pro Ministerstvo obrany ČR. Sortiment delaborované munice je široký - protitankové miny, letecké pumy, protitankové řízení střely, signální, akustické a zadýmovací prostředky atd. Podnik vlastní kompletní technologickou linku na delaboraci a zpracování vojenských trhavin včetně čističky odpadních vod. Pro

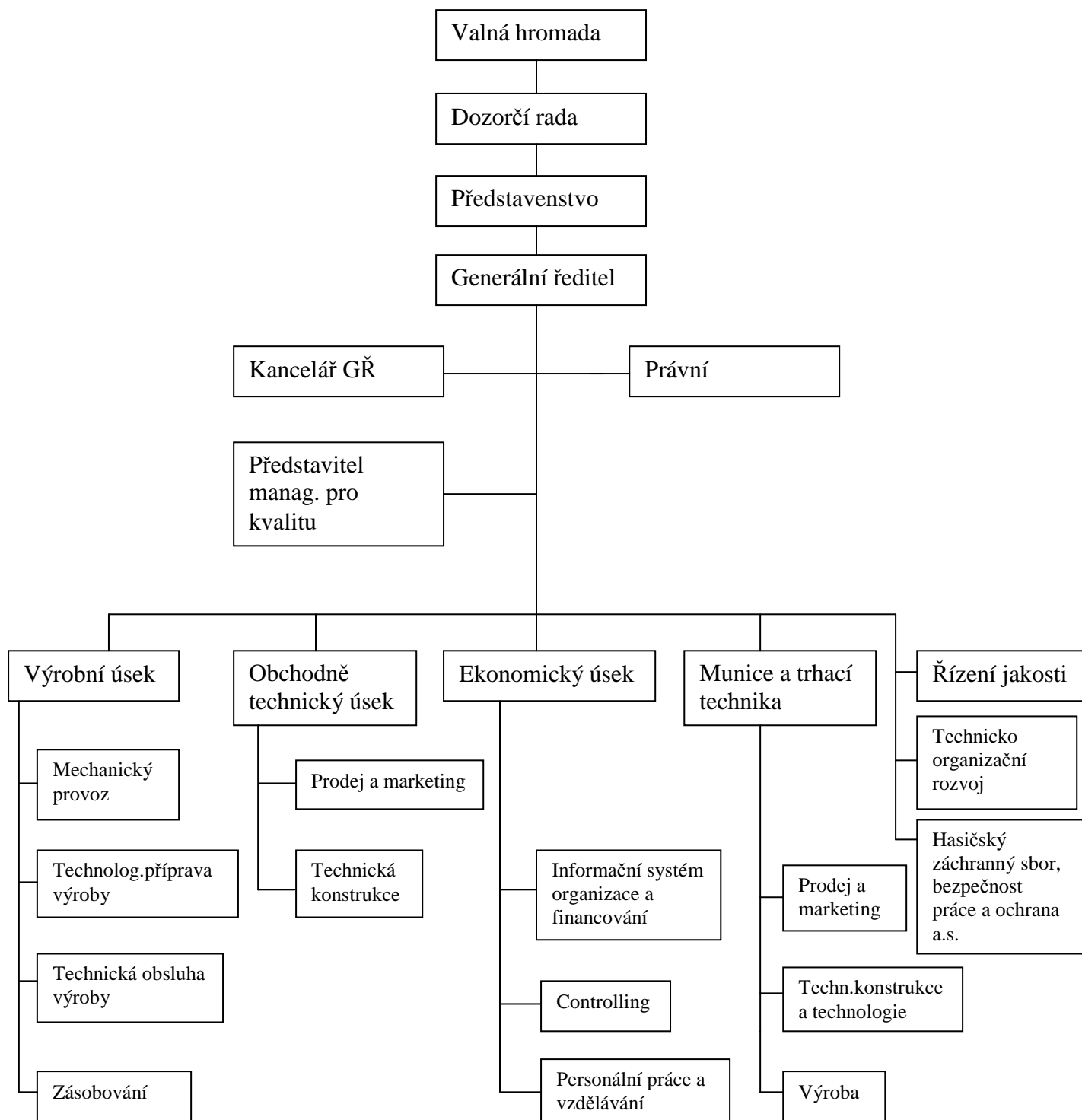
likvidaci nedelaborovatelných zbytků muničních elementů je určena trhací jáma, která je součástí areálu Poličských strojírén.<sup>29</sup>

### **3.4 Organizační uspořádání**

Organizační schéma znázorňuje organizační strukturu společnosti tvořenou organizačními jednotkami. Vyjadřuje počet organizačních stupňů a vztahy vzájemné nadřízenosti a podřízenosti organizačních jednotek. Organizační schéma je znázorněno na obrázku 5.

---

<sup>29</sup> POS [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Poličské strojírny a. s. Polička. Dostupné z WWW: <http://www.pos.cz/htm/program.htm>.



**Obr. 5: Organizační schéma podniku Poličské strojírny, a. s.**

Zdroj: OS-M1-2. Organizační směrnice: Organizační řád. Str. 42



### 3.5 Strategické řízení společnosti

Ve společnosti Poličské strojírný, a. s. vznikají při strategickém řízení plánovací akty. Plánovací akty se zde dělí na tři druhy – strategický záměr rozvoje společnosti, střednědobá koncepce společnosti a roční plány.

Strategický záměr rozvoje společnosti je zpracován pro dlouhodobé období (více než pět let) a obsahuje poslání a vrcholové cíle podniku Poličské strojírný, a. s. Zadání zpracování strategického záměru ukládá představenstvo. Zpracování a předložení záměru garantuje generální ředitel. Strategický záměr podepisuje generální ředitel.

Na strategický záměr navazuje střednědobá koncepce rozvoje společnosti. Ta je zpracována pro období pět let, patří tedy do taktického řízení společnosti a upřesňuje se dle potřeby. Jejím obsahem je analýza současného stavu, silných a slabých stránek a střednědobá koncepce rozvoje na nejbližších pět let. Střednědobý záměr společnosti Poličské strojírný, a. s. vychází ze současné situace podniku Poličských strojíren, a. s. ze situace na trhu jednotlivých segmentů a současně vychází z marketingových informací na další období.

V návaznosti na marketing a cíle je postaven záměr do oblasti výroby, využití objektů, investičních záměrů a personální politiky a personální politiky. Vychází ze strategického záměru rozvoje společnosti, na jejím zpracování se podílejí všechny úseky a útvary Poličských strojíren, a. s. Po projednání a schválení koncepce představenstvem akciové společnosti vydává tuto koncepci generální ředitel.

Roční plán se zpracovává na základě ročního finančního záměru pro období jednoho kalendářního roku, nespadá tedy do strategického řízení.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> PI-M1-12. *Pracovní instrukce: Plánovací akty*. Str. 5

## **4 Aplikace obecných zásad strategického řízení v podniku Poličské strojírny, a. s.**

### **4.1 Formulace strategie**

Společnost Poličské strojírny, a. s. má vypracovaný strategický záměr rozvoje společnosti na dlouhodobé období. Cílem tohoto záměru je, aby byly Poličské strojírny, a. s. stabilní firmou:

- S vlastní vývojevou a výrobní základnou, kvalitními výrobky a službami, které jsou konkurenceschopné
- Podporující růst kvalifikace zaměstnanců
- Trvale rozvíjející svůj integrovaný systém řízení kvality, ochrany pracovního a životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- S rostoucím podílem nových a inovovaných výrobků na celkovém obratu
- Se zvyšujícím se podílem exportu vlastních výrobků
- Budující síť obchodních a servisních zástupců v České republice i v zahraničí
- S důležitou rolí v rozvoji mikroregionu Poličsko a Pardubického kraje

Vrcholové cíle společnosti byly stanoveny rozhodnutím vrcholového managementu, jsou na období pěti let (tj. od data přijetí – 10/2009) a jsou definovány:

- V nosných výrobních oborech dosáhnout nejhůře druhou a v oboru MPS první pozici v ČR v tržním podílu
- Podíl nových a inovovaných výrobků na celkových tržbách zvýšit nejméně na 50%
- Zvýšit produktivitu z přidané hodnoty nad 500 tisíc Kč na jednoho pracovníka
- Obrátku celkových zásob z celkových tržeb snížit pod 70 dní
- Zajistit trvale zvyšující se hospodářský výsledek – minimální zisk 30 mil. Kč ročně

Strategický záměr je rozpracován k realizaci ve střednědobé koncepci rozvoje společnosti a následně jednotlivými ročními prováděcími plány. Dále jeho realizaci podporuje Politika jakosti a navazující roční cíle jakosti. Střednědobá koncepce je stále se měnící dokument, každý rok u něj probíhá aktualizace, při níž se aktualizují cíle.

Ve střednědobé koncepci je podrobně rozepsána:

- Obchodní politika a strategie – zaměření se na určité trhy, určování prodejních cen, cíle
- Technická politika a technický rozvoj – vývoj nových výrobků a jejich uplatnění na trhu
- Rozvoj výroby a technologií s cílem modernizace výrobního procesu, dosažená vyšší produktivity práce – snížení nákladů na výrobu, nová organizace práce, využití a pořízení moderních technologických prvků, investice do výrobních prostředků a modernizace výrobních prostor
- Zajištění kvality výrobků – cíle, prostředky k dosažení cíle
- Rozvoj technické obsluhy výroby – zahrnující změny v energetickém hospodářství, které mají přinést výrazný pokles nákladů na zajištění výroby tepla a spotřeby energií, prevenci v údržbě strojního zařízení, efektivní využívání objektů apod.
- Nákupní strategie – s důrazem na racionalizaci všech procesů nákupní logistiky a strategie, nákupního marketingu, cenové politiky atd.
- Prodejní strategie – určení cílových trhů, rozšiřování oblasti prodeje
- Investiční záměr – vychází z rozvoje jednotlivých oblastí
- Logistika – snižování nákladů na logistiku, rozvoj logistiky
- Personální politika - cíle ve vzdělávání zaměstnanců
- Informační systém - jeho rozvoj a cíle
- Finanční analýza - cíle společnosti <sup>31</sup>

## 4.2 Implementace strategie

Střednědobá koncepce podniku Poličské strojírny, a. s. je podrobně rozepsána do několika oddílů, důraz je kladen na nákupní a prodejní strategii.

### 4.2.1 Nákupní strategie

U rozvoje oblasti nákupu je snaha o racionalizaci všech procesů nákupní logistiky, nákupní strategie, dělby práce v nákupu, vytvoření kooperačních dodavatelsko-odběratelských vztahů, cenové politiky a optimalizaci skladby zásob.

---

<sup>31</sup> *Střednědobá koncepce rozvoje společnosti. Str. 5*

### **a) Zajišťování materiálů**

V současné době je využíváno nákupního marketingu, avšak je nutné rozšíření a aplikace informačního a komunikačního nákupního mixu, zahrnujícího sběr veškerých dostupných informací o nakupovaných výrobcích a službách, rozšíření informací o dodavatelích, výrobních firmách a zprostředkovatelích, o cenách výrobků, o konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele, včetně uvedení minulých skutečností o spotřebě, nákupu, plnění dodávek a spolehlivosti. Zavedení funkčního systému však předpokládá vytvoření softwarového programu, ve kterém bude tento mix evidován a doplňován, aby mohl být dobře využit. Dalším cílem je důraz na to, aby pro každou nakupovanou položku byl vybrán náhradní dodavatel pro případ jakéhokoliv selhání stávajícího dodavatele, případně musí být zajištěna pojistná zásoba materiálů.

### **b) Dodavatelsko – odběratelské vztahy**

Budou zaměřeny na snížení současného vysokého počtu dodavatelů. Především budou preferováni dodavatelé z regionu a kraje, budou kumulovány nákupy technicky podobných komodit u stejného dodavatele, což povede k úspoře pořizovacích nákladů. Celý systém bude smluvně ošetřen a jedním ze základních hodnotících kritérií je cena produktu.

### **c) Cenová problematika**

Nákupní cenová politika je přímo závislá na vytvoření nákupního plánu pro dané období. K rozvoji přispěje i hmotná motivace jednotlivých pracovníků nákupu na dosažených úsporách. Cenovou politiku lze aplikovat u opakovaných nákupů a také tehdy, je-li vytvořen přiměřený časový prostor pro vyjednávání (pokud není nákupčí a dodavatel v termínové tísní). Vzhledem k plánovanému rozvoji jednotlivým prodejních oborů a navýšení počtu vyráběných kusů budou dodávky kumulovány tak, aby bylo možné využívat všech cenových výhod.

### **d) Kvalita dodávek, vyřizování reklamací**

V návaznosti na nově zaváděné trendy v oblasti jakosti bude zaveden přechod na dodávky bez provádění vstupní kontroly v Poličských strojárnách, a. s. K tomuto přechodu je nutné splnit jednotlivé etapy spočívající v rozdělení dodavatelů na plně vyhovující, podmíněně vyhovující a ostatní. V druhé etapě budou s dodavateli vyhovujícími sjednány smlouvy o kvalitě, tzn. že kontrola dodávaných výrobků proběhne již u dodavatele (což nevylučuje možnost odběratele odmítnout dodávku), zboží bude doloženo dokumentací o jakosti

dodávek. Tímto způsobem bude ušetřen čas a pracovní výkon kontrolora jakosti na vstupní kontrole. Přejít na tento systém bude dále rozvíjen, rozšiřován a zdokonalován. Dalším cílem v této oblasti jsou dodávky pouze od certifikovaných dodavatelů.

#### **e) Materiálové zásoby**

Jejich výše a stav je určen plánem zásob. Jednotlivé druhy zásob se pravidelně sledují a hodnotí. Ke zvýšení obrátky zásob přispěje likvidace nepotřebných zásob. Cílem v této oblasti je dosažení obrátky pod 70 dní.

#### **f) Skladování**

Materiálové zásoby útvaru Zásobování jsou uskladněny v jednom objektu. Kromě toho jsou však ve firmě zřízeny ještě další mezisklady patřící jednotlivým výrobním provozům, na které je uskladněn některý materiál před výdejem do výrobních příkazů. Pro úsporu prováděných účetních operací by bylo vhodné mezisklady zrušit, veškerý materiál pro civilní výrobu skladovat v centrálním skladu, materiál pro MTT – Munice a trhaní technika skladovat přímo ve skladech MTT.

V oblasti skladování hotových výrobků pro prodej (expedice) se předpokládá zachování centrálního skladu pro expedované obory. Vzhledem k charakteru výrobků předpokládanému růstu objemu expedovaného zboží bude nutné provést v horizontu dvou let úpravu stávajících prostor expedice nebo přestěhování do vhodnějšího objektu.

Z pohledu skladovaného sortimentu je cílem skladovat pouze obrátkové výrobky a částečně přejít na systém dávkového časového plnění s minimálním časem skladování v Poličských strojárnách, a. s.<sup>32</sup>

### **4.2.2 Prodejní strategie**

V oblasti prodeje má svojí koncepci rozvoje každý z nosných oborů společnosti Poličské strojárny, a. s.

#### **a) Obor MPS - dveřní systémy**

Předpokládá se působnost v rámci celoevropského trhu, včetně trhu ruského a tureckého. Hlavními cíli je:

---

<sup>32</sup> *Střednědobá koncepce rozvoje společnosti.* Str. 39

- Zahájení sériových dodávek minimálně jednomu významnému novému zahraničnímu odběrateli.
- V návaznosti na účast na veletrhu v Rusku zabezpečit marketingový průzkum daného teritoria s cílem zahájení sériových dodávek minimálně jednomu významnému odběrateli.
- Prosazení dodávek do celého koncernu jednoho velkého výrobce autobusů.
- V dalších letech rozšířit působnost na další teritoria.
- V rámci propagace produktů podniku Poličské strojírny, a. s. je předpokládána v rámci střednědobého horizontu účast na 3 – 4 specializovaných výstavách zaměřených na autobusy apod. ročně.

#### **b) Obor PneuS - Standardní pneumatické prvky**

Hlavními cíli je zaměření na trhy ČR, Slovenska a Polska a prosazení do firem, které používají pneumatické prvky do vlastních výrobků.

#### **c) Obor HEFA™ - Měřicí a čerpací technologie tekutin**

Dělí se na následující oblasti:

**Malovýdej** - v oblasti výdejních pistolí budou Poličské strojírny, a. s. výrobcem a dodavatelem výdejních pistolí pro větší průtoky s postupným útlumem tohoto segmentu, ostatní segmenty výdejních pistolí pohonných hmot a výdejních hadic nebudou Poličské strojírny, a. s. rozvíjet, eventuální další výroba jen v případě získání spolupráce se strategickým partnerem. Společnost bude usilovat postupně o vstup k výrobcům stojanů LPG v ČR, Slovensku, Polsku, Turecku, Německu, Rusku, v delším časovém horizontu bude snaha o uplatnění v rámci celosvětového působení.

**Měřiče** – měřiče s mechanickými počítadly jsou v současné době certifikovány v ČR, Slovensku, Polsku, Litvě a na Ukrajině. Je objednána recertifikace měřičů pro Rusko. V současné době se jedná o podmínkách obnovení certifikace v Rumunsku a nové certifikaci v Bulharsku. V oblasti měřičů s elektronickými počítadly mají Poličské strojírny, a. s. certifikaci výrobků pro ČR, Slovensko, a před vydáním je certifikát v Polsku. Rovněž se zde jedná o podmínkách certifikace pro Rumunsko a Bulharsko.

**Filtry a odlučovače** – tento segment navazuje na oblast měření. V této oblasti z hlediska dalšího uplatnění řeší Poličské strojírny, a. s. otázku výroby tlakových nádob dle evropských norem, současně se předpokládá postupné rozšíření nabídky o výrobky z nerezových materiálů pro uplatnění v dalších segmentech průmyslu.

**Výdejní ramena** - představují v současné době hlavní segment pro rozvoj oboru. Předpokládá se rozšíření nabídky pro další využití (nerezové provedení ramen). Nerezové provedení ramen je určeno např. pro aplikaci na letištích, v chemickém průmyslu apod.

#### **d) Obor Zakázky – Zakázková strojní výroba**

Hlavními cíli je hledání zákazníků především z automobilového průmyslu na dodávky dílů i celků a hledání partnerů k eventuálnímu vytvoření společného podniku (nabízeny k pronájmu volné objekty či pronájem stavebních parcel).

#### **e) Obor MTT – Munice a trhací technika**

Hlavním záměrem tohoto segmentu výroby je transformace z muniční výroby speciální na výrobu civilní. To je kompletní zajištění nabídky v civilních náloživech pro lomy a ostatní geologické práce.<sup>33</sup>

### **4.3 Hodnocení a kontrola strategie**

V Poličských strojárnách, a. s. se každoročně provádí aktualizace strategie a střednědobé koncepce, kdy se určí cíle na další období. Bylo však zjištěno, že se vrcholové vedení nezabývá podrobně důvody, proč nebyly některé cíle naplněny, nejsou do hloubky zkoumány příčiny jejich neplnění. Hodnocení ani kontrola tedy nejsou prováděny detailně.

---

<sup>33</sup> *Střednědobá koncepce rozvoje společnosti*. Str. 8-32

## **5 Zhodnocení fungování strategického řízení v podniku Poličské strojírně, a. s.**

Pro zjištění fungování strategického řízení v podniku Poličské strojírně, a. s. je třeba zkontrolovat, zda se řídí všemi vymezenými teoretickými zásadami.

### **5.1 Zhodnocení naplnění cílů a zásad strategického řízení**

Jak je uvedeno v kapitole 1.1.4, strategické cíle by měly být SMART, tedy stimulační, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově vymezené. V podniku Poličské strojírně, a. s. platí, že jsou cíle měřitelné (například cíl „minimální zisk 30 mil. Kč za rok“ je měřitelný), spíše než akceptovatelné jsou cíle autoritativní, protože vedení je stanoví a zaměstnanci se jimi musí řídit. Reálné i časově vymezené jsou zde všechny cíle (například na období 5 let). Cíle v Poličských strojírnách, a. s. však nejsou stimulační.

V Poličských strojírnách, a. s. je například stanoven cíl „zvýšení produktivity z přidané hodnoty nad 500 tisíc Kč na jednoho pracovníka“. Tento cíl není stimulační pro zaměstnance, bez problémů se dá změřit, akceptovatelný musí být - zaměstnanci musí cíle přijímat, cíl je reálný a časově vymezený proto, že ho chtějí v Poličských strojírnách, a. s. dosáhnout během daného období.

V kapitole 1.2 jsou vymezeny zásady strategického řízení. V Poličských strojírnách, a. s. se drží téměř všech zásad, neplatí ale ta, že by strategie měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.

Aby byla strategie úspěšná, musí splňovat některé požadavky. V podniku Poličské strojírně, a. s. strategie tyto požadavky splňuje kromě toho, že by měla zapojovat a stimulovat zaměstnance.

V Poličských strojírnách, a. s. se manažeři zaměřují především na střední úroveň strategického řízení, tedy na business strategii.

Analýza okolí podniku se v Poličských strojírnách, a. s. provádí pomocí vypracování marketingové studie.

Při implementaci strategie platí, že jsou vytvářeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její implementaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších plánovacích dokumentů. Jak již bylo zmíněno, musí být jasné, které organizační a řídicí složky za které činnosti zodpovídají, jaké přitom mají kompetence. Také



platí, že by měla být vydána organizační směrnice o strategickém řízení, v níž jsou všechny výše uvedené organizační prvky uvedeny a řádně vymezeny. V Poličských strojárnách, a. s. mají svou Střednědobou koncepci, dokument Plánování a řízení společnosti a Plánovací akty. Také zde platí, že jsou manažeři i ostatní pracovníci o všech informacích, které pro ně vyplývají z přijaté strategie, informováni. Co je ale v podniku Poličské strojárny, a. s. nedostatkem? Nezaměřuje se tu na výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí podniku s ohledem na nové příležitosti a hrozby a nevyhodnocují se silné a slabé stránky podniku. Jediným indikátorem úspěšnosti realizace strategie jsou finanční výsledky.

V Poličských strojárnách, a. s. se neprovádí detailní hodnocení ani kontrola. Manažeři nezkoumají do hloubky důvody, proč nebyly dané cíle naplněny, a to autorka považuje za slabou stránku podniku. Pro podnik je důležité vykonávat kontrolu, protože strategie může zestárnout, vnitřní i vnější prostředí podniku je dynamické, tedy vznikají nové silné a slabé stránky a nové příležitosti a hrozby. Kontrola včas ukazuje potenciální nebo skutečné problémy.

## **5.2 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu**

V této kapitole je třeba se zaměřit na to, jak zvýraznit silné stránky podniku, jak eliminovat slabé stránky podniku, stanovit příležitosti a hrozby a určit opatření k hrozbám podniku. Aby bylo možné toto určit, je třeba provést SWOT analýzu. Ta je uvedena v tabulce 4.

**Tab. 4: SWOT analýza podniku Poličské strojírnny, a. s.**

<b>silné stránky (strenghts)</b>	<b>slabé stránky (weaknesses)</b>
1. rozsáhlý výrobní sortiment	1. nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro jednotlivé profese 2. manažeři se detailně nezabývají důvody nenaplnění strategických cílů podniku 3. zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k plnění strategických cílů 4. nedostatečná komunikace napříč organizační strukturou (manažeři rozhodují i o procesech, které sami neprovádí, ale které dělá nižší management, tím pádem nemají takové znalosti a informace) 5. stále velký počet starých strojů, které nemají velkou výkonnost 6. Poličské strojírnny, a. s. nemají svůj unikátní výrobek
2. široké spektrum zákazníků	
3. snižování nákladů pomocí vnitřních úspor (například modernizace strojního parku, sestěhování firmy, snižování časových norem práce, a s tím i zvyšování produktivity)	
4. kvalitní vedoucí pracovníci s dlouholetými zkušenostmi	
5. využití nové moderní technologie	
6. dobré jméno firmy a jejích výrobků	
7. spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé	
8. dlouholeté zkušenosti ve strojírenském oboru	
<b>příležitosti (opportunities)</b>	<b>hrozby (threats)</b>
1. nové příležitosti pro investování	1. příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu 2. přechod zákazníků za státními pobídkami do východních zemí 3. nenaplnění cílů v jednotlivých výrobních oborech vlivem neočekávaných změn na trhu 4. nezabezpečení snížení nákladovosti produktů (například vlivem růstu cen vstupních materiálů a energií) 5. nejrůznější živelné pohromy 6. odchod klíčových pracovníků ke konkurenci 7. ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí mezi zákazníky
2. příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům – účast na veletrzích	
3. dodávky pouze od certifikovaných dodavatelů	

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýraznění silných stránek je možné pomocí zachování stávajícího množství výrobního sortimentu a počtu zákazníků, udržování zkušených vedoucích pracovníků. Aby nejlepší zaměstnanci neodešli, je třeba se zaměřit na možnosti jejich kariérního postupu, dát jim příležitosti k dalšímu vzdělávání a stimulovat je. Dobré jméno podniku je možné udržet pomocí účasti na veletrzích a především vysokou kvalitou svých výrobků a bezchybných dodávek v dohodnutých termínech.

Slabé stránky je třeba eliminovat. Jako opatření proti nedostatku kvalifikovaných pracovníků by autorka doporučovala začít spolupracovat s personální agenturou, která by podniku Poličské strojírny, a. s. kvalifikované zaměstnance zajistila. Pro stimulaci zaměstnanců by autorka doporučila rozpracování cílů do jednotlivých konkrétních úkolů a jejich následné navázání na finanční ohodnocení zaměstnanců.

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro podnik. Jejich využitím může podnik získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, jsou to externí faktory.

Hrozby představují opak příležitostí, stejně jako slabé stránky jsou opakem silných stránek. Hrozba přechodu zákazníků za státními pobídkami do východních zemí a nenaplnění cílů v jednotlivých výrobních oborech by neměla být pro Poličské strojírny, a. s. ničující vzhledem k širokému sortimentu a portfoliu zákazníků. Zabezpečení snížení nákladovosti produktů je možné zajistit pomocí vnitřních úspor. Autorka by podniku Poličské strojírny, a. s. doporučovala další snižování nákladů například pomocí další redukce výrobních objektů (je jich stále velké množství), nebo pomocí zavedení metod štíhlé výroby, které povedou k úspoře výrobních nákladů a snížení zásob. Metody štíhlé výroby se zavádí z důvodu redukce plýtvání na pracovištích (zbytečný pohyb pracovníků, nadvýroba, čekání na součástky a materiál, nadbytečné zásoby, nadbytečná práce, odstraňování nekvality, nadbytečná doprava a manipulace, nevyužité schopnosti pracovníků). Typickým příkladem plýtvání jsou nadbytečné zásoby – jednoduchým a většinou i cenově nenáročným řešením je označení minimální a maximální hladiny zásob.

## 6 Závěr

V této bakalářské práci se potvrdila důležitost strategického řízení. Strategické řízení je pro strojírenský podnik stejně důležité jako pro ostatní obory podnikání. Vždy je nutné stanovit jasné cíle pro vývoj, výrobu, náklady a obrat firmy. Také je důležité tyto cíle aktualizovat a přizpůsobovat situaci na trhu. Firma, která provádí strategické řízení, se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, zpravidla se v podniku se strategickým řízením zvyšuje ziskovost a produktivita práce, podnik si uvědomuje rizika a dokáže jim předcházet.

Při analýze strategického řízení podniku Poličské strojírný, a. s. bylo zjištěno několik nedostatků. To, že cíle ani strategie nejsou pro zaměstnance stimulující, strategie nesleduje dosažení souladu mezi firmou a prostředím, manažeři se nezaměřují na výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí podniku s ohledem na nové příležitosti a hrozby, neprovádí se zde hodnocení silných a slabých stránek podniku, nedělá se detailní hodnocení a kontrola strategie. V průběhu zpracovávání této práce byl odhalen zásadní nedostatek v tom, že není prováděno hloubkové hodnocení stanovených cílů, především nejsou detailně zjišťovány příčiny, proč jich nebylo dosaženo. To znamená, že nejsou ani stanovena opatření k zamezení stejných chyb, kvůli kterým se nepodařilo cíl splnit.

Bakalářská práce představuje pro Poličské strojírný, a. s. přínos, vzhledem k tomu, že pomohla manažerům k uvědomění si některých nedostatků spojené s řízením podniku. Poličské strojírný, a. s. mohou využít především analýzu silných a slabých stránek vlastního strategického řízení. Bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou stimulováni k plnění strategických cílů. Autorka by proto navrhovala opatření, aby byly cíle rozpracovány do jednotlivých konkrétních úkolů a aby byly navázány na finanční ohodnocení zaměstnanců. V této práci je dále navrhována spolupráce s personálními agenturami, které by měli zajistit dostatek kvalifikovaných pracovníků. Ti v současné době v podniku schází. Podstatné je doporučení autorky na zavedení metod štíhlé výroby, které povedou ke snížení výrobních nákladů a zásob. Tím pomohou naplnit určený strategický cíl podniku. Přínosem je také vypracování SWOT analýzy podniku Poličské strojírný, a. s.

V této práci se podařilo naplnit stanovené cíle.

## Použitá literatura

### Odborná literatura:

1. GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
2. CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
3. KERŤKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
4. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
5. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
6. SEDLÁČKOVÁ, H.; VYKYPĚL O. *Strategická analýza*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

### Podnikové dokumenty:

7. PI-M1-12. *Pracovní instrukce: Plánovací akty*. Polička: Poličské strojírny, a. s., 2007. 7 s.
8. *Střednědobá koncepce rozvoje společnosti*. Polička: Poličské strojírny, a. s., 2010. 47 s.
9. OS-M1-2. *Organizační směrnice: Organizační řád*. Polička: Poličské strojírny, a. s., 2007. 48 s.

### Internetové zdroje:

10. *MotivPress* [online]. 2009 [cit. 2011-02-23]. Strategické řízení: může zmírnit dopady krize. Dostupné z WWW: <http://www.motivpress.cz/eshop/alena-hanzelkova/strategicke-rizeni-muze-zmirnit-dopady-krize-html>.
11. *POS* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Poličské strojírny a. s. Polička. Dostupné z WWW: <http://www.pos.cz/htm/kdojsme/htm>.
12. *POS* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Poličské strojírny a. s. Polička. Dostupné z WWW: <http://www.pos.cz/htm/program/htm>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces .....	15
Obrázek 2: Model procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese .....	16
Obrázek 3: Členění okolí podniku .....	19
Obrázek 4: Proces strategického řízení .....	25
Obrázek 5: Organizační schéma podniku Poličské strojírny, a. s. ....	32

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení .....	12
Tabulka 2: Výhody a nevýhody strategického řízení .....	27
Tabulka 3: Údaje o podniku Poličské strojírny, a. s. ....	28
Tabulka 4: SWOT analýza podniku Poličské strojírny, a. s. ....	42

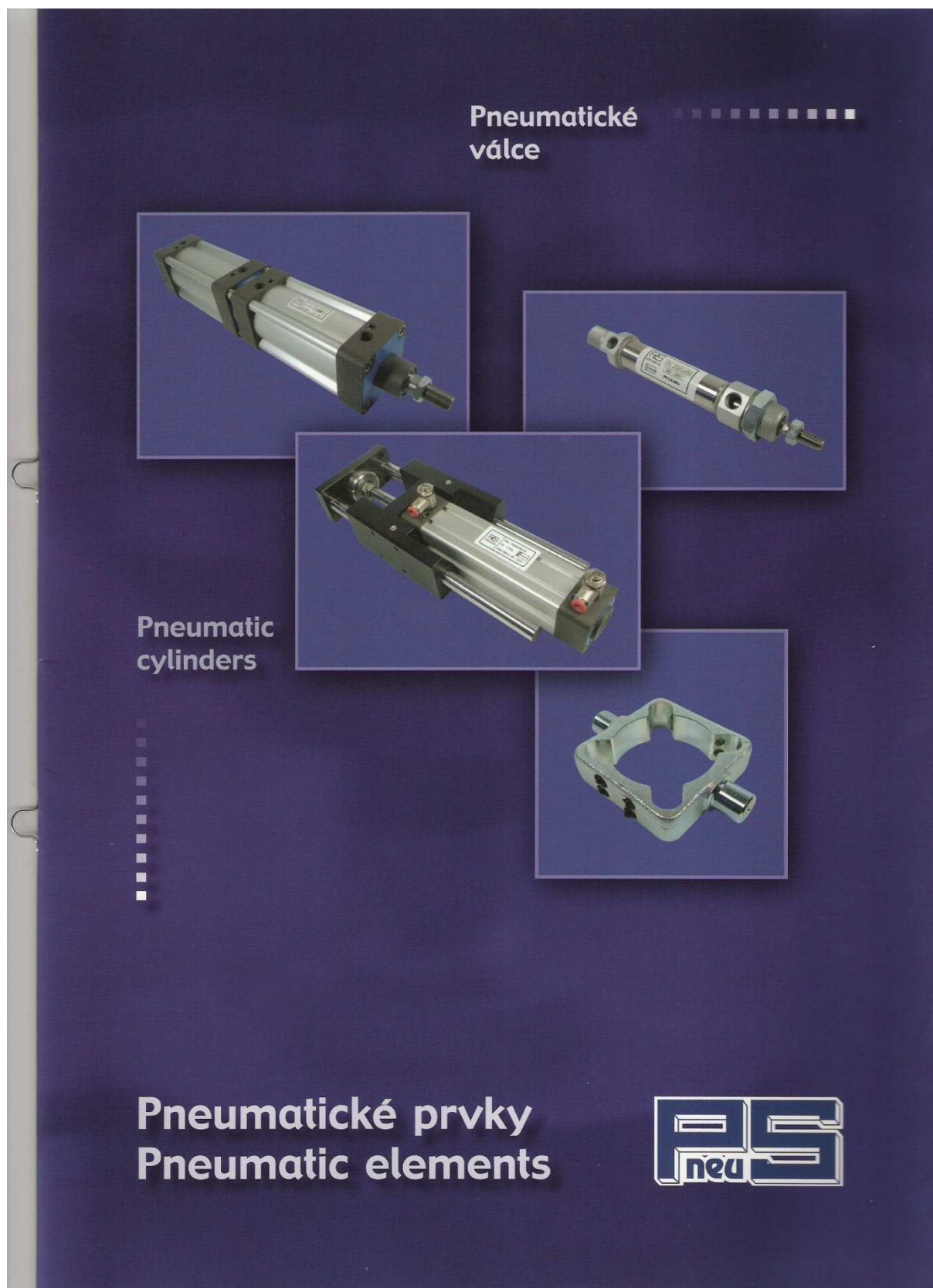
## Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
ČSR	Československá republika
ČR	Česká republika
MTT	Munice a trhací technika
s. p.	státní podnik
SBU	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)



## Seznam příloh

Příloha 1: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Standardní pneumatické prvky.....	I
Příloha 2: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Standardní pneumatické prvky.....	II
Příloha 3: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Standardní pneumatické prvky.....	III
Příloha 4: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Měřící a čerpací technologie tekutin.....	IV
Příloha 5: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Měřící a čerpací technologie tekutin.....	V
Příloha 6: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Měřící a čerpací technologie tekutin.....	VI
Příloha 7: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Měřící a čerpací technologie tekutin.....	VII
Příloha 8: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Měřící a čerpací technologie tekutin.....	VIII
Příloha 9: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Munice a trhací technika.....	IX
Příloha 10: Sortiment podniku Poličské strojírný, a. s. - Munice a trhací technika.....	X







# HEFA

## Šroubení, Rychlospojky, Tlakovací hadice Couplings, Quick couplings, Helix hoses Резьбовые муфты, Муфты быстрого соединения, Напорновсасывающие шланги



**Tlaková koncovka**  
**Šroubení**  
**Rychlospojky**  
**Tlakovací hadice**

**Aircraft refueling nozzle**  
**Couplings**  
**Quick connect couplings**  
**Helix hoses**

**Кран для заправки самолетов**  
**Резьбовые муфты**  
**Муфты быстрого соединения**  
**Напорновсасывающие шланги**

Pro tlakové plnění civilních a vojenských letadel, vojenské speciální techniky.

Používají se pro závitové připojení hadic.

Umožňují rychlé rozpojování a spojování hadic a jejich připojování k potrubí.

Jsou dodávány v délkách dle přání zákazníků, s různými koncovkami.

For loading of civil and military airplanes and military vehicles.

Used to connect hoses.

Allow for quick connecting and disconnecting of hoses and pipes as well.

Supplied in lengths and diameters according to the requirements of the clients, equipped by different couplings.

Служит для заправки гражданских и военных самолетов, военной специальной техники.

Используются для резьбового присоединения шлангов.

Позволяют быстро разъединять и соединять шланги, и также подсоединять их к трубопроводу.

Поставляются с длиной по желанию заказчиков, оснащенные разными наконечниками.

# HEFA

**Filtry, Odlučovače vzduchu**

**Filters, Air separators**

**Фильтры, Сепараторы воздуха**

Odlučovače vzduchu  
Odlučovače s filtrem

---

Air separators  
Air separator with filter

---

Фильтры

---

Сепараторы воздуха  
Сепаратор с фильтром



**Filtry**

- **Sitové filtry** řady F 104 a F 114 jsou určeny pro filtraci pohonných hmot při stáčení železničních a automobilních cisteren, plnění skladovacích nádrží a přečerpávání PHM. Používají se jako ochrana objemových měřidel.
- **Velkopovrchové filtry** řady F 105 jsou určeny především pro jemnější filtraci olejů a pohonných hmot. Použití nacházejí v provozech s příjmem a výdejem olejů, plnění transformátorů a agregátů. Široké využití je při filtraci aditiv do pohonných hmot všech druhů při plnění autocisteren.

**Odlučovače vzduchu**

Zařízení, které svoji činností zajišťuje automatické odlučování vzduchových bublin a par před objemovým měřením kapalin.

**Odlučovač s filtrem FN 501.80** je kompaktní zařízení, které spojuje funkce odlučovače a filtru. Slouží k odlučování vzduchu a plynů nahromaděných v privodním potrubí měřice a současně k filtraci tekutých paliv.

**Filters**

- **Screen filters** - F 104 and F 114 series are designed for filtration of fuels discharged into tanker cars and tanker trucks, into storage tanks and fuel pumps. They are also used to protect the volume flow meters.
- **Large-surface filters** - F 105 series are designed especially for finer filtration of oils and fuels. They are used in plants with input and output of oils as well as filling transformers and aggregates. They are widely used in filtration of fuel additives that are added into tanker trucks.

**Air separators**

Air separators provide automatic separation of air bubbles and vapours before volume measuring of liquids.

**Air separator with filter FN 501.80** This air separator is a compact piece equipment, which combines the functions of air separator and filter. It is used for the separation of air and vapours accumulated in the inflow pipe to the flow meter and concurrently for the filtration of liquid fuels.

**Фильтры**

- **Сетчатые фильтры** серии F 104 и F 114 предназначены для фильтрования горюче-смазочных материалов при сливе наливных грузов из железнодорожных и автомобильных цистерн, при заполнении складочных емкостей и перекачке ГСМ. Используются также в качестве защиты измерительных приборов объема.
- **Крупноповерхностные фильтры** серии F 105 предназначены прежде всего для более мелкого фильтрования масел и горючих материалов. Они применяются в производствах, в которых принимается и выдается масло, заполняются трансформаторы и агрегаты. Широкое применение они находят при фильтровании присадок в горючие материалы всех видов при заполнении автоцистерн.

**Сепараторы воздуха**

Устройство, которое своим функционированием обеспечивает автоматическую сепарацию воздушных пузырей и паров перед измерением объема жидкостей.

**Сепаратор с фильтром FN 501.80** это компактное устройство, в котором соединены функции сепаратора и фильтра. Оно используется для сепарации воздуха и газов, накопившихся в подводном трубопроводе измерителя, и одновременно для фильтрования жидких топлив.

# HEFA

**Rotační průtočná objemová měřidla**  
**Rotary volume-flow meters**  
**Счетчики объемные**



**Rotační průtočná objemová měřidla**

**Rotary volume-flow meters**

**Счетчики объемные**

Slouží k měření protékajícího objemového množství pohonných hmot a olejů. Pro tlakové i gravitační stáčení. Využívají se především ve skladech PHM a na automobilních cisternách. Dodávky kompletních výdejních agregátů.

They provide volume measuring of fuels and oils. For the pressure and gravitational filling. They are used especially in fuel stores and tanker trucks. Supplies of complete dispensing units.

Служат для измерения протекающего количества объема жидких топлив и масел. Используются прежде всего на нефтебазах ГСМ и на автоцистернах.

# HEFA

**Výdejní pistole, LPG pistole, Výdejní hadice**  
**Fuel nozzles, LPG nozzles, Fuel hoses**  
**Раздаточные краны, ЛПГ пистолет**  
**Раздаточные шланги**

**Výdejní pistole**  
LPG

**Коаксиální a výdejní hadice**

---

**Fuel nozzles**  
LPG

**Coaxial and fuel hoses**

---

**Раздаточные краны**  
ЛПГ

**Коаксиальные и раздаточные шланги**

Slouží k distribuci pohonných hmot při tankování automobilů u čerpacích stanic a tankování velkých mobilních zařízení.

- LPG pistole
- redukce pro připojení LPG pistolí

Kompletní hadice pro PHM včetně koncovek v celé škále rozměrů a systémů propojení.

---

Used for the distribution of fuels for tanking cars at petrol stations as well as for the tanking of mobile machinery.

- LPG nozzles
- adapter for fueling of LPG

Complete fuel hoses equipped by couplings in various dimensions and connection systems.

---

Служат для распределения горюче-смазочных материалов при заправке автомобилей у автозаправочных станций (бензоколонок) и при заправке крупногабаритных передвижных оборудований.

- ЛПГ пистолет
- переходник для заправки автомобилей ЛПГ

Комплектные шланги для ГСМ включительно наконечников с широким спектром размеров и систем соединения.



# HEFA

**Výdejní ramena, Navijáky hadic, Služby**  
**Loading arms, Hose reels, Services**  
**Заправочные консоля, Лебедки шлангов, услуги**



#### Výdejní ramena

Zajišťují plnění a vyprazdňování autocisteren a železničních cisteren pohonnými hmotami. Jsou dodávána ve variantách pro horní a spodní plnění.

#### Navijáky hadic Služby

Naviják se používá k ukládání hadic.

Důležitou součástí naší nabídky jsou poradenské služby a služby související s montáží a provozem našich výrobků. Zajišťujeme také kontroly a kalibrace objemových měřidel ve vlastní autorizované zkušebně.

#### Loading arms

Provide for the loading and unloading of tanker trucks and tanker cars with fuels. They are delivered in alternates for top and bottom loading.

#### Hose reels Services

Hose reels is intended for discharging of fuels from tank trucks.

An important part of our offer consists of consulting and services concerning the assembly and operation of our products. We also provide inspections and calibrations of flow meters in our authorized test room.

#### Заправочные консоля

Обеспечивают заправку авто- и железнодорожных цистерн горюче-смазочными материалами. Они поставлены в вариантах для верхнего и нижнего налива.

#### Лебедка шлангов Услуги

Лебедка шлангов используется для укладки шлангов.

Существенной составной частью нашего предложения консультативные услуги и услуги связанные со сборкой и эксплуатацией нашей продукции. Мы обеспечиваем также контроль и калибрование расходомеров объема с собственной авторизованной испытательной лабораторией.

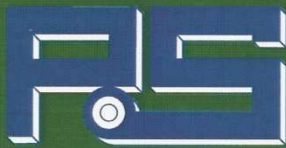
**POLIČSKÉ STROJÍRNÝ a.s., 572 12 Polička, CZ**

ústředna / operator  
prodej / sale

**Telefon:**  
+420 461 751 111  
+420 461 751 549, 519, 515, 512

prodej / sale  
e-mail: hefa@pos.cz

**Fax:**  
+420 461 751 516  
<http://www.pos.cz>



V roce 1920 byla Ministerstvem obrany ČR založena u města Poličky Vojenská muniční továrna 1. Její název charakterizoval výrobu, která mimo delaborace munice zahrnovala a zahrnuje i další vojenské výrobky zejména pro ženijní, dělostřelecké a letecké složky armády.

In 1920, the Ministry of Defence of the Czechoslovak Republic established the Military Ammunition Factory 1 near Polička. Its name characterized the production, which, besides liquidation of ammunition included and includes other military products, particularly for the corps of engineers, artillery and the air forces.

## MUNICE A ZBRANĚ AMUNITION AND WEAPONS

### Dělostřelecké náboje

- Tříštivotrhavý tankový náboj ráže 125 mm (SMRK, IDA)

### Artillery cartridges

- Shattering-tearing tank cartridge, calibre 125 mm (SMRK, IDA)

### Prostředky pro zaminování a odminování terénu

- Univerzální protitanková mina - PT Mi-U (Prominent)
- Kontejnerová munice - KS/PT Mi D1M (Křížná), včetně zbraňového systému - MV-3 (minový vrhač)

### Means for field placing of mines and clearing of the terrain of mines

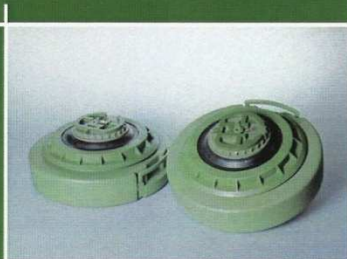
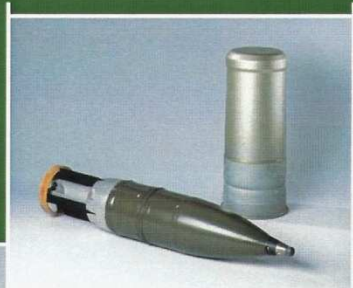
- Universal anti-tank mine - PT Mi-U (Prominent)
- Container ammunition - KS/PT Mi D1M (Křížná), including weapon system - MV-3 (mine thrower)

### Ženijní náloživo a speciální ženijní náložky

- Usměrněná táhlá nálož - UTN 11
- Standardizované ženijní náložky

### Sapper explosives and special sapper charges

- Directed prolonged charge - UTN 11
- Standardised sapper charges



## DELABORACE A LIKVIDACE MUNICE

Delaborace munice je proces separace nebezpečných látek.

- munice ráže 7,62 přes 12,7 a 14,5 mm
- munice ráží 57, 82, 85, 100, 120, 122, 125, 130, 152, 203 a 240 mm
- protipěchotní miny
- protitankové miny
- náboje různých typů
- řízené a neřízené střely
- letecké pumy



Ammunition removal is a process of separation of dangerous substances.

- Ammunition of calibres 7.62 to 12.7 and 14.5 mm
- Ammunition of calibres 57, 82, 85, 100, 120, 122, 125, 130, 152, 203 and 240 mm
- Antipersonnel mines
- Antitank mines
- Cartridges of various types
- Guided and non-guided missiles
- Air bombs

## EXPLOSIVE ORDNANCE DISPOSAL