

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Situační analýza a tvorba strategie podniku

Renata Smíšková

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Smíšková**
Osobní číslo: **D11117**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Situační analýza a tvorba strategie podniku**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Úvod do problematiky situační analýzy a přístupy k tvorbě strategie
2. Představení vybraného podniku a analýza jeho současného stavu
3. Vyhodnocení situace a možnosti budoucího vývoje podniku

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum začátku bakalářské práce: 28. listopadu 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 29. května 2015


doc. Ing. Leo Trávníček, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švačlerka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2014

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité 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 o 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 20. 5. 2015

Renata Smíšková

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce Ing. Pavle Lejskové, PhD. za cenné rady při zpracování bakalářské práce a také panu Petru Jouzovi, obchodnímu zástupci firmy Výtahy Pardubice, a. s. za vstřícný přístup a ochotu při poskytování potřebných informací.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na problematiku situační analýzy a tvorby strategie podniku. Zabývá se přístupy situační analýzy, jejími metodami a přístupy k tvorbě strategií. Teoretické znalosti jsou zde aplikovány na vybranou společnost a vedou ke stanovení současného stavu a návrhům budoucího vývoje společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

situační analýza, strategie, SWOT analýza, management, Výtahy Pardubice

TITLE

Situational analysis and creating company strategy

ANNOTATION

This thesis focuses on the issues of situational analysis and creation the business strategy. It deals with situational analysis' approaches, its methods and approaches to the strategic development. The theoretical knowledge is applied to the particular company and determines the status quo of the company and its future development proposals.

KEYWORD

situational analysis, strategy, SWOT analysis, management, Elevators Pardubice

OBSAH

ÚVOD	7
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SITUAČNÍ ANALÝZY A PŘÍSTUPY K TVORBĚ STRATEGIE.....	8
1.1 Problematika situační analýzy	8
1.1.1 Situační analýza	8
1.1.2 Analýza prostředí firmy.....	10
1.1.3 Predikce vývoje prostředí	16
1.2 Metody situační analýzy.....	17
1.2.1 SWOT analýza	17
1.2.2 Matice BCG – Boston Consulting Group	18
1.2.3 Matice GE – General Electric Business Screen	20
1.2.4 Metoda ABC	21
1.2.5 Benchmarking	22
1.3 Přístupy k tvorbě strategie	22
1.3.1 Strategický management.....	22
1.3.2 Fáze strategického managementu	23
1.3.3 Úrovně strategií.....	24
1.3.4 Strategická východiska.....	25
1.3.5 Druhy strategií z hlediska konkurenční pozice	26
1.3.6 Druhy strategií z hlediska zaměření činností	29
2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU A ANALÝZA JEHO SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Představení společnosti Výtahy Pardubice, a. s.	30
2.1.1 Historie společnosti	30
2.1.2 Zařazení společnosti.....	30
2.1.3 Činnost	31
2.2 Analýza současného stavu společnosti	32
2.2.1 Činnost společnosti	32
2.2.2 Udělené certifikáty, ceny a členství	34
2.2.3 Mikroprostředí společnosti	34
2.2.4 Makroprostředí společnosti	37
2.2.5 Vnitřní prostředí společnosti.....	43
2.2.6 Současná strategie	46
2.2.7 SWOT analýza společnosti.....	48

3	VYHODNOCENÍ SITUACE A MOŽNOSTI BUDOUCÍHO VÝVOJE PODNIKU	51
3.1	Vyhodnocení současného stavu společnosti	51
3.2	Možnosti budoucího vývoje společnosti	52
3.2.1	Rozšiřování na nové trhy	53
3.2.2	Nové využití výrobků společnosti	60
3.2.3	Shrnutí možností budoucího vývoje společnosti	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM ZKRATEK	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

Následující práce se bude zabývat problematikou situační analýzy a tvorby strategie podniků. Každá firma či instituce je založená s úmyslem naplňování určitého poslání. Toto poslání může být výroba určitých výrobků či poskytování služeb zákazníkům. Aby výroba či poskytování daných služeb probíhala co nejefektivněji, vypracovávají firmy vlastní situační analýzy. Díky těmto analýzám mohou firmy zjistit, zda jejich činnosti probíhají tak, jak původně plánovaly a zda případně existují způsoby a postupy, jak tyto činnosti zlepšit.

První, teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení problematiky situační analýzy a přístupů k tvorbě firemních strategií. Při zpracování situační analýzy se firmy zaměřují na identifikování vlivů, které přicházejí jak z vnějšího prostředí, tak z jejich vnitřního prostředí a ovlivňují jejich činnosti. Tyto vlivy je zapotřebí správně identifikovat, aby je firma mohla dále použít při následné predikci vývoje prostředí. Při této analýze se používají různé metody zjišťování potřebných údajů.

Další část práce celkově představí společnost Výtahy Pardubice, a. s., na jejíž činnost se problematika situační analýzy a tvorby strategie zaměří. Účelem práce je aplikovat teoretické poznatky uvedené v práci na vybraný podnik. Tato praktická část práce se tedy již bude zabývat analýzou současného stavu společnosti a zjišťováním různých vlivů, které na danou společnost působí.

Poslední, hodnotící a návrhová část práce zhodnotí současnou situaci společnosti a nastíní možné směry jejího budoucího vývoje. Cílem práce je návrh budoucího vývoje činnosti společnosti Výtahy Pardubice, a. s., který při aktuálních možnostech společnosti připadá v úvahu. Možné směry vývoje jsou podmíněny úpravou současné firemní strategie.

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SITUAČNÍ ANALÝZY A PŘÍSTUPY K TVORBĚ STRATEGIE

1.1 Problematika situační analýzy

1.1.1 *Situační analýza*

Pojem situační analýza

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační struktura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ [1], str. 78

Situační analýza podniku je prvním krokem strategického řízení, patří do etapy plánování. Podstatou je identifikování, analýza a ohodnocení všech faktorů, o kterých může podnik předpokládat, že budou mít vliv na volbu podnikových cílů a strategii podniku.

Smysl spočívá v nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu v rámci vnějšího prostředí a jsou pro podnik výhodné, a mezi schopnostmi a zdroji daného podniku.

Strategická situační analýza

Strategickou situační analýzu chápeme jako komplexní přístup sloužící k zachycení faktorů, které podstatně ovlivňují činnost podniku. Výsledky analýzy pak slouží jako podklad při tvorbě návrhů možných strategií vyjadřujících budoucí chování podniku.

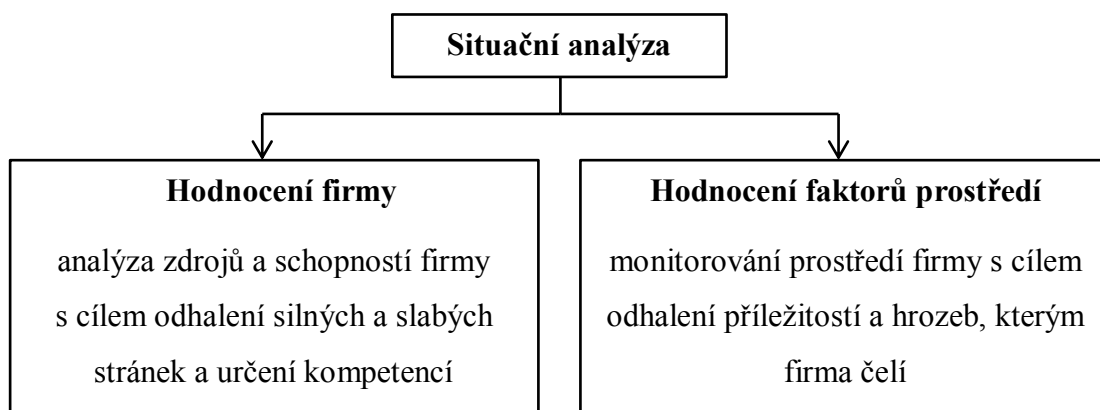
„Význam strategické situační analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí. Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá opatření orientována jiným směrem, než by bylo žádoucí.“ [1], str. 79

Marketingová situační analýza

„Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.“ [1], str. 79

Marketingoví manažeři podniku zpracovávají situační analýzu proto, aby získali informace, které jsou potřebné pro změnu stávající strategie, případně pro navržení nových strategií. Manažerské zpracování situační analýzy je zobrazeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Situační analýza



Zdroj: [1], str.79, upraveno

Marketingová situační analýza se dělí na tři části:

1. Informační část – sběr informací a hodnocení informací:
 - a) „hodnocení vnějších faktorů – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí),
 - b) hodnocení vnitřních faktorů – vnitřního prostředí firmy,
 - c) matice konkurenčního profilu. [1], str. 79
2. Porovnávací část – generování možných strategií podniku, používají se metody:
 - a) SWOT matice,
 - b) SPACE matice – hodnotí dvě externí a dvě interní složky z hlediska jejich vlivu na podnik a jeho cíle,

- c) BCG matice – tzv. Boston Consulting Group, hodnotí výrobky nebo služby podniku z hlediska jejich tržního podílu a z hlediska růstu trhu nebo odvětví,
 - d) interní a externí matice – vycházejí z hodnot, které se získaly pomocí analýzy externích a interních faktorů daného podniku.
3. Rozhodovací část – v poslední části se objektivně zhodnotí strategie, které má podnik k dispozici a mohou se zde doporučovat i případné změny.

Vypracování projektu situační analýzy

- „definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy,
- definování potřebných informací,
- stanovení typů informací a určení jejich zdrojů,
- určení metod sběru informací,
- stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací,
- určení odpovědnosti,
- stanovení časového harmonogramu,
- sestavení rozpočtu.“ [1], str. 80

1.1.2 Analýza prostředí firmy

Pojem analýza prostředí firmy

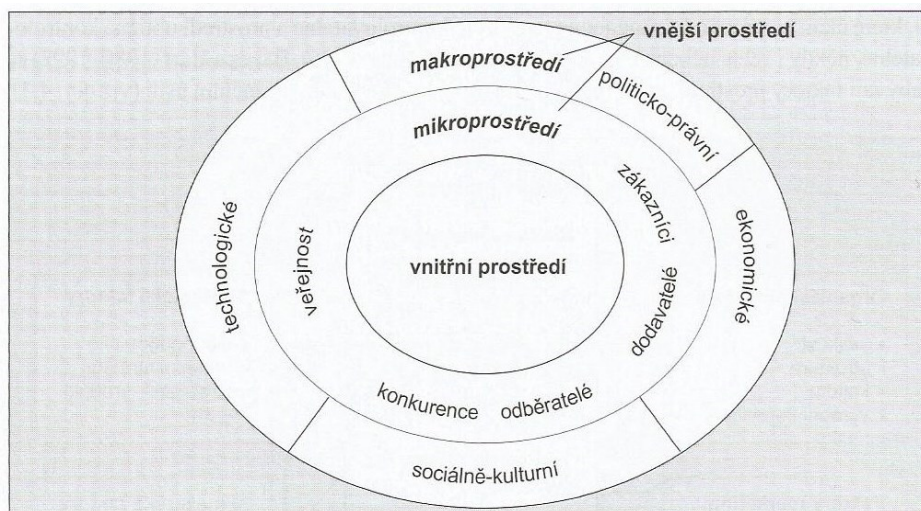
„Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku.“ [1], str. 80

Marketingové prostředí je velice dynamické. Představuje nekončící řetězec různých příležitostí a hrozeb. „Úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.“ [1], str. 81

Vnější prostředí

Na obrázku č. 2 je znázorněno členění vnějšího prostředí podniku na makroprostředí a mikroprostředí. „Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.“ [1], str. 82

Obrázek 2 Vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: [1], str. 82, obr. 4.4

Vnější prostředí podniku tedy dělíme na:

- a) makroprostředí,
- b) mikroprostředí.

Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže, nebo velmi obtížně může ovlivnit.“ [1], str. 82

Makroprostředí lze z pozice podniku jen obtížně ovlivňovat, jak je patrné z předchozí definice. Podniky se proto sdružují do různých svazů, asociací a společenství, která mají při rozhodování o změně větší váhu. Sdružené podniky mohou tzv. „lobbovat“ na místech, která mohou změnu zajistit. Mezi tato místa patří například Poslanecká sněmovna ČR, EU a další.

Do makroprostředí řadíme vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav), politické, legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, geografické, technologické a ekologické.

Pro hodnocení vývoje vnějšího prostředí podniky často využívají tzv. PEST analýzu, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které působí, nebo mohou působit na činnosti daného podniku.

PEST analýza:

- P = politicko-právní faktory
 - vytváří rámec pro všechny podnikatelské činnosti v dané zemi,
 - patří sem např. „politická stabilita, stabilita vlády, členství dané země v politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj.“ [1], str. 83
- E = ekonomické faktory
 - z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál potřebný ke své podnikatelské činnosti,
 - patří sem např. „vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost.“ [1], str. 83
- S = sociokulturní faktory
 - „faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů:
 - kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů (sbližování jejich spotřebního chování),
 - sociální – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.,
 - faktory podmiňující chování organizací – je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.“ [1], str. 83
- T = technologické faktory
 - technologické prostředí a jeho změny slouží podnikům jako zdroj technologického pokroku, který jim následně umožní dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost,
 - patří sem např. „trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie.“ [1], str. 83

V současné době se setkáme i s rozšířenou verzí PEST analýzy nazvanou PESTEL. Tato rozšířená analýza zahrnuje také ekologické vlivy. Cílem provádění analýzy makroprostředí podniku je vybrat ze všech působících faktorů jen ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby pracovníci, kteří tuto analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje těchto faktorů a jeho možnému dopadu na podnik.

Mikroprostředí

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ [1], str. 83

Do mikroprostředí podniku řadíme:

- partnery – dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci atd.,
- zákazníky,
- konkurenci,
- veřejnost – finanční, vládní a místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnanci podniku).

Při analýze mikroprostředí je nutné nejdříve analyzovat odvětví, ve kterém se daný podnik nachází. Sledují se jeho charakteristiky – velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry atd. Dále se musí určit struktura daného odvětví:

- atomizované – v daném odvětví se nachází mnoho malých podniků,
- konsolidované – v daném odvětví se nachází několik málo silných podniků.

Situace v každém odvětví daného trhu se neustále mění. Působí zde tzv. změnotvorné síly – faktory, které mají největší vliv na změnu v daném odvětví. Mezi tyto faktory patří:

- „změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci,
- změny technologie,
- nové formy marketingu,
- rostoucí globalizace.“ [1], str.83, 84

Při analýze se následně z těchto faktorů vytipují maximálně čtyři nejdůležitější, určí se jejich možný dopad na podnik a vytvoří se odpovídající strategie podniku.

Cíl analýzy mikroprostředí podniku je identifikování základních hybných sil, které působí v daném odvětví a ovlivňují činnost podniku.

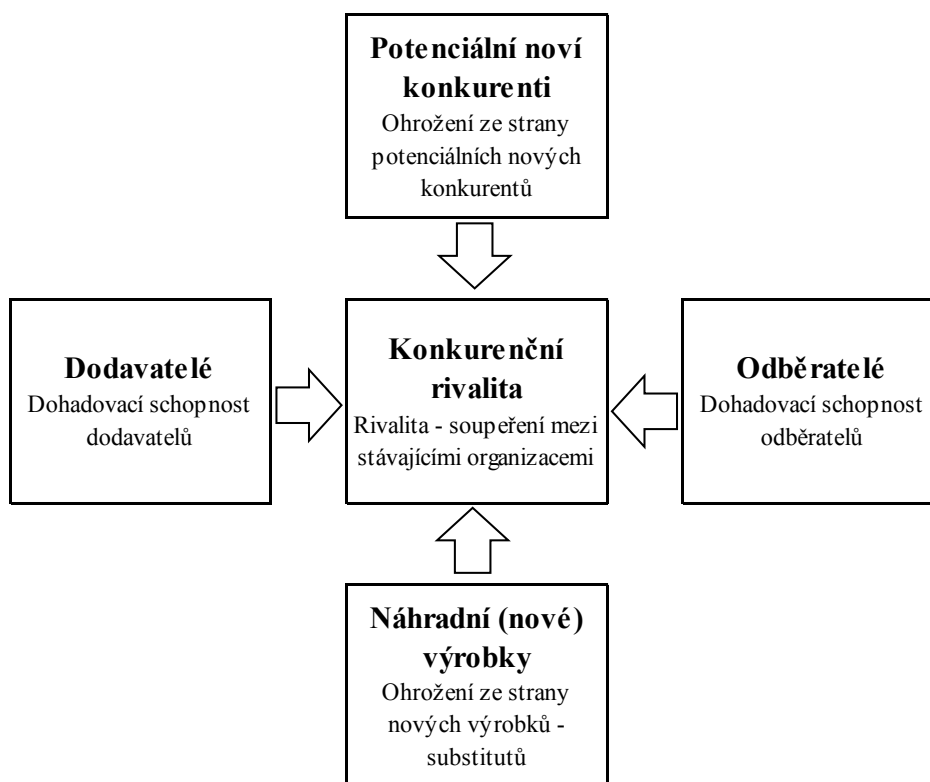
Porterův model pěti sil

Chování podniku není ovlivňováno jen konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty v odvětví. Model pěti sil je znázorněn na obrázku č. 3.

Mezi pět sil se řadí:

1. „hrozba nových vstupů do odvětví,
2. soupeření mezi stávajícími firmami,
3. hrozba náhražek,
4. dohadovací schopnosti kupujících,
5. dohadovací schopnosti dodavatelů.“ [1], str. 84

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: [16], upraveno

Dodavatelé

- např. materiálů, surovin, energie, paliv, polotovarů, součástek, pracovních sil, finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury atd.,
- výběr dodavatelů často ovlivňuje úspěch či neúspěch podniku,
- dodavatele mají podniky chápat jako specifické zákazníky – je třeba analyzovat stávající a potenciální dodavatele.

Odběratelé

- jednotlivci i právnické osoby,
- podnik zjišťuje odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory odběratelů, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování atd.

Konkurence

- podniky zjišťují, kdo je konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silní jsou konkurenti, v jaké oblasti konkurují, jaké mají cíle, strategie, silné a slabé stránky,
- konkurenci můžeme dělit podle:
 1. teritoriálního hlediska – „globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní,“ [1], str. 86
 2. nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí – „konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy, konkurence rodu,“ [1], str. 86
 3. počtu výrobců a stupně diferenciaci produkce – „čistý monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence,“ [1], str. 86
 4. stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí – „monopol, kartel, syndikát, trust.“ [1], str. 87
- kritéria pro analýzu konkurence – např. finanční zdroje, strategické cíle, disponibilní zdroje, výše zisku, obrat, tržní pozice, tržní podíl, zákazníci, výrobní kapacity, technologická úroveň, kvalifikace pracovníků atd.,
- typy konkurentů
 - následovatel – sleduje konkurenci, využívá schopnosti ke konkurenčnímu boji,
 - laxní konkurent – nereaguje nijak výrazně na aktivity ostatních konkurentů,
 - vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity konkurentů,
 - tygr – reaguje rychle a rozhodně na všechny formy ohrožení.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji podniku – managementem, zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, etikou a materiálním prostředím. Tyto zdroje může podnik přímo řídit a manažeři je mohou ovlivňovat.

„Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky

a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.“ [1], str. 88

Pro hodnocení interního prostředí se používá metoda VRIO, členící zdroje podniku na:

- fyzické – technologické vybavení a výrobní plochy atd.,
- lidské – sociální klima, počet a struktura pracovníků atd.,
- finanční – kapitál, rentabilita provozu, likvidita atd.,
- nehmotné – know-how, image, znalost trhu atd.

Tyto zdroje se následně hodnotí podle:

- V = value – hodnotnosti,
- R = rareness – vzácnosti,
- I = imitability – napodobitelnosti,
- O = organisation – schopnosti organizační struktury podniku využít zdroje.

Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je porozumět schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje podniku – následně podnik identifikuje své silné a slabé stránky.

1.1.3 *Predikce vývoje prostředí*

„Předvídaní neboli predikce budoucího vývoje prostředí je základem tvorby vizí, strategických cílů a strategií, jedním z výchozích předpokladů strategického plánování. Dlouhodobé prognózování v první řadě hodnotí, co se stane v okolním prostředí a jaký to bude mít vliv na firmu, pokud se významným způsobem nezmění její stávající strategie.“ [1], str. 90

Podniky vypracovávají většinou tři druhy prognóz – prodeje, vývoje techniky a technologií, lidských zdrojů.

Prognózy ovlivňují různé faktory, např.:

- „politická stabilita, sociální trendy,
- cenová úroveň,
- kontrolní a fiskální politika vlády,

- zaměstnanost, produktivita a národní důchod,
- technické prostředí.“ [1], str. 90

1.2 Metody situační analýzy

1.2.1 SWOT analýza

Obsah SWOT analýzy naznačuje obrázek č. 4. Cílem analýzy je identifikovat, jak jsou současná strategie podniku a jeho silné a slabé stránky schopny vyrovnat se se změnami, které se odehrávají v jeho okolí.

Analýza začíná analýzou příležitostí a hrozeb. Ty přicházejí z vnějšího prostředí podniku – makroprostředí a mikroprostředí. Poté následuje analýza silných a slabých stránek podniku – vnitřního prostředí podniku.

Obrázek 4 SWOT analýza

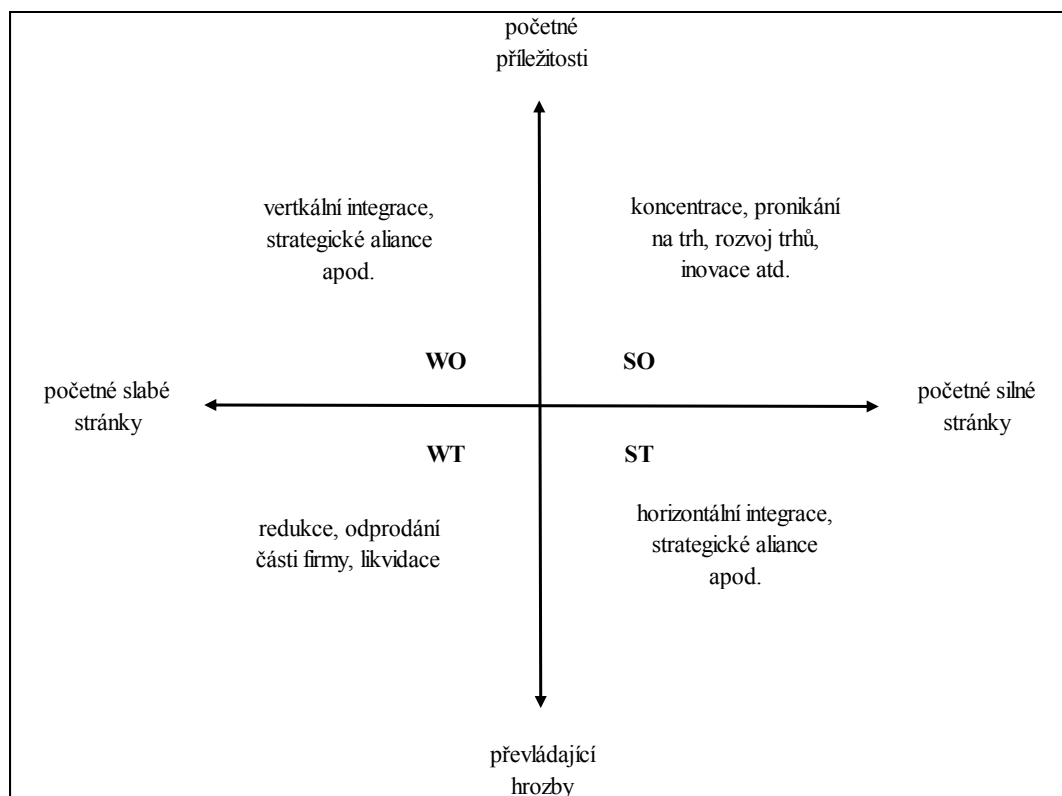
<p>Silné stránky (<i>strenghts</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>oportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: [1], str. 103, upraveno

„Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4 P“ [1] – produkt, cena, distribuce, propagace. Následně podnik vybere kritéria pomocí dotazování, brainstormingu nebo diskuzí a přisoudí jim určitou váhu. Kritéria jsou vyhodnocována pomocí škálování. Obvyklá škála je v rozmezí –10 až +10 (– slabé stránky, + silné stránky). Podnik tak získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které poměruje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu podniku.

SWOT analýza se může využít jako pomocný nástroj při koncipování nových strategií podniku. Toto využití analýzy je znázorněno na obrázku č. 5. Analýza napoví podniku, jak by měl se svojí činností dále postupovat podle toho, ve které části grafu se právě nachází.

Obrázek 5 *Využití SWOT analýzy při koncipování strategií*



Zdroj: [1], str. 104, upraveno

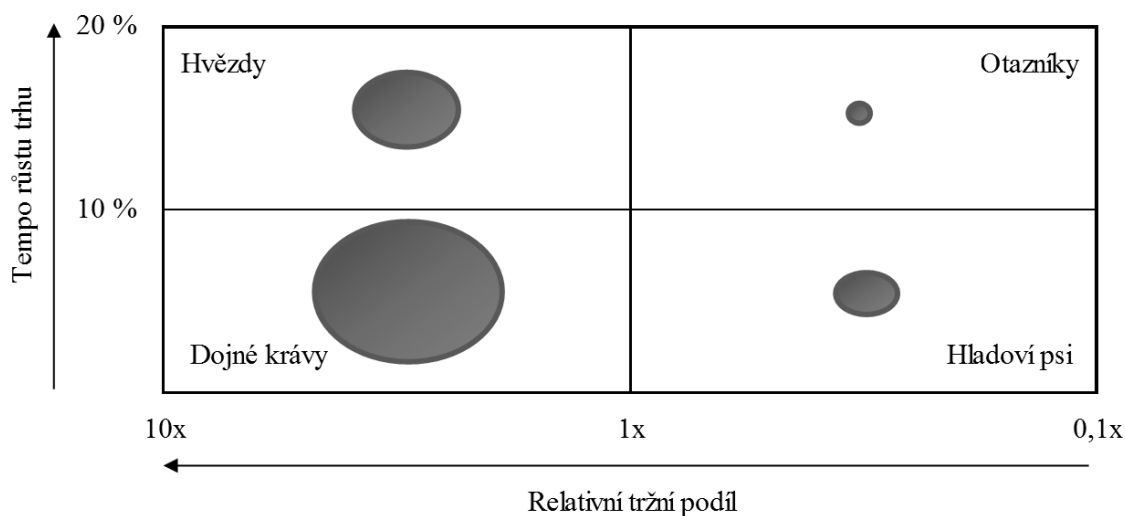
1.2.2 Matice BCG – Boston Consulting Group

Model matice je založený na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojená s tempem růstu trhu a s relativním podílem na tomto trhu.

Jak je patrné z obrázku č. 6, tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech. Je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů podniku – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu, růst trhu pak znamená vyšší tržby pro podnik. „Tempo růstu trhu je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů.“ [1], str. 106

Vertikální osa je rozdělená na dva díly – 10 % se považuje za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu. Hodnota 1 na horizontální ose je dělicí bod pro odlišení vysokého a nízkého tržního podílu.

Obrázek 6 BCG matice



Zdroj: [1], str. 106, upraveno

Hvězdy

- produkty nebo skupiny produktů, které mají vysoké tempo růstu a velký podíl na trhu,
- podnik očekává, že se z nich stane hlavní zdroj zisku – na podporu postavení vynakládá značné peněžní prostředky,
- když tempo růstu tržeb klesne pod 10 %, stávají se z hvězd postupně dojné krávy.

Otazníky

- produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu, mají nestabilní pozici,
- mohou se z nich stát ziskové hvězdy, nebo ztrátoví hladoví psi.

Dojné krávy

- vytvářejí velké množství peněžních prostředků, mají omezenou životnost,
- přebytky peněžních prostředků jsou potřebné pro ostatní skupiny,
- podniky se ve svých strategiích snaží ochránit své dojné krávy

Hladoví psi

- produkty, které působí na trzích s nízkým tempem růstu, mají nízký tržní podíl,
- nejsou perspektivní, neznamenají naději na zisk ani na hotové peníze,
- zisk, který z nich plyne, se musí reinvestovat do udržení jejich tržního podílu.

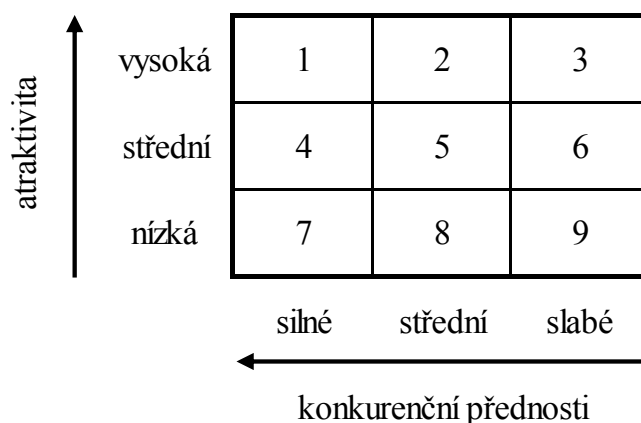
Podnik se snaží, aby portfolio jeho výrobků bylo vyvážené z hlediska počtu vyráběných výrobků v jednotlivých kvadrantech matice. Podnik na základě výsledků získaných z matice vybírá strategii, kterou může ovlivnit svůj tržní podíl a celkový rozvoj:

- strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových výrobků v perspektivních odvětvích trhu – vhodná pro otazníky s předpokladem stát se hvězdou,
- strategie zachování stávajícího tržního podílu bez velkých změn při získávání peněžních prostředků – vhodná pro dojně krávy a hvězdy,
- strategie snížení tržního podílu – cíl získat v krátkém časovém období zvýšené peněžní příjmy, vhodná pro dojně krávy, otazníky a hladové psy,
- strategie odchodu z trhu – vhodná pro hladové psy a otazníky.

1.2.3 Matice GE – General Electric Business Screen

Na obrázku č. 7 je patrné, že matice GE sleduje faktory tržní atraktivita a konkurenční přednosti. Tyto faktory jsou zde vyjádřené komplexem působících dílčích faktorů a postavení výrobků podniku vysvětlují komplexněji, než matice BCG.

Obrázek 7 Matice GE



Zdroj: [1], str. 112, obr. 5.7

„Atraktivita oboru zahrnuje tyto dílčí faktory: tržní růst a velikost trhu, kvalitu trhu, ziskovost oboru, stabilitu prodeje, stabilitu cenovou, náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických), situaci v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí).

Faktor konkurenční přednosti je vyjádřen dílčími faktory: relativní pozicí na trhu (relativním tržním podílem), relativním výrobním potenciálem (kapacitou), relativním výzkumným a vývojovým potenciálem, pozicí v distribuci, efektivností marketingové

komunikace, postavením v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti, ziskovosti a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru, relativní schopností managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).“ [1], str. 111

Pro jednotlivá políčka se vytváří investiční model znázorněný na obrázku č. 8.

Obrázek 8 Investiční model GE

Konkurenční pozice	Silná	<p>1. <i>Chránit pozici</i></p> <p>→ umožnit maximální růst → udržet konkurenční pozici</p>	<p>2. <i>Výběrově investovat do rozvoje</i></p> <p>→ do nejatraktivnějších segmentů → zvyšovat produktivitu a zisk</p>	<p>3. <i>Chránit a přehodnocovat</i></p> <p>→ soustředit se na atraktivní segmenty trhu a okamžité příjmy → chránit silná místa</p>
	Střední	<p>4. <i>Investovat do rozvoje</i></p> <p>→ využít silných míst → pokusit se o vůdčí postavení na trhu</p>	<p>5. <i>Výběrově investovat</i></p> <p>→ upřednostňovat tvorbu příjmů → koncentrace na výnosné a málo riskantní segmenty</p>	<p>6. <i>Restrukturalizovat</i></p> <p>→ upřednostňovat tvorbu příjmů → chránit pozici na výnosných segmentech → modernizace sortimentu → minimální investice</p>
	Slabá	<p>7. <i>Investovat uváženě</i></p> <p>→ snaha překonat nedostatky → ústup z trhu bez perspektivního růstu</p>	<p>8. <i>Omezit rozvoj</i></p> <p>→ expanze, jen je-li riziko malé → minimální investice → racionalizace práce</p>	<p>9. <i>Sklízet</i></p> <p>→ maximalizovat příjmy z prodeje → neinvestovat → ustupovat z trhu</p>
		Vysoká	Střední	Nízká
		Atraktivnost trhu		

Zdroj: [33], upraveno

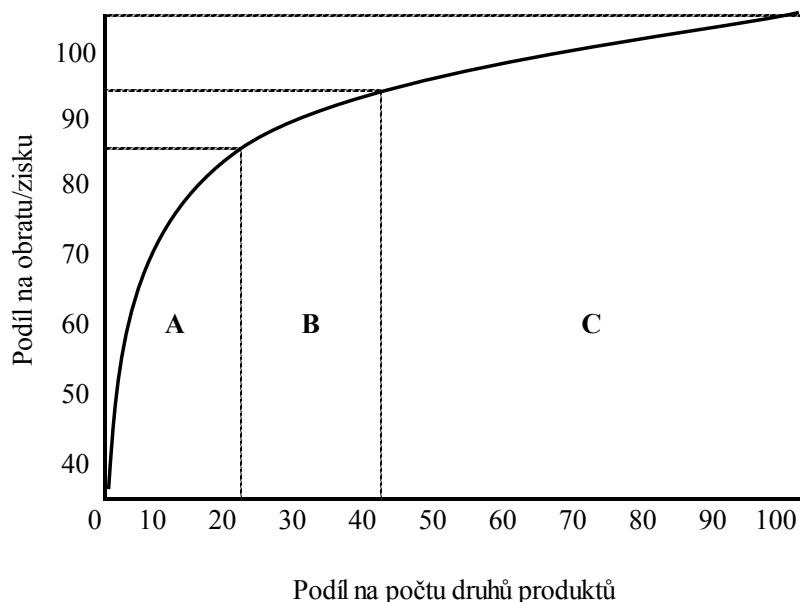
1.2.4 Metoda ABC

„Cílem této metody je identifikovat skupinu prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, které produkty nebo aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak nejméně výnosné.“ [1], str. 121

Metoda se používá, když podnik pracuje s velkým množstvím produktů nebo zákazníků. Je třeba identifikovat skupinu prvků, která svým počtem představuje menšinu, ale pro výsledek podnikání má dominantní význam a na druhé straně identifikovat dominantní většinu výrobků nebo zákazníků, která má z hlediska výsledku nepodstatný význam.

Situaci můžeme vyjádřit graficky na obrázku č. 9. Z obrázku lze odvodit Parettovo pravidlo 80:20 – „80 % důsledků nebo výsledků je způsobeno 20 % příčin, 20 % produktů přináší 80 % příjmů.“ [1], str. 122

Obrázek 9 ABC analýza



Zdroj: [1], str. 122, upraveno

1.2.5 Benchmarking

„Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd.“ [1], str.123

Představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod nebo přístupů, které může daný podnik použít ke zvýšení své vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.

1.3 Přístupy k tvorbě strategie

1.3.1 Strategický management

„Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody. Strategický management je vědou i uměním skloubit znalosti a intuici v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.“ [2], str. 25

1.3.2 *Fáze strategického managementu*

Formulace strategického záměru

Podnik formuluje strategická východiska, ve kterých uvádí žádoucí cílový stav podniku na konci plánovaného horizontu a postupy vedoucí k jeho dosažení. Podnik se nejdříve zaměří na poslání a vize, od kterých jsou odvozeny strategické cíle a návrhy postupů k jejich dosažení. Poté se tvoří možné scénáře a varianty strategie, které berou v úvahu vývoj prostředí. Výsledkem je strategický záměr v podobě jednoznačně formulované vize, dlouhodobých cílů a strategií.

Tvorba strategického plánu

Strategický plán obsahuje tvorbu strategické mapy, investiční studie, vstupní analýzy a stanovení funkčních strategií. Dlouhodobé podnikové cíle se musí přepracovat do podoby krátkodobých cílů, které jsou potřebné pro operativní řízení.

Implementace strategie

Strategie se implementuje pomocí nástrojů operativního řízení – operativního managementu. „Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit operativní cíle strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovit politiky uplatnění strategie. V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců tak, aby mohly být zajišťovány úkoly vyplývající z rozpracování strategického plánu.“ [2], str. 28

Hodnocení strategie

Strategie se hodnotí v průběhu celého strategického řízení. Podniky provádějí hodnocení tak, že:

- „sledují externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii,
- vyhodnocují dosahované výsledky a porovnávají je s předpoklady strategického plánu,
- navrhují nutné korekce v přijatém strategickém postupu.“ [2], str. 29

Postupy hodnocení podnikové strategie jsou zaměřeny na dva směry:

- korekce probíhajících procesů – pomocí tzv. předstižných ukazatelů,
- vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů – po ukončení realizace procesů pomocí tzv. zpožděných ukazatelů.

1.3.3 Úrovně strategií

Celopodniková strategie – Corporate Strategy

Vyjadřuje podnikatelská rozhodnutí platná pro celý podnik. Rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky. Celopodniková strategie musí být v souladu s:

- funkční strategií,
- procesní strategií,
- strategií SBU.

Strategie SBU – Business Strategy

„Týká se tzv. strategických podnikatelských jednotek (Strategic Business Units), což jsou seskupení podnikových subjektů, pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které si jejich management stanovuje samostatné cíle a jim odpovídající strategie.“ [2], str. 31

Strategický plán jednotlivých SBU zpracovává jejich management v souladu s korporátními cíli a schvaluje je top management podniku. Strategické plány SBU slouží jako podklady pro přidělení zdrojů. Nadřazená korporátní strategie neřídí přímo operace, ale koordinuje SBU ve spolupracující celek.

Funkční strategie – Operational Strategy

„Každá podnikatelská strategie je rozpracována do podoby konkrétních a specifických operací, které determinují činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Při těchto aktivitách se uplatňují prvky taktického řízení, které přechází v operační činnosti.“ [2], str. 31

Procesní strategie – Process Strategy

Procesy jsou nástrojem, kterým se dosahuje podnikových cílů. Operační manažeři jsou zodpovědní za to, že procesní aktivity budou přispívat k naplnění podnikových cílů. „Součástí implementace strategie do úrovně firemních procesů je přezkoumání dopadu strategie na procesní struktury firmy a následné dosažení vzájemného souladu. Přitom se komplexně posuzují všechny rozpracované scénáře vývoje okolí podniku.“ [2], str. 31

1.3.4 *Strategická východiska*

Poslání

Dává podniku odpovědi na základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude podnik jedinečný a pro koho budou jeho produkty určené?
- Čeho chce podnik dosáhnout?

Poslání musí respektovat historii podniku, jeho schopnosti, hodnoty a vlivy prostředí. „Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky.“ [2], str. 34

Poslání vyjadřuje, proč podnik vlastně existuje a vysvětluje zaměstnancům, že vykonávání jejich pracovních aktivit směřuje k naplňování poslání. Poslání má být přesně formulované, aby mohlo sloužit jako měřítko pro zjištění, zda se podnik neodchyluje od určeného směru.

Vize

Vize je chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu podniku v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to představa podniku, jak by se chtěl vidět v budoucnosti. Vize umožňuje stanovení strategických cílů a určení prostředků, jak cílů dosáhnout. Musí vyjadřovat, jak se podnik v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu.

Vize musí splňovat určité požadavky, mezi které patří např.:

- na vizi je třeba se dívat z různých pohledů, které dají jednotné kompromisní řešení, které nepřivede podnikatelský záměr do problémů,
- definování současného a budoucího stavu – z jejich porovnání je zřejmé, jakou změnou má podnik v daném období projít,
- deklarace sociální politiky – zodpovědnost k zákazníkům, k zaměstnancům, ekologickému subsystému atd.,
- formulace komponent vize musí být přesné, aby bylo možné na základě informací zjištěných během procesu tvorby strategického záměru provést korekce komponent.

Každá vize by měla obsahovat:

- inovační obsah – produkty a služby ke zvýšení konkurenceschopnosti, časové parametry projektu, účelnost využívání zdrojů atd.,
- organizační změny v podniku – přechod na procesní a projektové řízení, reengineering procesů atd.,
- finanční ambice – finanční zdroje, limity, efektivnost strategických aliancí atd.,
- personální zajištění – způsoby předávání znalostí, nositelé know-how atd.

Ne vždy se povede stanovit vizi v podniku, ve kterém existují bariéry – např. nedůvěra managementu, neschopnost vedení oprostít se od rutinních operací, nedostatek informací atd.

Strategické cíle

Cíle by měly navazovat na vizi, kterou zpřesňují v měřitelných výsledcích. Rozlišují se obecné a strategické cíle podniku. Obecné cíle vyplývají z poslání podniku, strategické cíle popisují plánovaný stav, ke kterému spěje vize.

Strategické cíle se stanovují pro oblasti finanční výkonnosti, růstu podniku, trhu, výzkumu a vývoje, kvalitu zaměstnanců, životního prostředí atd. Cíle jsou orientovány na výsledek, vyjadřují změnu, kterou chce podnik uskutečnit a musí být popsány jasně. Musí být vyjádřené v měřitelných ukazatelích, které vypovídají o stupni dosažení daného cíle.

Dobře definovaný podnikový cíl musí být tzv. SMARTER:

- S = specific – cíl jasně specifikovaný,
- M = measurable – cíl musí být měřitelný, kvantifikovatelný,
- A = achievable – dosažitelný,
- R = result oriented – realistický, orientovaný na výsledek,
- T = time framed – časově vymezený,
- E = ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- R = resourced – zaměřený na zdroje.

1.3.5 Druhy strategií z hlediska konkurenční pozice

Ofenzivní strategie

Růstové strategie vedoucí k organizační integraci, kdy všechny podniky zanikají a vznikne z nich nový podnik, nebo jeden podnik existuje dál a ostatní s ním splynou. Tato strategie rozlišuje varianty:

- *fúze* – sloučení nebo splynutí více podnikatelských subjektů po souhlasu vlastníků,
- *akvizice* – „právní a ekonomické spojení společností s jiným podnikatelským subjektem formou převzetí subjektu na základě koupě a prodeje.“ [2] str. 65

Formy ofenzivní strategie mohou mít následující integrační strategie:

- *dopředná integrace* – získání kontroly nebo odkupu rozhodujícího majetkového podílu dodavatelů nebo prodejců určitých produktů, jestliže nesplňují požadavky podniku,
- *zpětná integrace* – slouží k získání kontroly nebo odkupu rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů podniku, jestliže nesplňují požadavky podniku,
- *horizontální integrace* – slouží k získání kontroly nebo odkupu rozhodujícího majetkového podílu konkurenčního podniku kvůli strategii vedoucí k monopolizaci.

Intenzivní strategie

- *penetrace trhu* – slouží ke zvýšení podílu na trhu se stávajícími produkty pomocí zintenzivnění podnikového marketingu, jestliže současný trh není výrobky daného podniku nasycený, klesá podíl konkurence nebo podnik může získat úspory z rozsahu,
- *rozvoj trhu* – slouží k realizaci stávajících produktů podniku na novém segmentu trhu, především v rámci exportu,
- *vývoj produktu* – slouží ke zvýšení prodeje zdokonalením nebo modifikací stávajícího produktu, který je ve fázi zralosti a zákazníci očekávají nějaké úpravy produktu.

Strategie diverzifikace

- *koncentrická diverzifikace* – k doplnění výrobního programu o nový, generačně návazný produkt, který může zvýšit prodeje, když stávající produkt je ve fázi poklesu,
- *horizontální diverzifikace* – zavedení nového produktu nové generace nebo nového oboru pro stávající trh při možnosti nárůstu tržeb,
- *složená diverzifikace* – zavedení nového produktu na novém trhu, jestliže hlavní produkty mají velký meziroční pokles a současný trh je hlavními výrobky již nasycen.

Strategie stabilizace

Stabilizační strategii používají podniky, „které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku zlepšováním efektivity současných činností.“ [32] Stabilizační firemní strategie využívá rozvoj trhu a rozvoj výrobku.

Management podniků využívá stabilizační strategii, pokud si podnik vede na trhu dobře, není třeba zásadně měnit rutinní výrobní postupy a jeho vnější prostředí je stabilní, jen s nepatrnými hrozbami či příležitostmi. Stabilizační strategie je pro zavedený a prosperující podnik snadnější, pohodlnější a v neposlední řadě také méně riziková.

Defenzivní strategie

- *společný podnik*
 - více podniků se spojí ve sdružení, které využije konkrétní příležitost,
 - zakládá se z důvodu spolupráce ve výzkumu a vývoji, společné výroby atd.,
 - podniky mohou být konkurenti, vzájemné spojení předností snižuje riziko,
 - spolupracují tuzemské podniky se zahraniční firmou, která má lepší technologii, malé podniky, aby mohly konkurovat velkým podnikům atd.,
- *omezení*
 - podnik nedosahuje stanovených cílů, má slabou konkurenční pozici a nízkou ziskovost,
 - používá se při reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci podniku tak, že se sníží aktiva, náklady nebo prodej,
- *prodej části podniku*
 - prodává se část podniku se záměrem získání financí na jinou investici v podniku, podnik má možnost zbavit se ztrátové části,
 - určitá část podniku potřebuje více investic, než si může podnik dovolit, určitá část podniku je odpovědná za nízkou výkonnost podniku jako celku atd.,
- *likvidace*
 - prodává se celý majetek podniku za určitou zůstatkovou cenu, když nevyjde strategie omezení nebo prodeje části podniku.

Existují i další strategie, které se používají pro doplnění předchozích strategií a uplatňují se pro dosažení konkurenční pozice podniku. Patří mezi ně:

- *marketingové strategie*
 - minimalizace nákladů nebo ceny,
 - diferenční strategie,
 - strategie zaostření,
- *strategické aliance*
- *nadnárodní podniky*

1.3.6 *Druhy strategií z hlediska zaměření činností*

Specializace (segmentace)

- zaměřuje se na určitý segment trhu, lokalitu, produkt nebo na konkurenci,
- „vychází z psychografických kritérií (osobnost, životní styl, postoje) a užitku z produktu (vhodnost, služby, prestiž)“ [3] str.87, nebo z demografických kritérií (věk, pohlaví, vzdělání, náboženství) a geografických kritérií (klíma, stát, oblast, město),
- segment trhu je výnosný, má potenciál růstu, není v zájmu konkurence.

Diverzifikace

- *horizontální diverzifikace* – rozšíření stávajícího výrobního programu podniku o produkty, které s ním věcně souvisí – jsou použity stejné suroviny a technologie, mohou se využít existující prodejní systémy nebo příbuzné trhy,
- *vertikální diverzifikace* – prohloubení výrobního programu ve směru dosavadních produktů i směrem k surovinám a výrobním prostředkům,
- *soustředná diverzifikace* – zaměření podniku na zcela nové oblasti produktů a trhů, přičemž podnik uniká od své tradiční branže do vzdálených oblastí aktivit.

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU A ANALÝZA JEHO SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti Výtahy Pardubice, a. s.

2.1.1 *Historie společnosti*

Společnost Výtahy Pardubice byla zapsána do Obchodního rejstříku 11. prosince 1990. Vznikla jako ryze česká společnost bez podílu zahraničního kapitálu. Od svého založení fungovala pod názvem Výtahy Pardubice, s. r. o. Od 1. ledna 1993 se stala plátcem DPH.

Rozhodnutím firemní valné hromady se dosavadní právní forma firmy změnila dne 14. září 2004 ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Jméno firmy se tedy změnilo na Výtahy Pardubice, a. s.

Základní kapitál vytvořený společností byl ke dni 15. října 2004 ve výši 13 000 000 Kč. Firemní akcie znějí na jméno, jsou v listinné podobě a nejsou registrované. Všechny 130 kusů akcií v hodnotě 100 000 Kč vlastní pan Jaromír Michek a Ing. Věra Slavíková.

2.1.2 *Zařazení společnosti*

Podle „Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE

- výroba zdvihacích a manipulačních zařízení,
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení,
- maloobchod v nesespecializovaných prodejnách,
- ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách,
- poradenství v oblasti řízení,
- architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství,
- ostatní profesní, vědecké a technické činnosti,
- úklidové činnosti.“ [8]

„Předmět podnikání

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení,
- výroba vyhrazených zdvihacích zařízení,

- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- činnost organizačních a ekonomických poradců.“ [8]

2.1.3 Činnost

Společnost Výtahy Pardubice, a. s. se přizpůsobuje nejnovějším trendům v odvětví. Svým zákazníkům nabízí možnost sjednání výhodného způsobu financování, krátké dodací lhůty s minimální zátěží pro zákazníka. Dokument politiky kvality je uveden v příloze č. 1. Společnost usiluje o stálou kvalitu svých služeb, zajištění maximální bezpečnosti při užívání jejích výrobků, poskytování kvalitních servisních služeb a další.

Zákazníkům společnost nabízí kompletní servis, zahrnující:

- přípravu nabídky produktů a služeb,
- zpracování projektu,
- dodání finálního výrobku či služby,
- zajištění všech potřebných zkoušek,
- dodání potřebné dokumentace,
- provedení zaškolení pracovníků,
- následný servis.

Společnost dále zajišťuje:

- „dodávku a montáž nových výtahů,
- dodávku a montáž rekonstruovaných výtahů,
- dodávku a montáž jednotlivých komponentů,
- kvalitní, účinný a dostupný servis i na nejmodernějších technologiích,
- dodávku jednotlivých náhradních dílů, komponentů,
- komplexní provedení díla od projekce až po uvedení do provozu tzv. „na klíč“,
- výhodný způsob financování,
- nadstandardní záruky za dodané dílo či dodané zboží,
- odbornou pomoc, školení a další činnosti potřebné pro zákazníka,
- k dispozici je stálá havarijní služba.“ [7]

2.2 Analýza současného stavu společnosti

2.2.1 Činnost společnosti

Rekonstrukce a modernizace, zvyšování bezpečnosti výtahů v provozu

Výtahy Pardubice, a. s. provádí všechny práce a činnosti, které jsou potřebné ke zvýšení užité hodnoty zákaznickova výtahu. Dbá se zde především na to, aby provoz výtahu byl bezpečný, bez poruch a odpovídající moderním trendům.

Zákazníkům společnosti je poskytováno také poradenství, které může předcházet různým problémům či haváriím výtahů. Firma zde zařídí vše potřebné – od podkladů, přes projektování až po nadstandardní záruky. Snaží se vyjít svým zákazníkům vstříc a najít pro ně co nejvhodnější řešení.

Rekonstrukcí a modernizací stávajících, mnohdy už i zastaralých výtahů, se může dosáhnout zvýšení užité hodnoty zákaznickova výtahu. Toho firma dosáhne:

- zvětšením výtahové kabiny na maximální možný rozměr použitelný ve stávající výtahové šachtě,
- zvětšením stávající výtahové šachty, do které se následně vejde větší výtah,
- zvýšením nosnosti stávajícího výtahu,
- přidáním další výtahové protistanice v úrovni domovního vchodu,
- zvýšením dopravní rychlosti stávajících výtahů,
- použitím frekvenčních měničů – úspora elektrické energie,
- nabídkou alternativních řešení – individuální řešení dle situace a přání zákazníka.

Při rekonstrukci, modernizaci nebo zvyšování bezpečnosti výtahů se používají:

- výtahové stroje
 - instalují se převážně nové stroje české výroby,
 - na přání zákazníka se mohou dodat i konkrétní stroje,
 - bezpřevodové a převodové – nové nebo firmou modernizované,
- řízení výtahů a elektroinstalace
 - firma vyvinula jeden z nejlepších dostupných řídicích systémů na trhu s dlouhou životností,
 - řídicí systém se dodává s veškerým potřebným příslušenstvím,

- výtahové kabiny
 - tuhé, nehořlavé a materiálově odolné,
 - vysoká estetická úroveň,
 - různé materiály pro výrobu – nerezové plechy, komaxit a další,
 - několik variant osvětlení,
- šachetní výtahové dveře
 - ruční dveře vlastní výroby,
 - certifikované dveřní uzávěrky, požární odolnost, robustní panty, tuhá konstrukce a tiché automatické dovírání,
 - možnost výroby automatických dveří na přání zákazníka.

Nové stroje

Společnost „projektuje, vyrábí, dodává a montuje výtahy všech typů, velikostí, nosností a provedení, od malých nákladních výtahů, tzv. jídelních nad 50 kg nákladu, přes osobní a lůžkové až po nákladní výtahy do výrobních a skladovacích prostorů.“ [11]

Podle konstrukčního řešení společnost vyrábí lanové a hydraulické výtahy. Většina z nich je účelová v plnostěnných šachtách, ale na přání zákazníka vyrobí a namontuje panoramatické skleněné výtahy, které se nachází především v reprezentativních budovách.

Servis výtahů

Společnost má „servisní systém, který je podporován softwarovým vybavením pro organizační režim řízení. Dispečeri jsou vždy připraveni reagovat na potřeby zákazníků a zajištění okamžité odborné pomoci.“ [12] Servis je zajištěn po celém území ČR z vlastních poboček nebo s pomocí lokálních techniků. Pobočky se nacházejí v Pardubicích, Kolíně, Praze, Olomouci, Brně a Jablonci nad Nisou.

Pravidelný servis výtahů je povinný a řídí se normami ČSN, které společnost splňuje. Rozsah služeb je specifikován ve standardech uvedených v příloze č. 2. Zákazník si může zvolit, jaké služby chce mít ve sjednané paušální ceně a které v hodinové sazbě.

Komponenty

Společnost na přání svého zákazníka dodává široké spektrum komponent potřebných k výtahům, jako např. dveřní spínače, lapače oleje, nárazníky, samomazače, vodící čelisti a vložky vodících čelistí.

2.2.2 *Udělené certifikáty, ceny a členství*

- člen UVP ČR,
- člen Českého sdružení pro výtahovou techniku,
- držitel Top Czech Quality 1. stupně – nejlepší podnikatel manažer firma ČR,
- držitel Top Czech Quality plakety – nejlepší podnikatel manažer firma ČR,
- certifikace managementu dle normy ISO 9001,
- firma patří také mezi tzv. Zelené firmy od roku 1997.

2.2.3 *Mikroprostředí společnosti*

Konkurence

- *Výtahy Polák, s. r. o.*
 - společnost vznikla 24. ledna 2005 se základním kapitálem ve výši 200 000 Kč,
 - montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
 - sídlo v Pardubicích, bez dalších poboček,
 - Výtahy Polák jsou malou firmou, která Výtahům Pardubice nehrozí velkou konkurencí – soustředí se na menší zákazníky a jednotlivce, nemůže nabídnout širší spektrum služeb.
- *STROJON výtahy, s. r. o.*
 - společnost vznikla 19. září 1990 jako závod pro výrobu výtahové techniky,
 - sídlo v Pardubicích, bez dalších poboček,
 - v současnosti je STROJON jedinou společností v ČR, která se specializuje pouze na výrobu ručních a automatických výtahových dveří,
 - společnost se dále zabývá také kompletní modernizací výtahů, která obsahuje výtahovou klec, výtahovou kostru a automatické kabinové a šachetní dveře,
 - držitel certifikátů ISO 9001 a ISO 14001,
 - patří mezi zakládající členy Českého sdružení pro výtahovou techniku (ČSVT) a Unie výtahového průmyslu České republiky (UVP ČR),
 - pro Výtahy Pardubice je firma konkurentem v oblasti výroby výtahové techniky a současně ale také dodavatelem dílčích součástí používaných při výrobě výtahových strojů společností Výtahy Pardubice,
 - StrojON nemůže konkurovat dalším službám nabízeným Výtahy Pardubice.

- *OTIS, a. s.*
 - společnost OTIS vstoupila na český trh roku 1991,
 - patří k největším výrobcům výtahů na světě,
 - zabývá se vývojem nových výrobků, servisem, údržbou, modernizací svých výtahových systémů, poskytuje služby celoročně 24 hodin denně
 - držitel certifikátů ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001,
 - výroba v ČR sídlí v Břeclavi, obchodní zastoupení v Pardubicích, pobočky po celé republice,
 - Otis patří k dlouholetým a velkým konkurentům firmy Výtahy Pardubice – na českém trhu obě firmy nabízejí srovnatelné výrobky a služby, rozdílné jsou především oblasti jejich zákazníků,
 - Otis se na českém trhu zaměřuje především na zákazníky z oblasti státního sektoru, Výtahy Pardubice se zaměřují na soukromé osoby,
 - Otis je celosvětově známá společnost, která má své pobočky po celém světě, Výtahy Pardubice fungují jen v rámci České republiky.

Shrnutí konkurence

Výtahový průmysl v ČR nepatří mezi rychle se rozvíjející obor. Není zde velké množství firem, které by se tímto oborem zabývaly, a proto nehrozí velká konkurence. V daném regionu se nachází jedna, zřídka více velkých firem, které by se navzájem konkurenčně ohrožovaly.

V Pardubickém kraji jsou v oboru dvě velké firmy – Výtahy Pardubice a Otis. Tyto firmy mají své stálé zákazníky. Noví zákazníci si mohou vybrat z více firem podle svých požadavků. Menší konkurenční firmy si vybírají zákazníci, kteří nepotřebují mít výtah v provozu neustále – především malé nákladní výtahy. Zákazníci, kteří potřebují výtahy k neustálému provozu každý den, se rozhodují právě mezi firmami Otis a Výtahy Pardubice. Proto každá nová stavba budovy znamená hrozbu, že zakázku získá právě druhá firma. Výtahy Pardubice se proto snaží neustále vylepšovat nabídku svých služeb.

Zákazníci

Společnost Výtahy Pardubice má v regionu dlouhou tradici. Už od svého založení má stálé zákazníky, kteří jsou s jejími službami spokojeni. K těmto zákazníkům se v souvislosti se stále probíhající výstavbou nových bytových domů či firem přidávají noví zákazníci.

Mezi největší skupinu zákazníků se v Pardubicích a okolí řadí stavební bytová družstva a společenství vlastníků jednotek. Stavební bytová družstva a společenství zajišťují správu bytových domů, která se týká zajištění služeb plynárenských, vodovodních a dalších společností a také právě služeb výtahových firem. Bytová družstva a společenství vlastní především domy ve starší městské zástavbě. Proto mezi aktuální požadavky těchto zákazníků patří především časté opravy zastaralých výtahů a také modernizace těchto výtahů.

K dalším velkým zákazníkům patří Městský rozvojový fond města Pardubic. Tato instituce má na starost správu městských a státních bytů. Tato správa má obdobnou náplň, jako u bytových družstev a vlastníků jednotek. Rozdíl je jen v majiteli bytových jednotek.

Stavební bytová družstva, společenství vlastníků a městský rozvojový fond jednají u společnosti Výtahy Pardubice přes zástupce jednotlivých bytových domů, což je pro obyvatele domu jednodušší, než kdyby do žádného společenství nepatřili.

Mezi menší a spíše příležitostné zákazníky patří různé organizace, které nespádají ani pod bytová družstva, vlastníky jednotek či městský rozvojový fond. Tito zákazníci jsou většinou jednotlivci, např. jeden bytový dům či firemní budova. Tito zákazníci se musí sami obracet s požadavky přímo na firmu Výtahy Pardubice.

Mezi zákazníky společnosti v Pardubicích a okolí patří především soukromé organizace. Společnost Výtahy Pardubice nemá své výtahové stroje instalované v budovách, které jsou ve vlastnictví státu, zaměřuje se soukromý sektor. Zajištění výtahových strojů ve státních budovách zde má na starost konkurenční firma Otis.

Dodavatelé

Společnost nabízí zákazníkům dodání různých komponentů k výtahům i výrobu a montáž kompletních výtahů. Některé komponenty si firma vyvíjí a následně vyrábí sama. Tyto komponenty jsou certifikované a zákazníkům se dodávají jako díly na jejich vlastní výtahy. Kompletní výtahy jsou sestavené jak z dílů vyrobených samostatně vlastními zaměstnanci společnosti, tak z dílů od různých dodavatelů. Výrobky těchto dodavatelů jsou nejdříve důkladně testovány a až poté použity k sestavení kompletního výtahu.

Dodavatelé společnosti jsou z různých částí světa. Některé komponenty výtahového stroje se nevyrábí v ČR, a proto je nutné tyto komponenty dovážet. Většina z těchto součástí se vyrábí ve státech EU. Je výhodnější dovážet výrobky v rámci EU, protože v těchto státech

platí pro výtahový průmysl podobné normy a certifikace. Komponenty jsou tudíž většinou ihned použitelné bez větších úprav k sestrojení výtahu dle přání zákazníka.

2.2.4 Makroprostředí společnosti

▪ Politicko-právní prostředí

Právní úprava výtahového průmyslu je obsáhlá. Přehled právních předpisů je znázorněn v příloze č. 3, přehled norem uvádím v příloze č. 4. Tyto právní předpisy a normy jsou platné na území ČR a musí je dodržovat každý člen UVP. Jako ukázkou těchto předpisů dále uvádím jen některé z nich.

Požární bezpečnost

V současné době se výtahy nachází prakticky ve všech vícepatrových budovách i jiných zařízeních. Je třeba věnovat jim pozornost jak z hlediska technického provedení, tak z hlediska požární bezpečnosti. Požární bezpečnost výtahů se v ČR řídí právními předpisy a českými technickými normami.

Právní předpisy:

„Výtah je z pohledu evropské legislativy výrobkem, u něhož musí být před vlastním uvedením na trh provedeno posouzení shody s požadavky příslušných technických předpisů a harmonizovaných technických specifikací.“ [21] Mezi tyto předpisy patří:

- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/16/ES o sblížení právních předpisů členských států týkajících se výtahů,
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/42/ES o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- Nařízení vlády č. 27/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na výtahy,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění vyhlášky č. 20/2012 Sb.,
- Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb,
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,
- Vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního dozoru,
- Vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb.

České technické normy:

České technické normy obsahují podrobné technické podmínky výtahů, které se odvíjí od druhu a charakteru stavby, ve které má být výtah umístěn. Tyto normy se dělí na výrobní a konstrukční normy a projektové normy. Těchto norem je velké množství, proto zde uvádím pro ukázkou jen některé z nich:

- „ČSN 73 0802 Požární bezpečnost staveb – Nevýrobní objekty,
- ČSN 73 0833 Požární bezpečnost staveb – Budovy po bydlení a ubytování,
- ČSN EN 81-21 Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Výtahy pro dopravu osob a osob a nákladů.“ [21]

Vybavení staveb výtahy

Vybavení nových i stávajících stavem výtahovým zařízením se řídí několika vyhláškami. Pro příklad uvádím dvě z nich.

- *Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění vyhlášky č. 20/2012 Sb.*
 - výtahy se povinně zřizují u novostaveb bytových domů, které mají pět a více nadzemních podlaží,
 - výtah musí mít ubytovací zařízení s více než třemi nadzemními podlažími,
 - ve výtahové šachtě se nesmí nacházet vedení technického vybavení, ani jiná technická zařízení, pokud neslouží k provozu a bezpečnosti výtahu,
 - výtahová šachta musí být větrána do prostoru mimo budovu, nesmí být využívána pro větrání prostorů nesouvisejících s výtahem.
- *Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb*
 - „přístup do všech prostorů určených pro užívání veřejností musí být zajištěn vodorovnými komunikacemi, schodišti a souběžně vedenými bezbariérovými rampami nebo výtahy,
 - u změn dokončených staveb na přístupu pouze do vstupního podlaží lze použít zdvihací plošinu,
 - u staveb s výtahem určeným pro dopravu osob nebo osob a nákladů musí být osobám s omezenou schopností pohybu nebo orientace umožněn přístup do všech podlaží určených pro užívání veřejností,

- bytový dům s výtahem musí umožňovat užívání všech společných prostor osobami s omezenou schopností pohybu nebo orientace.“ [22]

Norma ISO 9001

Princip normy spočívá v zásadě, kdy vedení podniku stanoví určité cíle a plány v oblasti kvality produkce. Tyto cíle a plány jsou realizovány pomocí předem nastavených procesů. Účinnost procesů je průběžně měřena, aby poté podnik mohl přijmout opatření potřebná ke změně. Norma ISO 9001 se „zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“ [25]

Získání certifikace podle normy ISO 9001 znamená pro podnik přínos ve formě:

- udržení stálé úrovně výrobního procesu a kvality poskytovaných služeb a výrobků,
- optimalizace nákladů – snížení provozních nákladů, nákladů na nekvalitní výrobky, úspora použitých surovin, energie a dalších použitých zdrojů,
- možné navýšení tržeb, zisku a tržního podílu,
- možnost získání náročných zákazníků,
- zakázky i ve státní správě,
- kvalitnější systém řízení a organizační struktura,
- zvýšení výkonnosti organizace,
- zvýšení důvěry veřejnosti.

▪ **Technologické prostředí**

Ekologie a úspora energie

V dnešní době se velké průmyslové podniky snaží hledat šetrnější postupy výroby. Přistupují k těmto postupům z důvodu snižování tzv. uhlíkové stopy, která udává škodlivost daného výrobku životnímu prostředí, ale také kvůli lepší image podniku. Firmy znečišťující svou produkcí životní prostředí si kupují emisní povolenky, které určují množství povolených emisí vypouštěných do ovzduší.

Nakupování povolenek je pro podnik dlouhodobě finančně náročné, proto se snaží investovat do různých rekonstrukcí, které zajistí ekologičtější výrobu. Když o sobě může firma říct, že je tzv. zelená či ekologická, veřejností je lépe přijímána.

Na zavedení šetrnějších postupů musí firma vynaložit velké finanční prostředky, ale z dlouhodobého hlediska se jí vynaložené náklady časem vrátí. Nezatěžuje životní prostředí, takže nemusí nakupovat emisní povolenky a může získat zakázky, na které díky znečišťování dříve nemohla dostáhnout.

Trend zavádění šetrnějších postupů výroby následuje i výtahový průmysl. Vedoucí firmy výtahového průmyslu vyvíjí energeticky úsporné výtahy, které sníží jejich provozní náklady. Dále uvádím některé nové trendy ve výtahovém průmyslu.

- *Bezpřevodové výtahové stroje s kompaktními magnety*
 - využívají nové nosné prostředky, např. „ocelové pásy kryté elastomerem pro hnací kotouče integrální s hřídelem hnacího stroje, což vede k vynechání převodovky,“ [26]
 - převodovky mají malou účinnost, a proto jejich vynechání znamená podstatné snížení spotřeby elektrické energie – výhodou strojů je jejich vyšší účinnost, než u strojů s rotory.
- *Rekuperační pohon*
 - použití tohoto druhu pohonu výtahového stroje snižuje spotřebu energie oproti pohonům bez rekuperace,
 - tyto pohony mohou dodávat elektrickou energii vznikající při zpomalování stroje zpět do energetické sítě budovy, ve které se výtah nachází.
- *Kladkové vedení*
 - v dnešní době se nejvíce používají ve výtahových strojích kluzné čelisti,
 - „použitím kladkového vedení, efektivní konstrukcí klece a vyvažovacího závaží mohou být také sníženy ztráty třením a prouděním vzduchu
 - použitím efektivnějšího systému řízení lze také zvýšit celkovou efektivnost provozu, jak eliminací jízd, tak provozem optimálním způsobem.“ [26]

Trendy v používaných materiálech

Materiály používané na výrobu výtahů a komponentů se neustále vyvíjí. V dnešní době se stále více používají tzv. zelené výrobky – recyklovatelné materiály. Vyvíjí se také nové postupy užívání známých materiálů pro zlepšení funkce jednotlivých komponentů.

Mezi nejčastěji používané materiály, které nejsou pro životní prostředí příznivé, patří:

- zinek – odolnost proti korozi, pasivace dílů odolných proti otěru,
- kadmium – galvanizace povrchů odolných proti korozi,

- olovo – barvy, baterie, ložiska, pájky,
- rtuť – spínače, fluorescenční svítidla, termostaty.

Zelená firma

„Zelená výroba je proces výroby s minimem spotřeby energie, odpadu a znečištění. Je to kvalifikované použití efektivního výrobku a procesu konstrukce spočívajícím v použití kritérií ohleduplných k životnímu prostředí.“ [26] Důležitým cílem je také snižování emisí.

Při tomto postupu výroby je důležité, aby proces výroby a její výsledek byly trvale udržitelné takovým způsobem, aby přírodní zdroje byly uchovány i pro příští generace. Celý koncept tzv. zelené výroby zahrnuje požívání zelených materiálů, zelené postupy výroby a výrobu zelených výrobků. Používají se také zelené obalové materiály. Aby se podnik mohl stát zelenou firmou, je potřebné investovat do zdokonalení výrobního procesu a vývoje inovovaných výrobních systémů. Komponenty a subsystemy, které firma získává od dodavatelů musí pak být také zelenými výrobky.

Společnost Výtahy Pardubice je držitelem certifiátu Zelená firma. Certifikace získaná v roce 1997 zlepšila její image z pohledu potenciálních nových zákazníků. Společnost uplatňuje „zelenost“ tak, že nechává veškeré odpady z výroby, nepoužitelné výrobky, výrobní stroje a nepoužitelné výtahové komponenty ekologicky likvidovat. Pro tento účet je sepsaná smlouva s firmou Marius Pedersen o odvozu a likvidaci odpadu. Škodlivé odpady jsou skladovány v areálu firmy, kde si je vyzvedává odborná firma. Při převzetí odpadů se sepíše smlouva o přijetí a následně po likvidaci dostane společnost Výtahy Pardubice potvrzení o ekologickém zlikvidování odpadů.

▪ **Sociálně-kulturní prostředí**

Výtahový průmysl je ve velké míře propojen s průmyslem stavebním. Každá větší stavba v dnešní době potřebuje výtah, proto faktory ovlivňující bytovou výstavbu ovlivní i výtahový průmysl. V letech 2012 a 2013 byla bytová výstavba v útlumu díky recesi české ekonomiky. Konec roku 2013 a rok 2014 byl podle ČSÚ už pro výstavbu příznivější, a to především díky příznivým podmínkám na trhu stavebního spoření a hypotečních úvěrů. Tento vývoj znamená více zakázek pro firmy zabývající se výtahovým průmyslem.

V ČR se v porovnání s ostatními státy nachází velké množství vícepatrových domů pro bydlení i nebytové účely. V současné době je v těchto stavbách v provozu přibližně 87 tisíc výtahů. Z nich se zhruba 85 % nachází v bytových domech. Více než polovina,

přibližně 50 tisíc výtahů je v nevyhovujícím stavu. Většina provozovaných výtahů byla do budov instalována před rokem 1993. Díky stáří a stavu výtahů zde existuje velký prostor pro modernizace a opravy výtahů.

Lidé používající výtah nemají vliv na jeho řízení a nemohou nijak ovlivnit jeho vlastnosti. Proto je velice důležitá bezpečnost těchto zařízení. V evropských státech se navyšuje počet starších osob a osob s omezenou možností pohybu, proto je důležité budovat moderní výtahové stroje a rekonstruovat stávající zastaralá zařízení. EU má na bezpečnost výtahů jiný pohled, než stávající české normy a zákony. Většina stávajících výtahů ohrožuje bezpečnost a zdraví jak cestujících, tak techniků provádějících nutnou údržbu. Mezi nejčastější závady českých výtahů patří:

- výtahová klec bez dveří – téměř 52 %,
- nevyhovující zajišťovací zařízení u šachetních dveří – 89 %,
- neodpovídající délka ochranné prahové desky – 90 %,
- špatná přesnost zastavování – 59 %,
- nevyhovující zařízení pro nouzovou signalizaci – 92 %,
- nevyhovující materiál výtahové klece a dveří – 62 %,
- další závady.

Odstraňování těchto závad je současnou prioritou vlastníků bytových i nebytových domů, ve kterých se nevyhovující výtahy nacházejí. Postupy k odstranění závad formuluje norma ČSN EN 81-80.

Výtahy vždy patřily a nadále patří k důležitým součástem staveb. Kvalitní zpracování výtahových strojů předchází velkým výdajům na jejich opravy a údržbu. Zlepšuje také pohled potenciálních nájemníků či zákazníků na vlastníka stavby.

▪ **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí v dané zemi rozhoduje o koupěschopnosti obyvatelstva a také o investičním klimatu ve firmách. U plánovaných investic podniků hraje velkou úlohu očekávání ekonomického vývoje státu.

Začátek letošního roku se pro Českou republiku nesl ve znamení změn. Změny nastaly v daňové, finanční i ekonomické oblasti. Je to způsobeno novou vládou, která nastoupila na konci roku 2014. V posledních pěti letech se HDP České republiky měnil. V roce 2010 HDP rostl, zatímco od roku 2011 klesal. V letech 2012 – 2013 se česká ekonomika nacházela

v recesi. Snížení výkonnosti ekonomiky způsobovala především slabá poptávka po tvorbě hrubého fixního kapitálu – investicích, a také výsledek zahraničního obchodu. Ke konci roku 2013 se situace začala zlepšovat. Vzrostly výdaje domácností a poskytované dlouhodobé úvěry ve firemní i soukromé sféře. Rok 2014 byl pro ekonomiku příznivější. Po předchozích letech recese ekonomika opět začala růst. Spotřeba domácností a investiční činnosti mají rostoucí tendenci. Dále také klesala míra nezaměstnanosti a rostly reálné mzdy obyvatel.

Rok 2015 by měl dle prognóz odborníků navazovat na příznivý vývoj v roce 2014, ekonomika by měla i nadále růst. Dařit by se mělo opět i stavebnictví, lze tedy očekávat větší zájem o novou výstavbu či rekonstrukce bytových domů. To by způsobilo i větší poptávku po službách výtahového průmyslu. Horší situace se ale předpokládá v zahraničním obchodu. „Důvodem bude jak ekonomické zpomalení eurozóny, tak důsledky rusko-ukrajinského konfliktu, včetně pravděpodobného pádu ruské ekonomiky do recese. Pozitivně naopak bude působit pokles cen energií, zejména ropy.“ [28]

2.2.5 Vnitřní prostředí společnosti

Fyzické zdroje

Společnost Výtahy Pardubice se zabývá jak službami, tak výrobou v oblasti výtahového průmyslu. Pro své činnosti potřebuje určité zázemí a výrobní prostředky.

K zajišťování služeb, mezi které patří servis, opravy a údržby výtahů a také nepřetržitá výjezdová služba, má k dispozici různé druhy automobilů. Současný vozový park se skládá z dodávkových a osobních vozů. Průběžná kontrola vozového parku je uskutečňována vlastními zaměstnanci, pravidelné kontroly a údržbu automobilů má na starost odborný servis. Obnova vozového parku se neřídí předem daným plánem, ale především životností automobilů a aktuálními provozními potřebami podniku.

Pro výrobu výtahových komponentů a konečnou kompletaci výtahových strojů slouží vlastní dílenské prostory, které se nacházejí v areálu společném s další firmou. Ve výrobních prostorách jsou k dispozici potřebná zařízení, jako například soustruhy a elektrické nářadí.

Ke kontrole užívání vozového parku slouží systém GPS, který firma uvedla do provozu před několika lety. Všechna firemní vozidla jsou vybavena GPS vysílačem, díky kterému má firma přehled, kde se aktuálně vozidla nachází. Nemůže tak docházet k nedovolenému používání firemních vozidel pro osobní účely bez předchozí domluvy s vedením firmy. Každý zaměstnanec má vlastní přihlašovací čip, pomocí něhož mu je

umožněna obsluha firemního automobilu. Údaje ze systému GPS se ukládají do databáze, ve které je možné údaje o jednotlivých jízdách zaměstnanců kdykoliv dohledat.

Po skončení doby životnosti se firemní vybavení dle jeho stavu řádně likviduje, nabízí k odkoupení vlastním zaměstnancům či k odkoupení veřejnosti.

Lidské zdroje

Společnost Výtahy Pardubice v současné době disponuje ve všech svých střediscích přibližně 105 zaměstnanci. Tito zaměstnanci mají různé zaměření a odbornost. Organizační struktura podniku je zobrazena v příloze č. 2. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v bezpečnosti práce, požární ochraně a v postupech výroby a oprav. Školení probíhá pravidelně dle požadavků českých právních norem. Školení o nových technologiích či postupech v oboru výtahového průmyslu probíhají dle potřeby, přibližně každé dva roky. Tato školení provádí přímo na jednotlivých pracovištích externí odborník na danou problematiku. Některá školení se konají i v jiných městech, pracovníci se pak musejí dostavit na určené místo.

Získávání vhodných nových pracovníků je v oboru výtahového průmyslu problematické. V dnešní době neexistuje přímo učební obor, ze kterého by vzešel vhodný uchazeč. Proto si zaměstnanec musí „vychovat“ firma sama z uchazečů z různých technických oborů. Novému zaměstnanci se přidělí některý ze stávajících pracovníků, který ho postupně zaučí v potřebných technologiích a postupech.

Společnost si zakládá na dobrých vztazích se zaměstnanci. Neopozďuje se s termínem výplat mezd, pořádá různé kulturní akce pro zaměstnance a má k dispozici také firemní rekreační objekty v České republice i v zahraničí, které mohou zaměstnanci využívat.

Finanční zdroje

Počáteční firemní základní kapitál složili z vlastních zdrojů zakládající společníci. Potřebné finanční prostředky do začátku podnikání firma získala od Komerční banky, která jí poskytla úvěr. Z tohoto úvěru se pořídily výrobní prostory a vybavení. Firma tvoří rezervní fond z realizovaného zisku a také fond na kulturně-sociální potřeby společnosti. Z fondů hradí nečekané potřeby pořízení nového vybavení, různá školení či kulturní akce pro své zaměstnance.

K pořízování nového vozového parku firma využívá ve většině případů formu leasingu, dle aktuálních finančních možností a výhodnosti koupě také hotovost. Vybavení dílen se průběžně obnovuje, využívá se možnost úvěru či pořízení z vytvořených rezerv.

Od svého založení je firma zisková. První roky po založení se většina peněžních prostředků vynakládala na dovybavení dílen a splácení vysokých úvěrů. Dnes už firma investuje do obnovy vybavení a rekonstrukce výrobních prostor – například výměna povrchů v areálu dílenské výroby, nový vozový park či nové nástroje.

Pokud společnost dnes potřebuje získat dodatečné finanční prostředky k financování svých činností ve formě úvěrů, nemívá s jejich získáním problémy. Společnost je prosperující, dlouhodobě vykazuje zisk a má stále platící zákazníky. Banky v dnešní době těmto firmám nabízejí výhodné úvěrové možnosti.

Nehmotné prostředí

Společnost investuje do vlastního výzkumu a vývoje, který jí zajišťuje vysoké postavení na trhu. Vývoj nových technologií a postupů provádějí průběžně vlastní zaměstnanci, ale také externí firmy. Společnost Výtahy Pardubice nemá všechny potřebné technologie na vývoj různých inovativních řešení výroby. Proto své požadavky zadává externí firmě, která následně vyvíjí požadovanou technologii. Tyto technologie ale nemůže využívat pro vlastní potřeby, společnost Výtahy Pardubice na ně vlastní ochranné známky.

Image společnosti je na dobré úrovni. V ČR patří ke špičce ve svém oboru s několika dalšími firmami. Společnost si zakládá na kvalitě svých služeb a výrobků a má početné stálé zákazníky. Svou image se snaží neustále vylepšovat, například obnovou vozového parku, investicemi do kvalitních pracovních pomůcek či certifikací Zelené firmy.

Získávání zákazníků

Své první zákazníky společnost získala především díky osobním kontaktům zakládajících společníků. Velmi zde záleží na kvalitě poskytovaných služeb a image dané firmy. Většinou si jednotlivé stavební firmy navzájem doporučují podniky, které se jim osvědčily. Tímto způsobem získala právě také společnost Výtahy Pardubice většinu svých stálých zákazníků.

Noví zákazníci se dnes v oboru výtahového průmyslu hledají složitě. Obchodní zástupci nabízejí firemní služby na různých veletrzích, výstavách či při osobních návštěvách vedení stavebních firem či družstev. Možnost získání nové zakázky nabízí různé státní

výstavby. V tomto případě ale konkurenční firmy z oboru musí projít výběrovým řízením, bez možnosti osobního kontaktu. Právě osobní kontakt ale bývá často důležitý pro rozhodování o výběru určité firmy.

2.2.6 *Současná strategie*

Současná firemní strategie je strategie stabilizační. Tuto strategii používají podniky, „které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku zlepšováním efektivity současných činností.“ [32] Stabilizační firemní strategie využívá rozvoj trhu a rozvoj výrobku.

Management podniků využívá stabilizační strategie, pokud si podnik vede na trhu dobře, není třeba zásadně měnit rutinní výrobní postupy a jeho vnější prostředí je stabilní jen s nepatrnými hrozbami či příležitostmi. Stabilizační strategie je pro zavedený a prosperující podnik snadnější, pohodlnější a v neposlední řadě také méně riziková.

Společnost Výtahy Pardubice, a. s. se již od svého založení zabývá výrobou výtahů, výtahových komponent a servisem výtahů. V současné době společnost nabízí vysokou úroveň služeb a stále se snaží o její vylepšování. K dosažení vyšší úrovně svých výrobků a služeb využívá systém řízení jakosti. Tento systém směřuje systém řízení společnosti k vyšší kvalitě i efektivitě jednotlivých procesů.

Společnost se zaměřuje výhradně na výrobu, montáž a servis trakčních a hydraulických výtahů. Komponenty, které jsou zde vyráběny, jsou následně dodávány na trh v celcích, nebo jednotlivě podle požadavků zákazníků. Certifikace společnosti je v celém rozsahu činnosti – vývoj, výroba, montáž a servis vyráběných výtahových celků i částí osobních a nákladních výtahů.

Činnost společnosti se řídí vlastní politikou jakosti:

- „Podstatou politiky jakosti firmy Výtahy Pardubice, a. s. a zároveň i předpokladem jejího úspěšného podnikání je taková činnost, aby firmou dodávané služby byly stálé jakosti a aby vždy splňovaly očekávání a požadavky zákazníků.
- Nutností je dosažení vysoké kvality expedovaného výrobku a zajištění maximální bezpečnosti zákazníka při jejich užívání.

- Dosažení vysoké jakosti a důslednosti vede k systematickému a disciplinovanému přístupu chování všech zaměstnanců ve všech činnostech podle principů zajištění jakosti v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001. V systémové činnosti jsou to cíle jakosti, které vedou společnost k naplnění záměrů společnosti a spokojenosti zákazníka.
- Obchodní strategie je zaměřena na modernizace výtahů a to především v bytové zástavbě. K tomuto záměru je nutné vyvíjet technologie ve všech fázích výroby.
- S využitím těchto technologií nabízí společnost své produkty nejen vlastníkům výtahů, ale též organizacím, které se zabývají oborem zdvihacích zařízení. Proto je a bude neustále vyžadována kvalita a spolehlivost každého expedovaného výrobku.
- Nedílnou součástí všech aktivit je schopnost dosažení kvalitních servisních služeb na dodávaných technologiích. Záměrem společnosti je snižování provozní poruchovosti zařízení s možnostmi využití preventivní servisní služby.
- Všechny procesy musí být řízeny výhradně podle vyhotovených a schválených pracovních postupů či instrukcí. Jakékoliv doporučené změny v těchto postupech musí být oznámeny řediteli společnosti, neboť ten je odpovědný za schválení všech změn před jejich zavedením.“ [20]

Současná strategie společnosti se zaměřuje na neustálé zlepšování kvality výrobků a poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků a vývoj nových technologií používaných ve výtahovém průmyslu. Společnost se snaží udržovat ceny příznivé pro své zákazníky, ale zároveň udržovat vysokou kvalitu používaných komponent. To znamená, že musí nakupovat dražší, ale kvalitnější součásti a tím jsou její služby pro konečného zákazníka dražší. Společnost má stále zákazníky, kteří jsou s jejími službami spokojeni a za kvalitu si připlatí.

Společnost v současné době uvažuje o rozšíření své působnosti, konkrétně na slovenský trh. Zákazníci ze Slovenska projevíli zájem o spolupráci již kolem roku 2002, ale společnost Výtahy Pardubice neměla v této době potřebné vybavení, prostory, ani kvalifikované zaměstnance pro realizaci požadavků těchto zákazníků. Dnes už společnost ve svém vývoji pokročila, proto by spolupráce se Slovenskem byla možná. V současné době probíhají v tomto směru legalizační procesy pro umožnění spolupráce.

2.2.7 SWOT analýza společnosti

Silné stránky

Společnost funguje od roku 1991 a na trhu si stále udržuje svoji pozici. Společně s konkurenční firmou Otis patří k nejúspěšnějším firmám zabývajících se výtahovým průmyslem v regionu. Společnost Výtahy Pardubice má v regionu dlouhou tradici a má široké spektrum stálých zákazníků. Společnost se zaměřuje na kvalitu provedení svých výrobků a služeb. Může proto nabízet kvalitní a certifikované výtahové stroje a komponenty. Menší firmy v odvětví se zabývají buď jen samostatnou výrobou výtahových komponentů, nebo servisem výtahových strojů. Společnost Výtahy Pardubice ale nabízí široké spektrum služeb, které může nabídnout svým zákazníkům. Patří mezi ně zmiňovaná výroba výtahových komponentů, výroba kompletního výtahu, servis výtahů, certifikace výtahů, služby výtahových techniků a také 24 hodinová celoroční výjezdová služba.

Zmiňovaná výjezdová služba je velkou výhodou oproti menším firmám. Ty totiž fungují jen jako zakázkoví výrobci nebo servis. Společnost Výtahy Pardubice nabízí zákazníkům neustálý servis formou operačního centra. To funguje 24 hodin denně po celý rok. Zákazníci, mezi které patří zejména vlastníci bytových domů, tak mohou kdykoliv zavolat operátorovi a sdělit mu problém, který nastal s výtahem. Při nutnosti vyproštění osob z kabiny mohou během necelé hodiny kamkoliv dorazit k danému výtahu zaměstnanci, kteří problém okamžitě vyřeší. V této rovině může v Pardubicích konkurovat společnosti Výtahy Pardubice jen společnost Otis.

Další výhodou oproti menší konkurenci je vlastní vývoj a výroba výtahových komponentů. Společnost sama navrhuje výtahové stroje přesně podle přání zákazníka. Zákazník předá firmě svůj návrh, jak by chtěl výtah vyřešit. Společnost poté dodá výtahový stroj sestavený z různých komponentů tak, aby vyhovoval přání zákazníka.

Slabé stránky

Jelikož se společnost Výtahy Pardubice zaměřuje na vysokou kvalitu provedení výrobků a služeb, některé potenciální zákazníky odrazuje od spolupráce s firmou cena jejích služeb. Společnost díky ceně svých služeb už několikrát ztratila možnost podílet se na lukrativních zakázkách, někdy i státních.

Slabinou společnosti jsou složité požadavky zákazníků na výtahové stroje. Některé komponenty se musí dovážet ze zemí mimo Evropskou unii nebo je musí firma nejdříve sama

vyvinout a následně vyrobit. Při dovozu komponentů mimo EU se potýká s komplikacemi v kompatibilitě zahraničních součástek s těmi vyrobenými u nás. Komplikace mohou také nastat, pokud stát, ze kterého se daná součástka dováží, má jiné normy pro certifikaci těchto výtahových součástek.

Příležitosti

Příležitostí pro společnost Výtahy Pardubice na trhu není velké množství. V současné době nabízí různorodé služby širokému spektru zákazníků. Zákazníci jsou jak velké stavební firmy, tak jednotlivci. Nabízené služby pokrývají většinu poptávky v daném odvětví.

V současné době patří mezi velké příležitosti velká poptávka po rekonstrukcích a modernizacích stávajících, dnes už zastaralých, výtahových strojů. Těchto zastaralých výtahů je v regionu velké množství a většina z nich ohrožuje bezpečnost cestujících. Vlastníci těchto zařízení nesou za cestující zodpovědnost, proto hledají firmu s nejvýhodnější nabídkou.

Příležitost se společnosti naskytla v nedávné době, a to v podobě možného rozšíření působnosti za hranice České republiky, konkrétně na Slovensko. Společnost se bude prezentovat na veletrhu, kde by mohla získat další zákazníky.

Další příležitostí je nové využití výtahových kabin osobních výtahů. V dnešní době se setkáváme s reklamou v různých podobách. Dosud se výtahové kabiny k reklamním účelům nevyužívaly. V době moderních výtahových kabin se ale objevuje možnost, jak výtahy využít k reklamě. Technologie umožňuje instalovat přímo do kabiny obrazovky různých velikostí. Tyto obrazovky se ovládají z jednoho místa v budově, ve které se výtah nachází. Majitel výtahu by mohl nabízet za určitou sumu reklamní místo na obrazovce. Lidé jezdí výtahy často, a tak by to mohla být zajímavá investice. Výroba takové výtahové kabiny by sice byla dražší, ale náklady by se majiteli mohly po určité době vrátit.

Hrozby

Jako pro každou firmu, tak i pro Výtahy Pardubice je velkou hrozbou ekonomická situace státu. Pokud by společnost musela začít zdražovat své služby, hrozilo by, že stávající zákazníci přejdou k levnější konkurenci. Ta by mohla díky méně kvalitním komponentům z dovozu mimo EU nabízet nižší ceny. Ztráta stávajících dlouholetých zákazníků by byla pro společnost velkým problémem.

Hrozbou by se mohl stát technologický pokrok, se kterým by přišla dříve jiná konkurenční firma. Mohla by začít nabízet lepší řešení výtahů, pohonů nebo vybavení kabin.

Tomu se ale společnost Výtahy Pardubice snaží předejít tím, že neustále vylepšuje své výrobky a služby a investuje do vývoje.

Další hrozbou jsou potenciální noví konkurenti. Struktura firem z odvětví výtahového průmyslu je v našem regionu dlouhou dobu téměř neměnná. Mezi vůdce se řadí firma Otis a Výtahy Pardubice. Každá z těchto firem má své stálé zákazníky. Ale mohla by se objevit nová firma, která by nabízela levnější služby. Mohla by začít dovážet méně kvalitní součástky a z nich dále kompletovat výtahové stroje. Takové výtahy by ale pravděpodobně byly více poruchové a nakonec by zákazníci mohly přijít ještě draž, než kdyby zůstali u stávající firmy. Ale vždy tu bude riziko, že se může objevit někdo nový a firma by tak ztratila své postavení na trhu.

Shrnutí nalezených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je znázorněno v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - kvalita poskytovaných služeb a zpracování výrobků - znalost lokálního trhu - tuzemská i zahraniční certifikace činností - široké spektrum poskytovaných služeb - výzkum a vývoj nových technologií - realizace zakázky dle návrhu zákazníka - tradice v odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší cena výrobků a služeb - výhradně tuzemští odběratelé - dovoz komponentů ze zahraničí a s ním spojené riziko nekompatibility tuzemských a zahraničních komponent - delší doba výroby vlastních komponentů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování na nové trhy - získání státních zakázek - nové využití výtahových kabin - rekonstrukce a modernizace stávajících výtahových strojů 	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomická situace státu - nečekaná inovace, kterou uvede na trh dříve konkurence - levnější výrobky a služby poskytované novým konkurentem - odchod zákazníků ke konkurenci - ztráta lukrativních zakázek v důsledku vysokých cen za poskytované činnosti

Zdroj: [20]

3 VYHODNOCENÍ SITUACE A MOŽNOSTI BUDOUCÍHO VÝVOJE PODNIKU

3.1 Vyhodnocení současného stavu společnosti

Po uvážení a nalezení silných a slabých stránek společnosti, možných příležitostí a hrozeb plynoucích z okolního prostředí se ukázalo, že společnost disponuje převažujícími silnými stránkami a z okolí plyne více hrozeb, než příležitostí.

V současné době patří obor výtahového průmyslu ke středně atraktivním oborům na českém trhu. V oboru se nenachází mnoho silných konkurentů, ale ani mnoho příležitostí k dosažení většího zisku.

Společnost Výtahy Pardubice, a. s. si udržuje silnou konkurenční pozici na trhu. Její pozici ohrožuje především technologický pokrok, který v dnešní době pokračuje vysokým tempem. Společnost proto investuje finanční prostředky do výzkumu a vývoje nových technologií, aby držela krok s nejnovějšími trendy a měla výhodu před konkurencí.

Díky silným stránkám si společnost dokázala dlouhodobě udržet své zákazníky. Většina ze zákazníků společnosti jsou sdružení majitelů bytových domů. Vlastníci výtahů v těchto domech mají velkou zodpovědnost za osoby používající jejich výtahy, nemohou si proto dovolit riskovat spolupracovat s neosvědčenou firmou. Proto spolupracují právě se společností Výtahy Pardubice, i když její služby a výrobky nepatří k těm nejlevnějším dostupným alternativám na trhu. Společnost nabízí ke svým výtahovým strojům záruky a služby, takže zákazník nemusí spolupracovat s více firmami. Společnost má také potřebnou certifikaci na svoji činnost a proto v ní vlastníci bytových domů vkládají důvěru. I v dalších letech se tedy předpokládá, že se struktura firemních zákazníků nebude radikálně měnit.

Slabinou společnosti je především cena poskytovaných služeb a výrobků. Některé komponenty společnost musí sama vyvíjet a vyrábět a to zvyšuje její náklady. Další slabou stránkou bývá delší doba dovozu komponent, které jsou potřebné zejména pro atypické výtahové stroje. U těchto komponent se občas stává, že nespĺňují normy užívané v tuzemsku. Proto je firma musí uvést do vyhovujícího stavu, což stojí další čas i peníze. Společnost by měla do budoucna uvážit, zda je výhodnější dlouhodobě některé komponenty dovážet, či vyvinout vlastní technologii na jejich výrobu.

Příležitost, která je pro společnost využitelná v nejbližší době, jsou stále žádané rekonstrukce a modernizace zastaralých výtahových strojů. Tato příležitost bude aktuální ještě několik dalších let, ve kterých se většina těchto strojů nahradí novými. Potom začne být aktuální otázka rozšiřování činnosti na nové trhy, zejména v zahraničí. Z dlouhodobějšího hlediska by společnost měla uvažovat o trendu nového využívání výtahových kabin, které zatím není v tuzemsku ve větší míře využíváno.

Mezi hrozby, kterých se aktuálně společnost obává, patří příchod nové, levnější konkurence ze zahraničí. Nová konkurence by mohla nabídnout levnější výrobky a služby, na což by někteří zákazníci zareagovali odchodem k této konkurenci. Tím by společnost ztratila jak příjmy, tak postavení na trhu. Další velkou hrozbou dnešní doby jsou neustálé inovace a nové výrobky. Firmy se předhánějí, kdo uvede na trh dříve novinku. Konkurence by mohla využít již zmiňované nové využití kabin či jiné zlepšení funkcí výtahu, a tím by ohrozila pozici společnosti Výtahy Pardubice.

Po zohlednění uvedených okolností vychází podniková strategie jako strategie stabilizační, s budoucí možností růstu. Dle dříve uvedené definice stabilizační strategie společnost udržuje svoji pozici na trhu, výběrově by měla investovat do svého rozvoje. Uvažovat by se mohlo také o horizontální integraci s firmami v daném oboru či různých strategických aliancích. Společnost by dlouhodobě měla nadále investovat do výzkumu a vývoje, který je v dnešní době velice důležitý. Je zapotřebí udržovat stávající pozici na trhu a pozorně sledovat činnost konkurence.

3.2 Možnosti budoucího vývoje společnosti

Jelikož společnost Výtahy Pardubice je dlouhodobě zisková, má své stálé zákazníky a také určitý objem zakázek, nemělo dosud vedení společnosti vážný důvod měnit dosavadní firemní strategii. V prvních letech po svém založení byla strategie společnosti růstová. V té době bylo zapotřebí najít nové zákazníky a dostatek zakázek, z nichž by plynul dostatek peněžních prostředků potřebných na splácení úvěrů.

Po úspěšném zavedení společnosti na trh a splacení vypůjčených peněžních prostředků se firemní strategie postupně změnila na stabilizační. Kolem roku 2008 bylo v České republice období velké výstavby nových bytových domů. To znamenalo také vyšší poptávku po službách výtahového průmyslu. V té době společnost Výtahy Pardubice zareagovala na tuto zvýšenou poptávku rozšířením svých výrobních prostor a nákupem dalších potřebných nástrojů pro výrobu výtahových strojů.

Po několika letech už nová výstavba není v takovém proudu, a tak se společnost Výtahy Pardubice opět zaměřuje především na opravy a rekonstrukce stávajících výtahových strojů. To ale znamená, že již zmiňované rozšířené prostory a některé nástroje nejsou v dnešní době plně využívány.

Společnost by se tedy do budoucna mohla zaměřit na úpravu své stávající strategie. Nová strategie by mohla být více intenzivní formou rozšiřování působnosti společnosti na nové zahraniční trhy. Další možnost vývoje společnosti by mohla být horizontální diverzifikace činností se zaměřením na rozvoj využití stávající výtahové techniky, a to formou zabudování nových typů reklamních displejů do výtahových kabin. Tyto možnosti rozvoje společnosti rozvádím dále v textu.

3.2.1 Rozšiřování na nové trhy

Společnost Výtahy Pardubice má na českém trhu již dlouhou tradici. Má zde početnou skupinu stálých zákazníků, převážně z Pardubického kraje. Díky síti svých poboček získala společnost zákazníky z různých částí republiky. Své výtahové stroje a různé výtahové komponenty tak dodává po celém území ČR.

Získávání nových zákazníků je v tuzemsku v současné době složité. Nová výstavba už neprobíhá v takovém tempu, jako před několika lety, kdy byla velká poptávka po výtahových strojích. Aby bylo možné získat více nových zákazníků a tím opět začít naplno využívat firemní vybavení, bude firma do budoucna muset zvážit možnosti svého rozvoje.

Společnost se tedy v současnosti začíná rozhlížet po nových možnostech především v zahraničí. V minulosti společnost vyráběla výrobky a poskytovala služby výhradně tuzemským zákazníkům. V současné době se ale naskytla možnost spolupráce se Slovenskou republikou.

Společnost Výtahy Pardubice, stejně jako další konkurenční výrobci z oboru výtahového průmyslu, se v minulosti účastnila a stále účastní různých tuzemských i zahraničních veletrhů a výstav zaměřených na obor výtahového průmyslu a oborů s ním souvisejících. Právě na jednom z těchto veletrhů, který se konal v roce 2002, se zástupci společnosti Výtahy Pardubice setkali s poptávajícími, kteří sídlí na území Slovenské republiky. Tito poptávající v té době hledali vhodného partnera pro spolupráci při výrobě výtahových strojů. Tehdy ale bohužel společnost Výtahy Pardubice nemohla uspokojit požadavky slovenských zákazníků. Společnost zatím neměla k dispozici potřebné vybavení,

prostory, dostatek odborných zaměstnanců, ani technologie pro výrobu. V té době tedy ze zahraniční spolupráce nakonec sešlo.

V několika dalších letech se společnost postupně rozrůstala. Rozšířily se výrobní plochy, přibylo nové a moderní vybavení, zvýšily se počty zaměstnanců. Také se velké množství finančních prostředků investovalo do vlastního výzkumu a vývoje. Všechny tyto faktory způsobily, že se ze společnosti Výtahy Pardubice stala jedna z nejsilnějších firem v oboru na území Pardubického kraje.

V dnešní době je tedy už vybavení firmy na jiné úrovni, než v roce 2002, kdy skončil pokus o česko-slovenskou spolupráci neúspěšně. Společnosti se tím otevřela možná cesta na nový trh. Slovenská strana má stále zájem o spolupráci se společností Výtahy Pardubice, proto se pomalu daly do pohybu záležitosti okolo této spolupráce.

Díky stabilní pozici společnosti na českém trhu by společnost mohla uvažovat o úpravě své stávající firemní strategie. Současná stabilizační strategie je pro společnost výhodná. Na českém trhu je společnost známá, má stále zakázky, ze kterých plynou pravidelné příjmy. Společnost si během své působnosti v odvětví vytvořila stabilní zázemí, má dostatek zaměstnanců a výrobních prostor. Její výrobní kapacity jsou ale v posledních letech méně využívány. Společnost by tedy mohla upravit stabilizační strategii na strategii více intenzivní, se zaměřením na rozvoj stávajícího trhu.

▪ **Situace na území Slovenské republiky**

Současný stav výtahů

V současné době je na území Slovenské republiky aktivně provozováno přibližně 40 tisíc výtahů, z nichž skoro třetina již nevyhovuje aktuálním technickým normám a nesplňuje podmínky bezpečného používání. Stejně jako u nás, mají i slovenské výtahy podobné problémy a nedostatky, mezi které patří například:

- „zajištění vstupních dveří,
- problémy s pohonem,
- nouzové osvětlení kabiny“ [34],
- chybějící dveře kabiny,
- velká hlučnost,
- malá nosnost a rychlost,
- opotřebovanost součástí,

- energetická náročnost,
- časté opravy a odstávky.

Stejně jako v ČR, většina zdejších výtahů byla do budov instalovaná ještě před rokem 1993. Tyto výtahy jsou tudíž v současné době již zastaralé a v řadě případů také nebezpečné. Některé výtahy jsou dokonce až 40 či 50 let staré. I na území Slovenské republiky je proto stále velká poptávka po rekonstrukcích a modernizacích stávajících výtahových strojů.

Nové kompletní výtahové stroje nabízené zdejšími firmami vyjdou majitele domů přibližně na 30 tisíc eur. Vlastníci bytových domů ale ve většině případů nemají potřebnou částku k dispozici. Na území Slovenské republiky v současnosti působí především velké společnosti zabývající se výtahovým průmyslem, které ale své služby nabízejí v takové cenové úrovni, že si tyto služby nemůže většina vlastníků výtahů dovolit. Proto stále velké množství výtahů zůstává v původním, nevyhovujícím stavu.

Firmy z oboru výtahového průmyslu

OTIS, a. s.

- pobočky Bratislava, Trnava, Žilina, Poprad, Košice a Banská Bystrica,
- výroba, servis, opravy a modernizace výtahů,
- nabízí stejně jako Výtahy Pardubice 24 hodinový výjezdový servis.

KONE, a. s.

- pobočky Bratislava, Košice, Trnava, Žilina a Banská Bystrica,
- výroba a servis výtahů, eskalátorů a automatických dveří,
- zaměřuje se na designové a inovativní řešení výtahů,
- výtahy především v reprezentativních budovách,
- v různých balíčcích služeb nabízí také 24 hodinový servis.

SCHINDLER, a. s.

- na slovenském trhu od roku 1995, sídlo ve Švýcarsku,
- pobočky Bratislava, Nitra, Žilina, Trenčín, Poprad, Košice a Banská Bystrica,
- výroba, modernizace a servis výtahů a eskalátorů,
- nabízí také 24 hodinový servis.

THYSSENKRUPP, a. s.

- dispečink Bratislava, Žilina, Košice, Banská Bystrica,
- výroba a servis výtahů, plošin, eskalátorů a pohyblivých chodníků,

- nabízí výrobu, servis, projektování, montáž a modernizace zařízení,
- poskytuje 24 hodinovou výjezdovou službu.

Další menší firmy z oboru:

- LB výtahy,
- Tuchyňa výtahy,
- LIFTEX výtahy.

▪ **Spolupráce se Slovenskou republikou**

Důvody spolupráce

Spolupráce české firmy Výtahy Pardubice a potenciálních zákazníků na území Slovenské republiky by byla výhodná pro obě strany. Společnost Výtahy Pardubice má díky svým nevyužitým výrobním kapacitám možnost nabídnout výrobu výtahových strojů prakticky okamžitě.

Slovenský trh se vyvíjel po rozdělení Československé republiky odlišně, než trh český. Většina firem, které se zabývaly strojním průmyslem a také tedy výtahovým průmyslem, měla svá sídla právě na české části území republiky. Po rozdělení republiky tak Slovensko zůstalo bez větších firem, které by potřebné výtahové stroje dodávaly. Postupně se na slovenském trhu usídlily společnosti, které působí celosvětově – např. Otis, Kone a další. Tyto společnosti se zabývají výrobou i modernizací výtahových strojů – tedy tím, co zákazníci poptávali a dodnes poptávají. Problém ale nastává různým bytovým družstvům a společenstvím. Tyto velké firmy totiž nabízejí své produkty v takové cenové hladině, kterou si většina soukromých zákazníků nemůže dovolit.

Situace je tedy podobná, jako v České republice. Majitelé bytových domů mají ve svém vlastnictví většinou zastaralé výtahy, a tak poptávají cenově dostupné výrobky. Společnost Výtahy Pardubice se zaměřuje na bytové domy a menší stavby a může zdejšími zákazníkům nabídnout cenově dostupné služby.

Slovenský trh v oboru výtahového průmyslu je pro menší firmy, jako jsou právě Výtahy Pardubice, lákavý. Existují zde převážně velké firmy, které ale nemohou nabízet služby dostupné pro širokou veřejnost. Pro společnost by tedy bylo výhodné proniknout na tento trh.

Výhody spolupráce

Pro společnost Výtahy Pardubice bude spolupráce se Slovenskem výhodná především v tom smyslu, že její nevyužité výrobní kapacity se budou moci opět využívat. Firma tak získá další příjmy a podle vývoje situace by mohla přijmout další zaměstnance. Spolupráce se zahraniční firmou také zlepšuje image společnosti. Zákazníci mají větší důvěru ve společnost, které mají stabilní zázemí a poskytují služby na velkém území.

Pro zákazníky ze Slovenské republiky bude hlavní výhodou dostupnost služeb. Výtahy, které dosud nebylo z finančních důvodů možné zmodernizovat, se postupně budou moci nahrazovat novými. Realizací sítě poboček na celém území budou vznikat nová pracovní místa. Tato pracovní místa budou k dispozici zdejšími obyvatelům, kteří budou proškoleni českými pracovníky. Jednotlivé pobočky budou pro svoji činnost potřebovat nakupovat určité vybavení, jako například automobily, nástroje a další. Tím zvýší některým zdejšími firmám odbyť jejich výrobků.

Spolupráce se Slovenskou republikou je pro české firmy jednodušší, než s jinými zahraničními firmami z oboru výtahového průmyslu. Výhody této spolupráce spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- *Absence jazykové bariéry*
 - po dlouhá léta tvořila Česká republika a Slovenská republika jeden celek,
 - snadná domluva s místními firmami a obyvatelstvem obecně,
 - malý výskyt vzájemných nedorozumění způsobených odlišným jazykem.
- *Podobné normy, předpisy a zákony*
 - zákony, kterými se řídí výtahový průmysl, jsou pro oba státy v zásadě stejné – byly vytvořeny v době, kdy státy tvořily jeden celek,
 - normy ISO používané v oboru výtahového průmyslu jsou stejné,
 - některé ČSN jsou platné i na území Slovenské republiky.
- *Vzdálenost*
 - výroba výtahových strojů a komponent probíhá na území České republiky,
 - dovoz zhotoveného výtahového stroje je možné uskutečnit v krátkém časovém intervalu,

- v případě naléhavé potřeby určitého náhradního dílu či komponenty, která nebude k dispozici na pobočce, je možné dovést vše potřebné do druhého dne.

Realizace spolupráce

Společnost má jednu ze svých poboček v Brně, které se nachází blízko hranic se Slovenskou republikou. Z této pobočky by mohly zaměstnanci zatím dojíždět na Slovensko, ale i odsud je ale na Slovensko stále velká dojezdová vzdálenost. Proto se plánuje vytvoření sítě poboček po celém území Slovenské republiky.

Pobočky by stále patřily ke společnosti Výtahy Pardubice, ale měly by jiný název. Tyto pobočky musí splňovat podmínky slovenské legislativy. Jako potenciální sídla poboček by byla vhodná větší města, která by utvořila jakousi síť po celém území. Pobočky se předběžně vyjednávají ve městech Košice a Humenné. Do budoucna by bylo potřeba vytvořit síť takovým způsobem, aby dojezdové vzdálenosti techniků z jednotlivých měst k výtahům byly přibližně 50 – 60 kilometrů, a to především z důvodů provozu výjezdové služby. Další pobočky by proto byly výhodně například ve městech Bratislava, Banská Bystrica, Prešov, Žilina a další.

Výroba potřebných výtahových strojů by nadále zůstala na území České republiky. Na Slovensku by se nacházely pouze pobočky poskytující servis, opravy a modernizace. Každá z poboček by se nacházela prozatím v pronajatých prostorech, podle úspěšnosti společnosti na slovenském trhu by se mohlo uvažovat o případné výstavbě vlastních prostor. Pobočky by měly k dispozici vlastní malý sklad se všemi potřebnými součástkami a nástroji k opravám a servisu výtahů.

Prozatím dojíždějí pracovníci z České republiky na Slovensko, kde začínají zaučovat místní zaměstnance. Tito zaměstnanci pracovali dosud jako živnostníci, ale je pro ně výhodné pracovat ve větší společnosti – mohou mít stálý příjem a nemusejí si sami hledat zakázky. Až se místní pracovníci řádně zaučí a získají potřebné znalosti, mohou začít jednotlivé pobočky samostatně fungovat.

Činnost a zařízení poboček

Společnost Výtahy Pardubice má své servisní pobočky na celém území České republiky. Síť těchto poboček je tvořena výrobním střediskem umístěným v Pardubicích a servisními středisky v Pardubicích, Praze, Kolíně, Olomouci a Jablonci nad Nisou. Každé

z těchto poboček dodává součástky, komponenty či hotové výtahové stroje výrobní závod. Tímto způsobem by měla fungovat i síť servisních středisek společnosti na Slovensku s tím rozdílem, že by výroba prozatím zůstala na území ČR.

Společnost tedy prozatím nemusí řešit výstavbu nových výrobních prostor, protože nevyužívané kapacity českého výrobního střediska jsou dostačující. Do budoucna se prozatím neuvažuje o výstavbě nového střediska výroby na území Slovenské republiky.

Jednotlivá servisní střediska potřebují ke své činnosti určitý prostor. Je potřeba zajistit každé pobočce sklad s dostačující kapacitou, budovu pro zázemí samotného provozu střediska a také plochu pro umístění pracovních vozidel. Prozatím se potřebné prostory budou pronajímat, což bude prozatím pro společnost výhodnější, než výstavba nových prostor. Společnost by novou výstavbou vážala dlouhodobě své finanční prostředky. Společnost si nemůže být jistá, jak se jí na slovenském trhu bude dlouhodobě dařit, proto je pronájem prostor výhodnější. Podle situace na trhu by poté společnost mohla dlouhodoběji uvažovat o vlastní výstavbě.

Střediska budou disponovat vlastním vozovým parkem. Ten se bude skládat z menších osobních výjezdových automobilů a většího automobilu na převoz komponentů ke stavbě výtahových strojů a ke složitějším opravám. Každý z těchto automobilů bude vybaven, stejně jako v České republice, vysílačem signálu GPS pro určení polohy vozidla. I zde obdrží každý zaměstnanec osobní čip, kterým se bude přihlašovat k danému vozidlu a tím bude centrálně monitorován jeho pohyb.

Na činnost jednotlivých středisek by nejprve dohlížel patřičně proškolený pracovník z některého českého střediska. Měl by postupně zaškolit zdejší zaměstnance, aby byli schopni po určité době samostatně řídit středisko. Každé středisko bude zaměstnávat několik odborných pracovníků, kteří budou mít na starost opravy, servis a výjezdovou službu k výtahům. Dále zde bude pracovník, který se bude starat o chod databáze s údaji GPS z jednotlivých vozidel a o rozdělování jednotlivých úkolů mezi ostatní zaměstnance.

Stejně jako v ČR i na území Slovenské republiky se plánuje zřízení centrálního střediska, které by zajišťovalo 24 hodinovou servisní službu. Toto středisko by přijímalo hovory z celého území a následně přidělovalo úkoly jednotlivým pobočkám. V souvislosti s tím by tedy jedno středisko působilo také jako centrála společnosti na území Slovenské republiky. Bylo by zde proto zaměstnáno více pracovníků, než v ostatních střediscích.

3.2.2 *Nové využití výrobků společnosti*

Společnost Výtahy Pardubice by kromě rozšiřování své působnosti na nové trhy mohla uvažovat o novém využití svých výrobků, konkrétně vybavení výtahových kabin u osobních výtahů. V dnešní době jsou stále nejvyužívanější klasické typy výtahových kabin s tlačítkovým ovládáním uvnitř. Na trhu už se ale objevily i jiné možnosti, jak toto ovládání vyřešit, a to v podobě dotykového displeje. Dnes už je technologie různých dotykových displejů na celkem vysoké úrovni a tak se dají využít k různým účelům.

Displeje ve výtahových kabinách

Ve výtahových kabinách se v dnešní době využívají především různé druhy malých nedotykových displejů, které jsou propojeny přímo s kabinovým modulem. Dále se používají různé kombinace nedotykového displeje a současně tlačítek. Tyto displeje slouží ke směrové i polohové indikaci kabiny a ukazují například číslo podlaží, aktuální čas a technická data výtahu. Většina z těchto malých displejů jsou typu LED, TFT či OLED a nepodporují přehrávání různých obrázků či videí.

Některé firmy nabízejí dotykové a barevné displeje, které fungují jako ovládání výtahu. Barevné displeje mohou také sloužit k vložení malé reklamní zprávy. Tyto displeje jsou vybaveny tzv. antivandal vrstvou, která je ochrání před případným hrubým zacházením.

Sama společnost Výtahy Pardubice již způsob ovládání dotykovým displejem umístila do jednoho výtahu, který se nachází v Praze. Tento displej prozatím slouží ke stejnému účelu, jako klasická tlačítka, to znamená ke zvolení požadovaného patra, případné přivolání pomoci a k indikaci přetížení. Nabízí se také možnost vložení malé reklamní zprávy. Tyto displeje by se ale mohly využívat lépe.

Využití displejů k reklamě

V dnešní době se společnosti Výtahy Pardubice objevuje možnost, jak využít výtahové kabiny například k reklamě. Díky barevným a v některých případech již také dotykovým displejům se naskýtá možnost, jak by společnost mohla ještě zajímavěji využít své výtahy.

Lidé cestující ve výtahových kabinách se při nástupu do výtahu musí zaměřit na tlačítkový panel. Umístěním velkého displeje vedle tohoto tlačítkového panelu by se zajistilo, že si cestující daného displeje všimnou. Společnost by tedy mohla využít pozornost cestujících a na displejích promítat různé typy reklamních zpráv.

Reklamní plochu v podobě displeje ve výtahové kabině by společnost nabízela veřejnosti formou různých nabídek v inzerátech či osobní kontaktem obchodních zástupců společnosti. Displej společně s celým výtahovým strojem by byl ve vlastnictví majitele domu, ve kterém by se daný výtah nacházel. Společnost Výtahy Pardubice by si účtovala určitou provizi z příjmů získaných tímto druhem reklamy. Starala by se o získávání nových inzerentů a celkový provoz těchto reklamních displejů.

Realizace

Na trhu existují firmy, které se specializují na výrobu různých druhů displejů. Většina z dnes používaných výtahových displejů má malé rozměry, přibližně jen 3,2“. Ale existují už i displeje s velikostí od 4,3“ do 21“, které už se pro reklamu použít dají.

Malé nedotykové displeje ve velikosti okolo 4,3“ disponují pamětí přibližně 2 GB ve formě SD karet, na které je možné nahrát libovolné obrázky či videa s reklamními motivy. Tyto malé displeje by se daly využít především k inzerci různých služeb řemeslníků, kteří by zde zveřejňovali jen určitý kontakt na svou osobu bez nutnosti prezentace různých obrázků či videí. Výrobou těchto displejů se zabývá například firma TTC TELSYS, a. s. z Prahy.

Větší displeje, které už by mohly být barevné i dotykové, by sloužily k prezentaci firem, které by potenciálním zákazníkům chtěly přímo v reklamní zprávě ukázat například fotografie svých produktů či různá videa s poskytovanými službami. Dále by si reklamní plochu mohlo pronajímat například také přímo město Pardubice k prezentaci důležitých událostí či zobrazování důležitých zpráv.

Tyto displeje větších rozměrů se vyrábí ve velikostech od 7“ až do přibližně 21“. Cena nejmenších modelů se na českém trhu pohybuje od přibližně 9 000 Kč podle typu displeje, velikosti a dalších parametrů. Výrobou těchto displejů se zabývá například firma Rozváděče Vsetín, s. r. o.

S instalací malých displejů do výtahových kabin má společnost Výtahy Pardubice zkušenosti. Proto by při instalaci větších barevných displejů nebylo nutné vyvíjet novou technologii zpracování těchto displejů do nových výtahů. Společnost sama si ani v současné době displeje nevyrábí sama, ale využívá dodavatelské firmy. Tuto možnost by využívala i v případě inovovaných displejů.

Činnost displeje

Displej nainstalovaný ve výtahové kabině, by byl přímo propojený s daným výtahem a napojený na centrální počítač umístěný kdekoliv v budově, ve které se výtah nachází. V počítači by majitel výtahu naprogramoval, co se bude na displeji ve výtahu zobrazovat. Podle počtu reklamních zpráv by bylo možné nastavit různé intervaly, po které se daná reklama bude zobrazovat.

Cestující by na různé reklamní zprávy mohli přímo reagovat dotykem displeje, kdy by si určitou zprávu, obrázek či video mohli zastavit či přehrát znovu. K zabudovaným displejům je možné připojit také přídavné reproduktory, které umožní reklamní zprávu doprovázet i zvukovými efekty.

Výhody a nevýhody použití displejů

Výhodou používání nových typů displejů ve výtahových kabinách by byla možnost získání dalších příjmů jak pro společnost Výtahy Pardubice, jakožto zřizovatele reklamní plochy, tak i pro vlastníky bytových domů, ve kterých se daný výtah nachází. Cestující by se díky tomuto druhu reklamy mohli během jízdy dozvědět důležité informace, například o akcích ve svém městě. Pro inzerující firmy by mohl být tento druh propagace atraktivní a více účinný, než propagace v tisku. Další výhodou pro společnost Výtahy Pardubice by bylo i zlepšení image tím, že firma nabídne zákazníkům něco zajímavého navíc, čím se bude lišit od konkurence.

Nevýhodou by hlavně pro vlastníky bytových domů byla vyšší cena investice do nového výtahu. Cena klasické nové výtahové kabiny nabízená společností Výtahy Pardubice se pohybuje okolo 1 milionu Kč. Investice do reklamního displeje v řádech několika tisíc korun by však nakonec neměla být velký problém. Nikdo nemůže předem zaručit, že se kupujícím jejich investice vrátí. Pokud by nabídka tohoto druhu inzerce oslovila větší množství firem, které by za pronájem reklamního prostoru platily určitou částku, investice by se časem vrátila a provoz reklamní plochy by mohl být ziskový.

Společnost Výtahy Pardubice v současné době spolupracuje s firmou Adcis, s. r. o. Pardubice, která se zabývá také výrobou elektroniky do výtahů. Tato firma v současnosti dodává společnosti malé výtahové displeje, ale byla by schopná dodávat také displeje podle požadavků společnosti Výtahy Pardubice. Barevný dotykový displej, instalovaný společností ve výtahové kabině v Praze, byl dodán právě firmou Adcis. Proto by společnost spolupracovala s touto firmou i do budoucna, kdy by vyráběla výtahové kabiny s velkými

reklamními displeji. Výhodou by byla již dlouhodobě probíhající spolupráce mezi těmito firmami a společnost Výtahy Pardubice by nemusela hledat na trhu vhodného partnera pro budoucí spolupráci.

Další firmy, zabývající se výrobou vhodných displejů, jsou například již uvedené TTC TELSYS, a. s. Praha a Rozváděče Vsetín, s. r. o. Tyto firmy se specializují přímo na výrobu výtahových komponent a neměl by být problém s nimi případně navázat spolupráci.

3.2.3 *Shrnutí možností budoucího vývoje společnosti*

Společnost v současné době při své činnosti využívá stabilizační strategii. Tato strategie společnosti vyhovuje, protože dlouhodobě dosahuje zisku a nevidí tedy důvody, proč tuto zavedenou a osvědčenou strategii měnit. V posledních letech však dochází k situaci, kdy firemní výrobní faktory nejsou plně využívány v důsledku menší poptávky po výstavbě nových bytových domů a v závislosti na ní také po stavbě nových výtahových strojů.

Z tohoto důvodu by pro společnost připadala v úvahu úprava dosavadní strategie ze stabilizační na růstovou. Růstová strategie by se do budoucna měla zaměřit na rozvoj společnosti na zahraniční trhy. Prozatím ne plně využitý trh Slovenské republiky je pro společnost Výtahy Pardubice velkou příležitostí. Zakládáním firemních poboček na zahraničním trhu, kde je stále velká poptávka po službách výtahového průmyslu, by společnost mohla opět začít naplno využívat své výrobní kapacity.

Další návrh možnosti budoucího vývoje společnosti spočívá v novém způsobu dalšího využití výtahových kabin. V dnešní době se již běžně do výtahových kabin instalují displeje různých velikostí a s různými funkcemi. Společnost Výtahy Pardubice by mohla využít dostupnou technologii a použít ji jiným způsobem, než doposud. Poptávka po reklamních plochách je stále velká a ve výtazích cestuje každý den velké množství lidí. Investice do reklamního displeje v rámci obnovy zastaralého výtahu by se majitelům mohla do budoucna vyplatit. Částky vynakládané na údržbu těchto displejů by byly zahrnuté v ceně pravidelných kontrol a revizí výtahových strojů. Proto se využití nových typů displejů ve výtahových kabinách k reklamním účelům naskýtá jako další možnost rozvoje společnosti.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřila na problematiku situační analýzy a tvorby strategie. První část práce se zabývala teoretickou stránkou daného tématu. Přístupy a řešení problematiky situační analýzy a strategií se u autorů, z jejichž literatury práce čerpala, liší jen nepatrně. Téma situační analýzy je velmi obsáhlé. Proto se první kapitola práce zaměřila na základní pojmy související se situační analýzou a strategiemi, mezi které patří zejména vysvětlení základní problematiky analýzy, analýzu prostředí firem, vývoj tohoto prostředí a metody analýzy.

Cílem teoretické části práce bylo shrnout dostupné informace k tématu jak z literárních, tak z elektronických zdrojů do přehledného souhrnu. Ten se stal základním východiskem pro další části práce, čímž se daný cíl naplnil. Tyto teoretické poznatky se následně využily při zkoumání současné situace vybrané firmy.

Druhá kapitola práce měla za cíl představení společnosti Výtahy Pardubice, a. s., aplikaci teoretických poznatků z první části práce na tuto společnost a následné vypracování analýzy společnosti. S pomocí informací získaných od obchodního zástupce společnosti se podařilo shrnout, jakou činností se společnost zabývá, jaké je v odvětví, ve kterém společnost působí, makro a mikroprostředí a jaké je vnitřní prostředí dané společnosti. Díky těmto poznatkům se podařilo zformulovat současnou firemní strategii a vypracovat SWOT analýzu jejich silných a slabých stránek, možných příležitostí a hrozeb.

Poslední část práce měla za cíl vyhodnotit celkovou situaci společnosti Výtahy Pardubice, a. s. a nastínit možnosti jejího budoucího vývoje. Analýza současného stavu společnosti zjistila, že společnost v současné době využívá stabilizační strategii. Celkový stav společnosti je uspokojivý, jen s menšími problémy. Mezi hlavní problémy patří zejména nevyužití všech dostupných firemních výrobních faktorů a útlum v odvětví. Tato část práce se pokusila najít možná řešení do budoucna, která se rozpracovala do dvou směrů, a to do rozvoje působnosti firmy na zahraniční trh nebo do nového způsobu využití současného vybavení výrobků společnosti. Obě řešení by se současnými firemními zdroji byla uskutečnitelná, první řešení je již ve fázi projektování.

Obsahem práce bylo z velké části vysvětlení teoretické problematiky situační analýzy a tvorby různých firemních strategií. Toto téma bylo náročné na zpracování jak z pohledu nastudování potřebné literatury, tak z pohledu následné aplikace získaných znalostí na reálnou, fungující firmu. V literatuře je dané téma zpracováno přehledně, ale ve skutečnosti

nešlo vše aplikovat tak, jak je popsáno teoreticky. Práce se tedy pokusila co nejlépe teorii převést do praxe a zpracovat tak situační analýzu vybrané společnosti a nabídnou jí možnosti, jak s činností pokračovat dále do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK a Miroslav ŠPAČEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Strategický marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, 239 s. ISBN 80-704-1484-7.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: Učební texty pro inženýrské studium*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1995, 157 s. ISBN 80-707-9713-4.
- [5] TOMEK, Jan. *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-853-4102-6.
- [6] LAJCMANOVÁ, Ilona. *Analýza marketingové strategie podniku*. [online]. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/69274/esf_b/Marketingova_strategi1.doc [cit. 2014-03-20].
- [7] Profil. *Výtahy Pardubice, a. s.* [online]. ©2007-2012. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.vytahy-pce.cz/moduly/>
- [8] Výtahy Pardubice, a. s. *Peníze.cz* [online]. ©2000-2015. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/13582101-vytahy-pardubice-a-s>
- [9] Politika kvality a environmentálního managementu. *Výtahy Pardubice, a. s.* [online]. ©2007-2012. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.vytahy-pce.cz/data/File/politika-qms---ems.pdf>
- [10] Rekonstrukce výtahů. *Výtahy Pardubice, a. s.* [online]. ©2007-2012. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.vytahy-pce.cz/rekonstrukce-vytahu/>
- [11] Nové výtahy. *Výtahy Pardubice, a. s.* [online]. ©2007-2012. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.vytahy-pce.cz/nove-vytahy/>

- [12] Servis výtahů. *Výtahy Pardubice, a. s.* [online]. ©2007-2012. [cit. 2014-03-25].
Dostupné z:
<http://www.vytahy-pce.cz/servis-vytahu/>
- [13] *Unie výtahového průmyslu České republiky* [online]. Praha: Unie výtahového průmyslu České republiky, ©2008. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z:
<http://www.uvp-cr.cz/>
- [14] *Internet výtahy server* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z:
<http://www.i-vytahy.cz/obsah/csvt.htm>
- [15] Certifikace systému managementu dle ISO 9001. *TÜV Süd Czech* [online].
[cit. 2014-03-25]. Dostupné z:
<http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-kvality-dle-iso-9001>
- [16] Metody: Porterův model pěti sil. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit.2014-04-08]. Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [17] Rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2015. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z:
<http://rejstrik-firem.kurzy.cz/27468941/vytahy-polak-sro>
- [18] O firmě. *STROJON výtahy* [online]. ©2011. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z:
http://www.strojon-vytahy.cz/o_firme
- [19] O společnosti. *OTIS* [online]. ©2008-2014. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z:
<http://www.otis.com/site/cz/Pages/Na%C5%A1e%20spole%C4%8Dnost.aspx?menuID=6>
- [20] Výtahy Pardubice, a. s. *Informace poskytl pan Petr JOUZA, obchodní zástupce firmy Výtahy Pardubice a. s., Pardubice 19. 3. 2015*
- [21] Normalizace a právní předpisy: Aktuální právní předpisy a technické normy v projektech z hlediska požární bezpečnosti výtahů. *Tzb-info.cz* [online]. ©2001-2015. [cit. 2015-04-02].
Dostupné z:
<http://vytahy.tzb-info.cz/normalizace-a-pravni-predpisy-vytahy/8902-aktualni-pravni-predpisy-a-technicke-normy-v-projektech-z-hlediska-pozarni-bezpecnosti-vytahu-1-dil>
- [22] Požadavky na výtahy: Aktuální právní předpisy a technické normy z hlediska požární bezpečnosti výtahů, 2. díl. *Technická zařízení budov* [online]. ©2001-2015. [cit. 2015-04-02].
Dostupné z:

<http://vytahy.tzb-info.cz/pozadavky-na-vytahy/8929-aktualni-pravni-predpisy-a-technicke-normy-z-hlediska-pozarni-bezpecnosti-vytahu-2-dil>

[23] Základní právní předpisy vztahující se na konstrukci, výrobu, uvádění na trh, servis a používání výtahů. *Unie výtahového průmyslu České republiky* [online]. ©2008. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

<http://uvp-cr.cz/pages/zakony.htm>

[24] Základní české technické normy vztahující se na konstrukci, výrobu, servis a používání výtahů. *Unie výtahového průmyslu České republiky* [online]. ©2008. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

<http://uvp-cr.cz/pages/normy.htm>

[25] ISO 9001. *Iso.cz* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

http://www.iso.cz/?page_id=38

[26] Normalizace a právní předpisy: Ekologické trendy ve výtahovém průmyslu. *Technická zařízení budov* [online]. ©2001-2015. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

<http://vytahy.tzb-info.cz/normalizace-a-pravni-predpisy-vytahy/5316-ekologicke-trendy-ve-vytahovem-prumyslu-ii>

[27] Nejvýznamnější změny v ekonomice v ČR v roce 2015. *Bankovní poplatky.com* [online]. ©2005-2015. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z:

<http://www.bankovnipoplatky.com/nejvyznamnejsi-zmeny-v-ekonomice-cr-roce-2015-26466>

[28] ČSÚ: Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. *Tretiruka.cz* [online]. ©2013. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z:

<http://www.tretiruka.cz/news/csu-vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2013/>

[29] Ekonomika: Ekonomika příští rok poroste o 2,5 %, shodují se analytici s ČNB. *Novinky.cz* [online]. ©2003-2015. [cit. 201-04-08]. Dostupné z:

<http://www.novinky.cz/ekonomika/357371-ekonomika-pristi-rok-poroste-o-2-5-procenta-shoduji-se-analytici-s-cnb.html>

[30] Bytová výstavba v ČR roste. *Asociace českých stavebních spořitelén* [online]. ©2014. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z:

<http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/archiv-aktualit/bytova-vystavba-v-cr-roste/>

[31] Přehled výtahů v bytových domech, jejich stav a možné nápravy. *Technická zařízení budov* [online]. ©2001-2015. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z:

<http://www.tzb-info.cz/6708-prehled-vytahu-v-bytovych-domech-jejich-stav-a-mozne-napravy>

[32] Hodnocení a výběr strategie. *Webnode.cz* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://files.marketaci09.webnode.cz/200000005-01459023fa/6%20Hodnocen%C3%AD%20a%20v%C3%BDb%C4%9Br%20strategie.ppt>

[33] Marketing v regionálním rozvoji. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=53367>

[34] Na tému nebezpečné výtahy. *Realexpert.sk* [online]. ©2015. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.realexpert.sk/na-temu-%E2%80%9Enebezpecne-vytahy/>

[35] Súčasný stav. *TT výtahy* [online]. ©2014. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.tt-vytahy.sk/sucasny-stav>

[36] Schindler Slovensko. *Schindler.com* [online]. ©2015. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/sk/internet/sk/schindler-slovensko.html>

[37] Kone Slovensko. *Kone.sk* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.kone.sk/>

[38] Otis Slovenská republika. *OTIS* [online]. ©2008-2014. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.otis.com/site/sk/Pages/OTIS_Vytahy.aspx

[39] *ThyssenKrupp výtahy* [online]. Bratislava: ThyssenKrupp výtahy, ©2010. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.thyssenkrupp-vytahy.sk/>

[40] Elektronika pro výtahy – displeje pro výtahy. *TTC – telsys* [online]. ©2004-2015. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.ttc-telsys.cz/vytahove-displeje-led-lcd-oled.html>

[41] Zobrazovače polohy. *Rozváděče Vsetín, s. r. o.* [online]. ©2014. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.vrvs.cz/zobrazovace-polohy>

[42] Elektronika. *Adcis, s. r. o.* [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z:
<http://www.adcis.cz/index.php?web=elektro#nabizime>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti.....	50
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Situační analýza</i>	9
Obrázek 2 <i>Vnější a vnitřní prostředí</i>	11
Obrázek 3 <i>Porterův model pěti sil</i>	14
Obrázek 4 <i>SWOT analýza</i>	17
Obrázek 5 <i>Využití SWOT analýzy při koncipování strategií</i>	18
Obrázek 6 <i>BCG matice</i>	19
Obrázek 7 <i>Matice GE</i>	20
Obrázek 8 <i>Investiční model GE</i>	21
Obrázek 9 <i>ABC analýza</i>	22

SEZNAM ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group portfoliový model strategie
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GE	General Electric nástroj k vnitřní analýze podniku
GPS	Global Positioning System globální systém pro zjišťování polohy
HDP	Hrubý domácí produkt
LED	Light-Emitting Diode dioda emitující světlo, typ technologie displejů
OLED	Organic Light-Emitting Diode typ displejů využívající technologie organických elektroluminiscenčních diod
TFT	Thin Film Transistor typ technologie displejů skládajících se z tenkých vrstev skla
UVP ČR	Unie výtahového průmyslu České republiky

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Politika kvality a environmentálního managementu

Příloha č. 2: Organizace a odpovědnost

Příloha č. 3: Základní právní předpisy vztahující se na konstrukci, výrobu, uvádění na trh, servis a používání výtahů.

Příloha č. 4: Základní české technické normy vztahující se na konstrukci, výrobu, servis a používání výtahů.

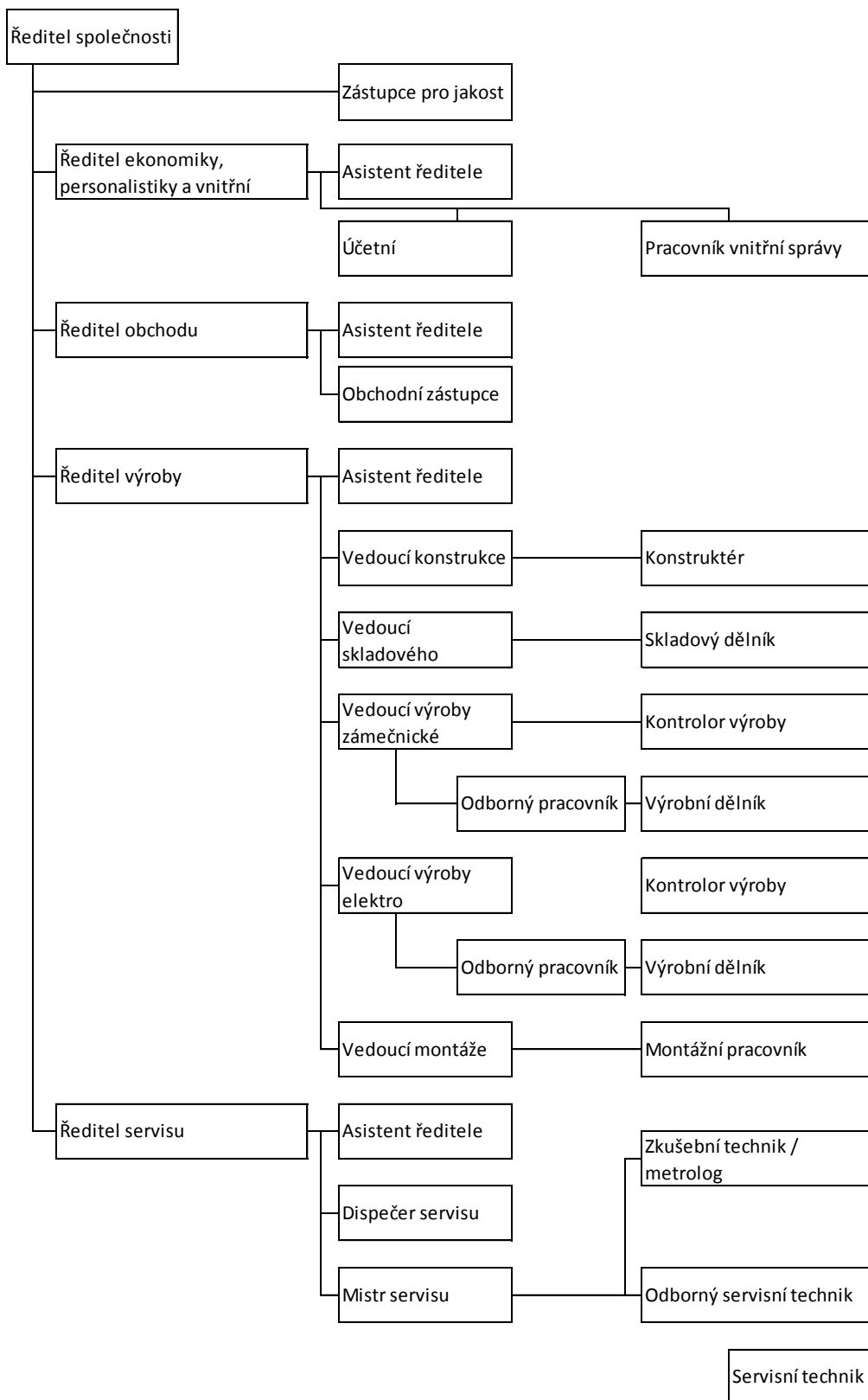
Politika kvality a environmentálního managementu

- ✓ Podstatou politiky kvality firmy Výtahy Pardubice a.s. a zároveň i předpokladem našeho úspěšného podnikání je taková činnost, aby námi dodávané služby byly stálé kvality a aby vždy splňovaly očekávání a požadavky zákazníků.
- ✓ Nutností je dosažení vysoké kvality expedovaného výrobku a zajištění maximální bezpečnosti zákazníka při jejich užívání.
- ✓ Dosažení vysoké kvality a důslednosti vede k systematickému a disciplinovanému přístupu chování všech zaměstnanců ve všech činnostech podle principů zajištění kvality v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001. V systémové činnosti jsou to cíle kvality, které vedou společnost k naplnění záměrů společnosti a spokojenosti zákazníka.
- ✓ Obchodní strategie společnosti je zaměřena na modernizace výtahů a to především v bytové zástavbě. Tato aktivita má v České republice nejvýhodnější podmínky v Evropě s důvodu ekonomického vývoje společnosti. K tomuto záměru je nutné vyvíjet technologie ve všech fázích výroby.
- ✓ S využitím těchto technologií nabízí společnost své produkty nejen vlastníkům výtahů ale též dalším organizacím, které se zabývají oborem zdvihacích zařízení. Proto je a bude neustále vyžadována kvalita a spolehlivost každého expedovaného výrobku.
- ✓ Nedílnou součástí všech aktivit je schopnost dosažení kvalitních servisních služeb na dodávaných technologiích. Záměrem společnosti je snižování provozní poruchovosti zařízení s možnostmi využití preventivní servisní služby.
- ✓ Všechny procesy musí být řízeny výhradně podle vyhotovených a schválených pracovních postupů či instrukcí. Jakékoliv doporučené změny v těchto postupech musí být oznámeny řediteli společnosti, neboť ten je odpovědný za schválení všech změn před jejich zavedením.
- ✓ Společnost se zavazuje neustále plánovitě zlepšovat svůj environmentální profil při zachování a rozvíjení jejích podnikatelských aktivit.
- ✓ Udržení podmínek zdravého prostředí zavazuje organizaci k plnění všech požadavků platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a dalších požadavků, kterým podléhá.
- ✓ Organizace předchází vzniku příčin možného poškození životního prostředí a postupně se snaží orientovat na dodavatele, kteří principy EMS do své činnosti zavádějí, nebo již mají systém zaveden a kteří mají vyřešen proces recyklace nebo likvidace odpadů
- ✓ Společnost otevřeně a vstřícně komunikuje s veřejností a zainteresovaným stranám poskytuje pravdivé informace o dopadech své činnosti na životní prostředí.
- ✓ Nástroji k neustálému zlepšování efektivnosti systému environmentálního managementu je především identifikace, přezkoumání a vyhodnocení závažnosti všech environmentálních aspektů, stanovení cílů, cílových hodnot a programů EMS a definovaný systém kontrolních mechanismů.

Toto prohlášení firmy Výtahy Pardubice a.s. potvrzuje cíle, očekávání i její závazky k systému kvality a environmentálního managementu.

Jaromír Michek
ředitel společnosti

V Pardubicích 04.01.2013



Zdroj: [20]

Číslo předpisu (poslední změny)	Název předpisu	Předmět úpravy
Bezpečnost práce		
262/2006 (303/2012)	Zákoník práce	pracovněprávní vztahy, povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
168/2002	Nařízení vlády o provozování dopravy dopravními prostředky	požadavky na způsob organizace práce a pracovních postupů
361/2007 (9/2013)	Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci	všeobecné podmínky k ochraně zdraví při práci
378/2001	Nařízení vlády, kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů a zařízení	požadavky na stroje, zařízení a nářadí používané při práci
309/2006 (225/2012)	Zákon o dalších požadavcích BOZ	požadavky na pracoviště a pracovní prostředky včetně odborné způsobilosti
101/2005	Nařízení vlády o požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí	požadavky na pracoviště a pracovní prostředí
50/1978	Vyhláška ČÚBP o odborné způsobilosti v elektrotechnice	definování stupňů odborné způsobilosti (kvalifikace) pracovníků provádějících obsluhu a činnosti na el. zařízeních
591/2006	Nařízení vlády o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích	požadavky bezpečnosti práce při práci na staveništích (montážních pracích)
362/2005	Nařízení vlády o bližších požadavcích na BOZP na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky	stanovení požadavků na BOZ při práci na pracovištích pokud leží výše nebo je pod nimi volná hloubka přesahující 1,5 m
201/2010	Nařízení vlády o způsobu evidence úrazů, hlášení a zaslání záznamu o úrazu	povinnosti organizací k evidenci a ohlašování pracovních úrazů
495/2001	Nařízení vlády, kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků	podmínky poskytování OOPP, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků
Dozor a inspekce		
251/2005 (367/2011)	Zákon o inspekci práce	kompetence Státního úřadu a oblastních inspektorátů inspekce práce

174/1968 (341/2011)	Zákon o státním odborném dozoru nad bezpečností práce	kompetence organizací státního odborného dozoru
19/1979 (394/2003)	Vyhláška ČÚBP, kterou se určují vyhrazená zdvihací zařízení a stanovují některé podmínky k zajištění bezpečnosti	definování VZZ, oprávnění, zkoušky, podmínky způsobilosti k provádění revizí a revizních zkoušek v působnosti SÚIP
73/2010	Vyhláška o vyhrazených elektrických zařízeních, bližších podmínkách jejich bezpečnosti	definování vyhrazených EZ, jejich zařazení do tříd a skupin
61/1988 (18/2012)	Zákon o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě	působnost a kompetence orgánů báňské správy (ČBÚ)
392/2003 (282/2007)	Vyhláška o bezpečnosti provozu technických zařízení při hornické činnosti	požadavky na vyhrazená zdvihací zařízení v působnosti orgánů báňské správy
219/1999 (253/2012)	Zákon o ozbrojených silách ČR	vymezení určených technických zařízení
273/1999	Vyhláška Ministerstva obrany, kterou se vymezují určená technická zařízení	vymezení určených technických zařízení a provádění zkoušek
Doprava		
266/1994 (102/2013)	Zákon o dráhách	působnost a kompetence státního dozoru na dráhách
100/1995 (210/2006)	Vyhláška MD, kterou se stanoví podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení	definování UTZ, podmínky pro provoz, termíny revizí a zkoušek v působnosti ministerstva dopravy
101/1995 (194/2005)	Vyhláška MD, kterou se vydává řád pro zdravotní a odbornou způsobilost při provozování dráhy	podmínky způsobilosti k provádění revizí UTZ
Technické požadavky na výrobky		
27/2003 (142/2008)	Nářízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na výtahy	definování stanovených výrobků, přiřazení způsobu posuzování shody, stanovení základních technických požadavků
176/2008 (229/2012)	Nářízení vlády o technických požadavcích na strojní zařízení	definování stanovených výrobků, přiřazení způsobu posuzování shody, stanovení základních technických požadavků
17/2003	Nářízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na elektrická zařízení nízkého napětí	definování stanovených výrobků, přiřazení způsobu posuzování shody, stanovení základních technických požadavků
616/2006 (163/2002, 312/2005)	Nářízení vlády o technických požadavcích z hlediska elektromagnetické kompatibility	definování stanovených výrobků, přiřazení způsobu posuzování shody, stanovení základních technických požadavků

	Nařízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky	definování stanovených výrobků, přiřazení způsobu posuzování shody, stanovení základních technických požadavků
190/2002 (128/2004)	Nařízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na stavební výrobky označované CE	posuzování vybraných stavebních výrobků označovaných značkou shody CE
268/2009 (20/201)	Vyhláška o technických požadavcích na stavby	požadavky na výstavbu včetně instalace výtahů v nové výstavbě a při stavebních úpravách
398/2009	Vyhláška MMR o zabezpečení bezbariérového užívání staveb	požadavky na výtahy včetně jejich vybavení a značení ovládačů
202/1999 (23/2008)	Vyhláška, kterou se stanoví technické požadavky požárních dveří	definice požárních dveří a souvisejících výrazů z hlediska požární bezpečnosti, technické podmínky, značení
	Vyhláška o technických podmínkách požární ochrany staveb	instalace evakuačních výtahů
272/2011	Nařízení vlády, o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací	stanovení nejvyšších přípustných hodnot hluku (mj. ve stavbách pro bydlení)
179/1997 (585/2002)	Nařízení vlády, kterým se stanoví grafická podoba označení CCZ	vzor grafické podoby označení CCZ
291/2000	Nařízení vlády, kterým se stanoví grafická podoba označení CE	vzor grafické podoby označení CE
Povinnosti a odpovědnost výrobce		
22/1997 (100/2013)	Zákon o technických požadavcích na výrobky	tvorba českých norem, povinnosti výrobců a dovozců, výkon státního zkušebnictví v oblasti posuzování shody
102/2001 (18/2012)	Zákon o obecné bezpečnosti výrobků (Úplné znění 348/2004 Sb.)	definování bezpečného výrobku a s tím spojené povinnosti dodavatelů
59/1998 (209/2000)	Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku	definování výrobce, výrobku, vady výrobku, zproštění odpovědnosti
Metrologie		
505/1990 (18/2012)	Zákon o metrologii	úprava práv a povinností v oboru metrologie
262/2000 (229/2010)	Vyhláška MPO, kterou se zajišťuje správnost měřidel a měření	prováděcí vyhláška ke schvalování typů měřidel, jejich ověřování a kalibraci

345/2002 (285/2011)	Vyhláška MPO, kterou se stanoví měřidla k povinnému ověřování	druhový seznam stanovených měřidel
264/2000 (424/2009)	Vyhláška MPO o základních měřících jednotkách	jednotky SI a ostatní jednotky ve smyslu zákona č. 505/1990 Sb., o metrologii
Ostatní předpisy		
455/1991 (309/2013)	Živnostenský zákon	podmínky podnikání
183/2006 (257/2013)	Stavební zákon	zákon o územním plánování a stavebním řádu
499/2006 (62/2013)	Vyhláška o dokumentaci staveb	rozsah dokumentace pro stavební řízení
398/2001 (461/2013)	Vyhláška MPSV o stanovení poplatků za činnosti organizací SOD	poplatky za úkony ITI Praha

Zdroj: [23], upraveno

Označení a číslo /třídící znak/	Název normativního dokumentu	Účinnost vydání
ČSN EN 12385-3+A1 /02 4302/ *	Ocelová drátěná lana – Bezpečnost – Část 3: Informace pro používání a údržbu	07/2009
ČSN EN 12385-5 /02 4302/ *	Ocelová drátěná lana – Bezpečnost – Část 5: Pramenná lana pro výtahy	06/2004
ČSN 27 4000	Elektrické výtahy. Názvosloví	01/1988
ČSN 27 4002	Bezpečnostní předpisy pro výtahy. Provoz a servis výtahů	01/2014
ČSN EN 81-1+A3 /27 4003 / *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž osobních a nákladních a malých nákladních výtahů – Část 1: Elektrické výtahy	06/2010
ČSN EN 81-2+A3 /27 4003 / *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž osobních a nákladních a malých nákladních výtahů – Část 2: Hydraulické výtahy	06/2010
ČSN EN 81-3+A1 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Část 3: Elektrické a hydraulické malé nákladní výtahy	01/2009
ČSN PCEN/TS 81-11 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Základní pravidla a interpretace – Část 11: Interpretace k soustavě norem EN 81	10/2011
ČSN EN 81-21+A1 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Výtahy pro dopravu osob a nákladů – Část 21: Nové výtahy pro dopravu osob a osob a nákladů v existujících budovách	05/2013
ČSN EN 81-28 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Výtahy pro dopravu osob a nákladů – Část 28: Dálková nouzová signalizace u výtahů určených pro dopravu osob a osob a nákladů	11/2003
ČSN EN 81-31 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Výtahy určené pouze pro dopravu nákladů – Část 31: Výtahy pro dopravu nákladů s možností vstupu	10/2010
ČSN EN 81-40 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní výtahy pro dopravu osob a nákladů – Část 40: Schodišťové výtahy a šikmé zvedací plošiny pro dopravu osob a osob a nákladů	03/2009
ČSN EN 81-41 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní výtahy pro dopravu osob a nákladů – Část 41: Svislé zdvihací plošiny pro dopravu osob s omezenou schopností pohybu	07/2011
ČSN EN 81-43 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní výtahy pro dopravu osob a nákladů – Část 43: Výtahy pro jeřáby	01/2010
ČSN EN 81-58 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Část 58: Přezkoušení a zkoušky požární odolnosti šachetních dveří	11/2003

ČSN EN 81-70 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Část 70: Zvláštní úprava výtahů určených k dopravě osob a nákladů – Přístupnost výtahů vč. osob s omezenou schopností pohybu a orientace	11/2003
ČSN EN 81-71+A1 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní úpravy výtahů určených pro dopravu osob a osob a nákladů - Část 71: Výtahy odolné vandalům	07/2007
ČSN EN 81-72 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní úpravy výtahů určených pro dopravu osob a osob a nákladů – Část 72: Požární výtahy	11/2003
ČSN EN 81-73 /27 4003/ *	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní použití výtahů pro dopravu osob a osob a nákladů – Část 73: Funkce výtahů při požáru	12/2005
ČSN EN 81-80 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Existující výtahy – Část 80: Předpisy pro zvyšování bezpečnosti existujících výtahů určených pro dopravu osob nebo osob a nákladů	06/2004
ČSN PCEN/TS 81-76 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní úprava – Část 76: Evakuace osob s omezenou schopností pohybu a orientace	05/2012
ČSN PCEN/TS 81-82 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Existující výtahy – Část 82: Zlepšení přístupnosti existujících výtahů pro osoby vč. osob s omezenou schopností pohybu	01/2009
ČSN PCEN/TS 81-83 /27 4003/	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Existující výtahy – Část 83: Předpisy pro zvýšení odolnosti proti vandalismu	06/2010
ČSN 27 4007	Bezpečnostní předpisy pro výtahy. Prohlídky a zkoušky výtahů v provozu	01/2014
ČSN EN ISO 14798 /27 40008/	Výtahy, pohyblivé schody a pohyblivé chodníky. Metodika posuzování rizik a snižování rizika	09/2013
ČSN 27 4010	Slovník elektrických výtahů, pohyblivých schodů a chodníků	03/1994
ČSN 27 4011	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž osobních a nákladních výtahů. Rekonstrukce a modernizace výtahů	06/2004 02/2008
ČSN 27 4014	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní úpravy výtahů určených pro dopravu osob a osob a nákladů – Evakuační výtahy	02/2007
ČSN ISO 7465 /27 4081/	Osobní a malé nákladní výtahy – Vodítka klecí a vyvažovacích závaží typu T	01/2009
ČSN EN 13015+A1 /27 4090/ *	Údržba výtahů a pohyblivých schodů. Pravidla pro návody pro údržbu	01/2009
ČSN ISO 4344 /27 4015/	Ocelová lana pro elektrické výtahy	09/1993
ČSN ISO 4190-5 /27 4060/	Elektrické výtahy – Část 5: Ovládací prvky, druhy signalizace a další příslušenství	01/2013

ČSN EN 12015 /27 4100/	Elektromagnetická kompatibilita – Skupina norem pro výtahy, pohyblivé schody a chodníky – Vyzařování	04/2005
ČSN EN 12016+A1 /27 4101/ *	Elektromagnetická kompatibilita – Skupina norem pro výtahy, pohyblivé schody a chodníky – Odolnost	01/2009
ČSN 27 4210	Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Nejvyšší povolené hodnoty hladin emisního akustického tlaku výtahů	07/2004
ČSN ISO 4190-6 /27 4310/	Elektrické výtahy. Část 6: Osobní výtahy pro bytové domy – navrhování a výběr	05/1992
ČSN ISO 4190-1 /27 4315/	Zřizování elektrických výtahů. Část 1: Výtahy třídy I, II, III a IV	01/2013
ČSN ISO 4190-2 /27 4323/	Elektrické výtahy. Část 2: Výtahy třídy IV	10/1992
ČSN ISO 4190-3 / 27 4333 /	Elektrické výtahy. Část 3: Malé nákladní výtahy třídy V	09/1992
ČSN EN 115-1 /27 4802/ *	Bezpečnost pohyblivých schodů a pohyblivých chodníků – Část 1: Konstrukce a montáž	10/2010
ČSN EN 115-2 /27 4802/	Bezpečnost pohyblivých schodů a pohyblivých chodníků – Část 2: Předpisy pro zvýšení bezpečnosti pohyblivých schodů a pohyblivých chodníků	12/2010
ČSN EN 60446 /33 0165/	Základní a bezpečnostní zásady při obsluze strojních zařízení – Značení vodičů barvami nebo číslicemi.	12/2000
ČSN 33 1500	Elektrotechnické předpisy. Revize elektrických zařízení	03/1991
ČSN 33 1600 ed.2	Revize a kontroly elektrických spotřebičů během používání	11/2009
ČSN 33 2000-4-41 ed2 *	Elektrotechnické předpisy Elektrická zařízení – Část 4-41: Ochrana před úrazem elektrickým proudem	08/2007
ČSN EN 60204-1 ed2 /33 2200/ *	Bezpečnost strojních zařízení – Elektrická zařízení strojů – Část 1: Všeobecné požadavky	06/2007
ČSN EN 60204-32 ed2 /33 2200/ *	Bezpečnost strojních zařízení – Elektrická zařízení strojů – Část 32: Zvláštní požadavky na elektrická zařízení zdvihacích strojů	04/2009
ČSN 33 2570	Elektrotechnické předpisy. Elektrická zařízení výtahů.	01/1989

ČSN EN 50110-1 /34 3100/ *	Obsluha a práce na elektrických zařízeních	07/2005
ČSN EN 50214 /34 7472/ *	Ploché ohebné kabely s PVC pláštěm	08/2007
ČSN 73 0802	Požární bezpečnost staveb. Nevýrobní objekty.	05/2009
ČSN 73 0804	Požární bezpečnost staveb. Výrobní objekty.	02/2010
ČSN 73 0810	Požární bezpečnost staveb. Společná ustanovení.	04/2009
ČSN 73 0834	Požární bezpečnost staveb. Změny staveb.	06/2000
ČSN 73 0835	Požární bezpečnost staveb. Budovy zdravotnických zařízení a sociální péče	04/2006
ČSN 73 0848	Požární bezpečnost staveb. Kabelové rozvody.	04/2009
ČSN EN ISO 12100 /83 3001/	Bezpečnost strojních zařízení. Všeobecné zásady pro konstrukci. Posouzení rizika a snižování rizika	06/2011
ČSN EN 953+A1 /83 3002/	Bezpečnost strojních zařízení – Ochranné kryty – Všeobecné požadavky	08/2009
ČSN EN ISO 13857 /83 3212/	Bezpečnost strojních zařízení – Bezpečné vzdálenosti k zabránění dosahu k nebezpečným místům horními a dolními končetinami	09/2008

Pozn.: Normy označené symbolem * byly vyhlášeny jako harmonizované.

Zdroj: [24], upraveno