


Projekt strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o.

Bc. Marek Tvrdý

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: Bc. Marek TVRDÝ
Osobní číslo: M10856
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Projekt strategie rozvoje firmy Kružík s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerzi z oblasti strategického managementu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a produktu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Kružík s.r.o. a analyzujte současný stav oblasti, v níž bude projekt realizován.
- Stanovte vize, cíle a poslání organizace prostřednictvím zpracované analýzy prostředí.
- Zaměřte se na externí a interní faktory organizace a stanovte tomu odpovídající strategii.
- Vyhodnoťte přínosy projektu nově navrhované strategie firmy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KALOUDA, F. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. Marketing při utváření podnikové strategie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

KELLER, K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International, 2008. 692 s. ISBN 978-0-13-233622-2.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejnění závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělává zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce sdělování uchazečem k obhajobě musí být již nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požičovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, utvoří-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvoření dílem nebo studiem ke učební škole nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor školní dílo užívat bez náležitého důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náležitosti chybějícího projevu jako vůle a souhlas. Ústanovení § 35 odst. 5 zůstává nedotčeno.

- podle § 60¹ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.8.2012

Miroslav Jurek

¹ zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Škola dílo:

(2) Nemá-li společnost jinak, má-li autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s úředními výjimkami školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjímky jiné dostatečné a související s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se příkládá k její výjímce dostatečné školské nebo školní či vzdělávací zařízení z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na strategii rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši z oblasti strategického managementu.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která je rozčleněna na analýzu současného stavu podniku a následný projekt vycházející z této analýzy. Analytická část využívá analýz interního a externího prostředí podniku a produktu. Projekt vychází z teoretických poznatků, které jsou uvedeny v teoretické části i z praktických poznatků z části praktické. Na závěr je projekt podroben nákladové časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: strategie, strategický rozvoj, projekt, SWOT anlyza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, KRUŽÍK s.r.o.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is focused on the development strategy for company KRUŽÍK Ltd. Diploma thesis is divided into two parts. First part is called theoretical and second practical. Theoretical part includes research of strategic management.

The strategic management research is followed by a practical part. Practical part consist of analysis of the current company state and project based on this analysis. In analytical part were used different methods such as: internal, external analytical methods of business environment and company's product. The project is based on theoretical knowledge, which are listed at the beginning and from analytical part as well. Project also has been subjected to cost-time and risk analysis.

Keywords: strategy, strategic development, project, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, KRUŽÍK Ltd.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné připomínky a vstřícný přístup.

Dále bych chtěl touto cestou poděkovat managementu firmy KRUŽÍK s.r.o. za umožnění vypracování diplomové práce a poskytnutí mnoha cenných informací.

Motto:

„Snažte se dělat věci nejlépe na světě a svět si vyšlape cestičku k Vaším dveřím.“

Tomáš Bařa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 STRATEGIE PODNIKU	13
1.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	13
1.1.1 Mise, poslání	13
1.1.2 Vize	13
1.1.3 Strategie.....	14
1.1.4 Strategické cíle	14
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
1.2.1 Strategické obchodní jednotky	16
1.3 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ.....	17
1.3.1 Strategie stability	17
1.3.2 Strategie expanze	17
1.3.3 Strategie útlumu, omezení.....	18
1.3.4 Kombinovaná strategie.....	19
1.3.5 Strategie modrého oceánu	19
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	23
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	23
2.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	24
2.1.2 PEST analýza	26
2.1.3 BCG matice	27
2.1.4 Analýza konkurence.....	28
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	29
2.2.1 SWOT analýza	30
2.2.2 Analýza hodnotového řetězce	32
2.2.3 Analýza 7S	33
3 PROCES PŘÍPRAVY PROJEKTU	35
3.1 FÁZE PROJEKTU	35
3.1.1 Předinvestiční fáze	35
3.1.2 Investiční fáze	36
3.1.3 Provozní fáze.....	36
4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	40
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI KRUŽÍK S.R.O.....	41
5.1.1 Historie společnosti	41
5.1.2 Výrobní areál podniku.....	44
5.1.3 Organizační struktura společnosti	44
5.1.4 Zaměstnanecká struktura podniku.....	44
5.1.5 Hlavní cíle podnikatelské koncepce společnosti.....	45
5.1.6 Mise firmy	47
5.1.7 Poslání podniku	47

5.2	PRODUKT SPOLEČNOSTI.....	48
6	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	50
6.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
6.1.1	Shrnutí poznatků z Porterova modelu pěti konkurenčních sil	50
6.2	PEST ANALÝZA	52
6.3	ANALÝZA KONKURENCE	56
6.3.1	Největší konkurenti v ČR.....	57
6.3.2	Tržní podíl největších konkurentů	58
7	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	61
7.1	SWOT ANALÝZA	61
7.2	ANALÝZA 7S	63
7.3	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI.....	65
7.3.1	Produkt	66
7.3.2	Cena.....	66
7.3.3	Distribuce	67
7.3.4	Komunikace	67
8	PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE	71
8.1	PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	71
8.2	CÍLE PROJEKTU.....	72
8.2.1	Základní cíle nové strategie společnosti	72
8.3	PRŮNIK NA NOVÉ ZAHRANIČNÍ TRHY.....	72
8.4	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ KE KOMUNIKACI SE ZÁKAZNÍKY	74
8.4.1	Založení stránek na Facebooku.....	76
8.4.2	Umístění reklamního sdělení na Facebooku	76
8.5	UDRŽENÍ STÁVAJÍCÍCH OBCHODNÍCH PARTNERŮ.....	77
8.6	ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ U ZÁKAZNÍKŮ A VEŘEJNOSTI.....	78
8.7	ZMĚNY NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH PODNIKU	80
8.8	AKČNÍ PLÁNY	80
8.8.1	Akční plán č. 1: Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích.....	80
8.8.2	Akční plán č. 2: Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.....	81
8.8.3	Akční plán č. 3: Udržení stávajících obchodních partnerů.....	82
8.8.4	Akční plán č. 4: Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti.....	83
8.8.5	Akční plán č. 5: Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek.....	84
8.9	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	84
8.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
8.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
9	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99

SEZNAM TABULEK.....	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

V současném dynamickém prostředí se manažeři nacházejí ve zcela odlišné situaci, než tomu bylo, v centrálně plánované ekonomice. Podniky, které nereagují dostatečně pružně na změny, jsou dlouhodobě odsouzeny k zániku. Aby byl podnik lepší než konkurence, musí přijít s něčím originálním a tím se diferencovat od konkurentů, nabídnout něco navíc a po celou dobu působení být aktivním hráčem na trhu.

Společnost KRUŽÍK s.r.o. působí na trhu již osmnáct let a zabývá se výrobou sekčních garážových a průmyslových vrat, za dobu svého působení má na trhu značné renomé. V současnosti však musí stejně jako její největší konkurenti bojovat s následky ekonomické krize. Společnost si zvolila strategii stability v kombinaci se strategií expanze, jelikož se chce odlišit od konkurence a přilákat nové zákazníky inovacemi a novinkami. Jako další opatření firma diverzifikuje své aktivity na různé zahraniční trhy.

Tato diplomová práce, která nese název „Projekt strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o.“ má za cíl vytvořit projekt strategie dalšího rozvoje ve společnosti KRUŽÍK s.r.o. Práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. Praktická část se dále skládá z analytické a projektové části.

V teoretické části jsou zmíněny poznatky, které primárně zasahují do oblasti strategického managementu. Jsou zde nejprve uvedeny základní pojmy z problematiky, na které navazuje rozlišení jednotlivých strategií, které mají podniky k výběru. Dále se zde věnují analýzám externího a interního prostředí podniku a jejich složkám. Rámec teoretické části je shrnut v kapitole 4.

Úvodem do analytické části je představení podniku KRUŽÍK s.r.o., které je následováno vypracováním hned několika analýz jak z vnějšího, tak i z vnitřního podnikového prostředí. Tyto obsáhlé analýzy jsou klíčovými poznatky k vytvoření nové strategie rozvoje podniku. V projektové části je nejprve shrnuta současná strategie jak ji vidí management podniku a na základě této vize je stanoveno celkem pět základních cílů, které pomocí projektu podnik dosáhne. Projekt je rozdělen do pěti akčních plánů, tyto jsou následně podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

Cílem diplomové práce je vypracovat projekt, jehož opatření budou podniku poskytovat nástroj, který společnost posílí v boji proti stále trvající ekonomické krizi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE PODNIKU

Lze říci, že strategie podniku je určitým herním plánem, který má k dispozici management, aby organizaci umístil ve vybrané tržní aréně, aby následně mohla úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých výsledků. Jako u mnoha dalších pojmů, i pro strategii platí, že není přijímaná jednotná definice. Rozcházejí se různí autoři i teoretici a praktici. (Cimbálníková, 2012)

1.1 Úvod do problematiky

V oblasti strategického managementu lze definovat několik základních pojmů, které jsou důležité pro řízení každého podniku. Jednotlivé pojmy jsou definovány v literárních pramenech různě, důležité však je, abychom jim dokázali porozumět a účelně využívat jejich vzájemné vazby.

1.1.1 Mise, poslání

U významu slov mise a poslání lze konstatovat, že tyto pojmy jsou synonyma. Důvodem proč je tak důležité mít definováno poslání je, aby všichni v podniku i mimo něj věděli, proč firma existuje. Dále zvyšuje spoluzodpovědnost zaměstnanců na utváření hodnot podniku a slouží také jako měřítko, zda se firma odchyluje od určitého směru, který poslání stanovuje.

Dobré poslání by v sobě mělo zahrnovat tři charakteristiky:

- Soustředit se na omezený počet cílů – je třeba omezit počet cílů, aby nedošlo ke špatnému pochopení zaměstnanci firmy, při jejich zpracování a další konkretizaci se snadno zmýlíme.
- Zdůraznit hodnoty a politiku, které firmy ctí – tento bod souvisí s komunikací s vnějším prostředím, tím rozumíme především zákazníky, dále zaměstnance a ostatní společnosti.
- Vymezit pole **působnosti** – vymezení odvětví, rozsahu trhu a produktů, geografického rozsahu. (Charvát, 2006)

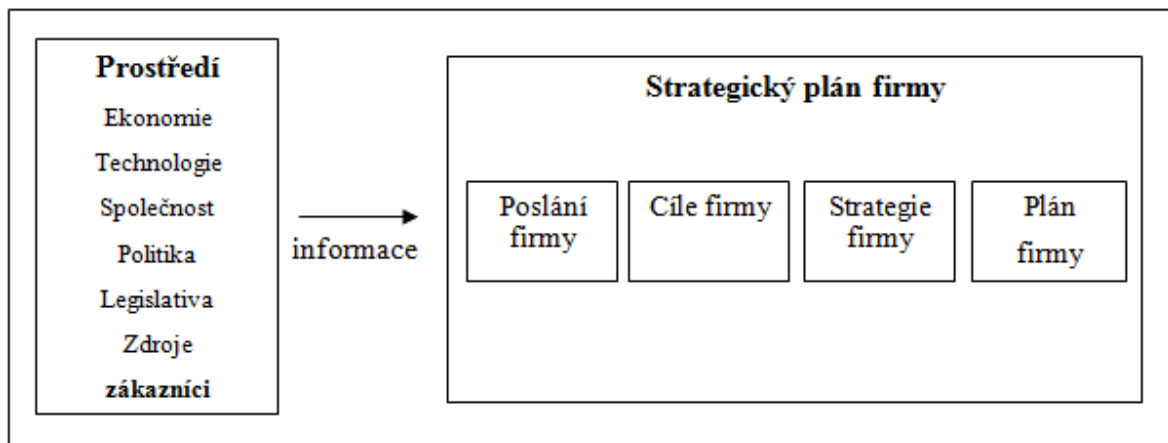
1.1.2 Vize

Poslání lze stanovit právě na základě vize, ale je méně konkrétní. Vize je dlouhodobější záležitostí, jelikož určuje směr rozvoje společnosti na 10 až 20 let, představuje bu-

doucí chování společnosti. Není nezbytně důležité stanovit hraniční rozdíly mezi misí a vizí, ale je třeba si uvědomit, co popisujeme, o čem hovoříme a efektivně to využít v naší firmě. (Charvát, 2006)

1.1.3 Strategie

Činnosti, které jsou spojené s vytvářením spolupráce, nebo souladu s okolím nazýváme formulování strategie. Rozdíl mezi strategií a plánováním spočívá v tom, že strategie určuje dlouhodobější směr firmy. Při chápání strategie podniku v širším kontextu je třeba brát v úvahu více vzájemně působících faktorů, tyto jsou uvedeny ve schématu. (Charvát, 2006)



Obr. 1 Strategie v prostředí (Zpracováno dle Charvát, 2006)

Při tvorbě strategie v dynamicky se rozvíjejících odvětvích je rozhodující inovační potenciál, pokud podniky ztrácejí inovační tempo, pak se svými aktivitami v odvětví často končí. Inovační tempo velmi úzce souvisí s kreativitou pracovníků a na celkovém klimatu, které v podniku vytvářejí manažeři. (Zuzák, 2011)

1.1.4 Strategické cíle

Ústřední pojem strategického řízení - strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíle se obecně dají charakterizovat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie tak předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dospěje k plnění svých cílů. (Keřkovský, Vykypl, 2002)

Za základní cíl podnikatelské strategie lze považovat dosažení úspěchu v podnikání, dlouhodobé stability obchodní i finanční. Úkolem je určit jak se chová vlastní subjekt

v určitém období po které je strategie vytvořena. Tyto činnosti se dějí prostřednictvím stanovení soustavy strategických cílů, které mají být naplněny. (Preuss, 2006)

Všeobecně se v anglické odborné literatuře doporučuje vymežit cíle tak, aby byly SMART. Toto vymezení se hodí vždy, když je třeba dané cíle efektivním způsobem definovat. Jednotlivá písmena vyjadřují vlastnosti cílů, které jsou požadovány:

- **S** - stimulating, specific, signifiant: znamená, že cíl by měl být jasně definován a musí stimulovat k dosahování co nejlepších výsledků,
- **M** - measurable, meaningful, motivational: cíl musí být měřitelný tak, abychom mohli určit, zda již byl dosažen, či ne,
- **A** – acceptable, achievable, appropriate: vyjadřuje dosažitelnost cílů v rámci možností firmy, i ze strany osob, které je budou plnit,
- **R** – realistic, relevant, reasonable: cíl musí být reálný, dosažitelný a relevantní z hlediska jeho proveditelnosti,
- **T** – timed, timely, time framed: rozumí se tím časový horizont pro splnění, cíl by měl být jasně určen v čase. (Vališ, 2009)

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je v odborné literatuře definováno jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů a souladu mezi vnitřními podnikovými zdroji a vnějším prostředím, dále k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Hlavními pojmy strategického řízení jsou cíle, jež lze chápat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být v konečném důsledku dosaženo, a strategie, což jsou představy o tom, jakými cestami budou podnikové cíle dosaženy. Strategická úroveň stanovuje cíle a úkoly na taktické úrovni, která je pak dále přenáší do úrovně operativní. Na operativní úrovni se jedná spíše o dny, mnohdy i minuty, naopak na úrovni strategické se téměř vždy uvažuje v dlouhodobých časových relacích. Lze konstatovat, že úkolem strategického řízení v podniku je hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálních úspěchů na konečném trhu. (Lhotský, 2010)

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje spoustu aktivit, zaměřených na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.2.1 Strategické obchodní jednotky

Strategická obchodní jednotka (Strategic business unit - SBU) se definuje pomocí různých skupin zákazníků a jejich potřeb, které chce firma uspokojovat, a k tomu využívaných technologií výroby. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Podle Philipa Kotlera a Kevina Kellera (2007) mají strategické obchodní jednotky relativně oddělené strategické plánování, díky tomu jsou schopny samostatně soutěžit s konkurencí a mohou být samostatně řízeny jako střediska zisku.

Strategii obchodních jednotek využívají firmy, které vyrábějí více výrobků pro diferencované trhy. SBU jsou v podnicích vyčleňovány proto, že pro každou SBU je formulovaná samostatná business strategie, kterou s následně SBU řídí a posléze ji realizuje. V zásadě lze uplatnit tři (respektive čtyři) přístupy k vymezení SBU:

1. **Organizační** – při vymezení jednotlivých SBU je do jisté míry kopírováno existující organizační uspořádání, přičemž je stále zajištěna potřebná konkurenceschopnost na určitém trhu. Tato business strategie je potom strategií samostatného organizačního celku. Odpovědnost za realizaci mají orgány řízení dané organizační jednotky.
2. **Strategicko-marketingový** - zde je rozhodující vymezení strategických cílů, využívá se v případech, kdy není možno, nebo žádoucí, kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů existující organizační uspořádání. Konkrétní SBU může tedy jít napříč několika existujícími organizačními jednotkami. Následná business strategie je strategií několika organizačních jednotek, které spolu navzájem spolupracují. Běžně se tak určitá organizační jednotka podílí na realizaci více business strategií. V samotném řízení firmy jsou uplatňovány maticové organizační struktury, vedle struktur liniově štábních.
3. **Projektový** – jedná se o případ, kdy je strategická obchodní jednotka vymezena ke konkrétnímu účelu, může pokrývat aktivity spojené například s realizací konkrétního projektu. Je sestavena tak, aby sjednocovala firemní zdroje a kapacity, potřebné k dosažení daného cíle.
4. **Kombinace** předchozích způsobů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3 Hierarchie firemních strategií

Celý proces strategického řízení by měl vycházet z předpokladu, že ve všech úrovních strategického řízení je daná strategie formována množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace. Všechny strategie by měly být zpracovány na podkladě specifických strategických analýz, zaměřených jak na vnější, tak i na vnitřní prostředí firmy a rovněž identifikovat očekávání příslušných „stakeholders“. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.1 Strategie stability

Tuto strategii lze použít v podnicích/SBUs, které se nacházejí ve stadiu zralosti vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska křivek jejich životního cyklu. Strategie stability však neznamená nic nedělat. Podniky spadající do této strategie se často snaží o segmentaci trhu, případně o diverzifikaci svých výrobků a hledají efektivní využití svých prostředků. Důvody pro využití strategie stability:

- Podniky, které jsou se svými výsledky spokojeny, razí filozofii „budeme pokračovat v cestách, kterými jsme úspěšně šli doposud“.
- Strategie stability přináší nejnižší riziko, proto by se musely pro podnik vyskytnout natolik dobré příležitosti, nebo špatné výsledky, aby podnik změnil svoji strategii.
- Používat strategii stability je daleko jednodušší a pohodlnější pro všechny – management, zaměstnance a další „stakeholders“ díky tomu, že nedochází k žádným velkým změnám v zaběhlých postupech.
- Využívat stabilní strategii se vyplatí zejména tehdy, je-li okolí vnímáno jako relativně stabilní a je v něm málo hrozeb a přitom i málo příležitostí.
- Strategii stability využívají i podniky, které prošly například dlouhodobou expanzí, nebo naopak vnitřní krizí. Tyto podniky se potřebují stabilizovat. K období klidu jim pomůže právě uvedená strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.2 Strategie expanze

Strategii expanze zpravidla využijí podniky/SBUs, jenž mají výrobky a trhy na kterých fungují před stadiem zralosti, popřípadě na začátku životního cyklu. Při této strategii jsou předpokládány vyšší investice s vyšší rizikovostí jejich financování. Tyto

kroky mohou vést ke krátkodobé nižší efektivitě, mohou vyvolat i antimonopolní tlaky a negativní reakce konkurentů. Cílem strategie expanze by měly být změny (nové trhy, rozšíření portfolia, noví partneři apod.), nemálo podniků hledá expanzi ve svých postupech (zvýšení podílu na trhu, rozšíření závodů apod. Důvody pro využití strategie expanze:

- Expanze je nutná v případech, kdy se podnik nachází v podmínkách neustále se měnícího okolí. V těchto podmínkách může být strategie úspěšná pouze z krátkodobého hlediska, dlouhodobou výkonnost zaručit nelze.
- Při této strategii hraje důležitou roli motivace řídicích pracovníků. Stabilita sice přináší menší rizika, avšak pro manažery i menší finanční a další odměny. Tyto benefity porostou s případnou expanzí a inovacemi, pro které je zapotřebí úspěšné manažery.
- Strategie expanze je podporována vizí, která přináší větší monopolní sílu podniku. Monopolní pozice na trhu je považována všeobecně za bezpečnější.
- Podpora expanzivní strategie přichází stále častěji i ze strany akcionářů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.3 Strategie útlumu, omezení

Její využití je vhodné v situacích, kdy se výrobky a trhy nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Jako nástroj strategie podnik využívá například rušení některých svých výrobků, opouštění trhů, nebo dokonce uzavření části svých závodů. V základních aktivitách pak může propustit část zaměstnanců, nebo omezovat zdroje na vědeckotechnické aktivity, marketing apod. Strategie omezení s sebou přináší mnohé negativní důsledky, její příčinou bývá často ekonomická situace podniku. Přesto mají všechny tyto kroky zapříčinit zlepšení efektivity podniku. Díky jistým omezením může podnik uvolněné finanční prostředky použít ke zlepšení svých ostatních (klíčových) činností.

Samotné přijetí strategie omezení bývá pro řídicí pracovníky obtížné, činí tak z několika důvodů:

- Strategie se uplatňuje tehdy, jestliže dlouhodobě podnik neprosperuje a cítí, že dělá věci špatně.
- Podnik nedosáhl svých cílů na základě jiných strategií a je vystaven silným tlakům ze strany akcionářů, zákazníků apod.

- Podnik pracuje se ztrátou a ukončuje ty činnosti, které nepokrývají variabilní náklady (nedokážou si na sebe vydělat). Zrušením těchto aktivit se podnik snaží naleznout novou rovnováhu.
- Tato strategie je sledována v případě, kdy slabé stránky a hrozby jsou natolik výrazné, že převažují silné stránky podniku. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.4 Kombinovaná strategie

Využití kombinované strategie je charakteristické jednak u podniků, které se nacházejí v obdobích změn životního cyklu výrobků i trhů, jednak u velkých podniků, které nemají své SBUs na stejné úrovni rozvoje, se stejným potenciálem, případně vnitřní výrobní jednotky (divize, závody).

Z časového hlediska může být kombinace jednotlivých strategií:

- Souběžná, kdy podnik využije různé strategie pro různé strategické jednotky (obory, organizační jednotky).
- Sekvenční, tím rozumíme využívání různých strategických alternativ pro různé časové periody. Podnik může v prvních letech například využít strategii stability a v následujících obdobích přejít do expanze. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.5 Strategie modrého oceánu

Neméně zajímavou kapitolou oblasti strategického managementu je tzv. strategie modrého oceánu. Popisuje tržní prostor jako dva druhy oceánů: rudé a modré. Rudé oceány mají význam všech dnes existujících odvětví, jejichž hranice jsou pevně vymezené. Na těchto trzích jsou známa i pravidla hry. Firma se zde snaží získat větší tržní prostor, musí tak podat vyšší výkon než její soupeři. Tržní prostor se zde stále více zaplňuje, tím se pochopitelně snižuje šance na zisk a další růst. Trh je nasycený, výrobky jsou zaměnitelné a neúprosná konkurence barví rudý oceán krví. Druhou oblastí jsou modré oceány, které představují nevyužitý tržní prostor, vytvářejí poptávku a příležitosti k vysoce ziskovému růstu. Některé vznikají zcela mimo hranice existujících odvětví, avšak většina je vytvářena právě uvnitř rudých oceánů tím, že tyto hranice již existujících odvětví rozšiřují. Hlavní výhoda spočívá v nízké, nebo téměř žádné konkurenci, pravidla hry tedy nejsou dána a čekají na své určení. Celá teorie se nezaměřuje pouze na modré oceány. Je zde zdůrazněno, že rudé oceány budou vždy velmi důležité a jsou nedílným faktorem ve světě podnikání, boj s konkurencí totiž nikdy neztratí na významu. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že

strategické myšlení v několika uplynulých desetiletích se zaměřovalo především na strategie rudého oceánu, čili konkurenčního jednání. Aby bylo dosaženo nových zisků a růstových příležitostí, musejí modré oceány vznikat, bohužel nejsou nijak zmapované a existuje jen málo praktických doporučení k jejich vytváření. (W. Chan Kim, Mauborgne, 2005)

Tab. 1 Strategie rudého oceánu vs. strategie modrého oceánu (Vlastní zpracování)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžení v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvořit si svrchovaný tržní prostor
Porazit konkurenty	Vyřadit konkurenty ze hry
Využívat existující poptávky	Vytvořit novou poptávku a využít jí
Volba mezi hodnotou a náklady	Prolomit dilema v rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uvést systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení, nebo nízkých nákladů	Uvést systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady

Hodnotová inovace

Za základní stavební kámen celé strategie modrého oceánu je považována hodnotová inovace, ta umožní firmě i zákazníkům poskytnout klíčový přírůstek hodnoty, a otevřít si tak svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. (W. Chan Kim, Mauborgne, 2005)

Podle Jana Lhotského (2010, s. 25) „Trvalý růst hodnoty pro zákazníka je dosažen prostřednictvím pěstování faktorů, které dané odvětví zcela nenabízelo, snížení nákladů společnosti je pak dosaženo prostřednictvím odstranění faktorů, které tvoří základ současného konkurenčního boje v daném odvětví.“

Vytváření modrých oceánů

Autoři strategie modrého oceánu vycházejí z principu, podle kterého je třeba se zaměřit na alternativy, nové možnosti a nový prostor místo na konkurenty, na druhé straně místo na zákazníky na dosavadní nezákazníky. Jak uvádějí autoři W. Chan Kim a Renée

Mauborgne (2005, s. 20) *"Jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit."*

Lhotský (2010) ve stručnosti definoval postup, kterým lze podle autorů na základě analýzy současného stavu daného odvětví vytvořit modrý oceán tržních příležitostí:

1. Pokud hledáme příležitosti, možnosti odlišení a vytváření nového tržního prostoru je vhodné nejprve rekonstruovat hranice trhu, to je možné provést pomocí následujících variant:
 - rozhlédnutí přes alternativní odvětví,
 - rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví,
 - rozhlédnutí přes řetězec zákazníků,
 - rozhlédnutí napříč časem (tendence utváření nových trendů),
 - rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb.

Na základě těchto variant je určeno několik faktorů, které budou buď omezeny, odvrženy, nebo pozvednuty a nově vytvořeny. Tímto je dosažena požadovaná hodnotová inovace. Dobrá strategie musí mít tři vlastnosti - jasné zaměření, rozdílnost oproti konkurenci a působivý slogan vyjadřující tuto strategii.

2. Pro uskutečnění tohoto přístupu je zapotřebí splnit předpoklady pro úspěšnou realizaci strategie modrého oceánu:
 - Přinese podnikatelský nápad mimořádný **užitek pro zákazníka**?
 - Je **cena** snadno dostupná pro širokou skupinu zákazníků?
 - Je možno dosáhnout takových **nákladů**, aby při dané ceně bylo dosaženo zisku?
 - Mohou se vyskytnout překážky **osvojení** při realizaci podnikatelského plánu, jsou tyto překážky řešeny předem?
3. Realizace strategie modrého oceánu za použití následujících opatření:
 - je třeba důsledně informovat zaměstnance, obchodní partnery a širokou veřejnost o zamýšlené strategii (vysvětlení a zapojení všech subjektů),
 - překonat čtyři překážky, které stojí v cestě realizaci strategie, jimiž jsou zdroje (omezenost), politika (možný odpor a manipulace zájmových skupin), kognitivní překážka (organizace je navyklá na status quo) a motivační překážka (zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni).

4. Nyní se nacházíme v situaci po úspěšné realizaci strategie a tím tedy vytvoření svrchovaného tržního prostoru. Existuje zde riziko možných napodobitelů, avšak strategie modrého oceánu v sobě obsahuje určitou udržitelnost, jelikož obsahuje překážky napodobování:

- velké počáteční objemy přinesou novátorovi rychlou nákladovou výhodu,
- napodobování lze zabránit patenty, nebo potřebou právního svolení,
- inovátor je schopen vytvořit silnou lojalitu svých zákazníků,
- napodobení může vyžadovat velké provozní, správní a kulturní změny,
- strategie často nelze sloučit s image značky jiných podniků,
- přirozený monopol - trh zkrátka není dost velký pro existenci více podniků.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Jedním z nejdůležitějších úkolů strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnosti nastat. Právě k tomu je nezbytná strategická předvídatost, ta se zakládá na tvořivém přístupu a strategickém myšlení. Základní východiska používaná při formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Analýzou rozumíme rozložení určitého komplexu na jednotlivé části, přičemž postupujeme od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Za cíl strategické analýzy lze označit identifikaci, analýzu a hodnocení všech relevantních faktorů, o nichž předpokládáme, že mohou ovlivnit konečnou volbu cílů a strategie podniku. Je důležité posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Toto lze považovat za základ k posouzení, zda je současná strategie vhodná, nebo k rozhodnutí o volbě nové strategie.

Nemůžeme využít žádnou strategii jakožto univerzální a rozšířit ji tak za hranice konkrétního podniku. Strategické cíle a strategie, která na ně navazuje, musí být vždy specifikována na konkrétní podnik. Jednoznačné a jednoduché přístupy neplatí, naopak je třeba rozvíjet dovednosti, které jsou založeny na analýze, vytváření vize a učení se a průběžně je uplatňovat. Lze vymezit dva základní druhy orientace strategické analýzy, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Obě roviny lze označit za propojené a vzájemně se ovlivňující. (Sedláčková, 2006)

2.1 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího okolí podniku, nebo také externí analýza, má za cíl najít příležitosti a možná ohrožení. Strategie podniku pak musí maximálně využít nabízené příležitosti a hledat cesty, jak se vyhnout ohrožením, případně alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je okolí podniku rozděleno do několika částí:

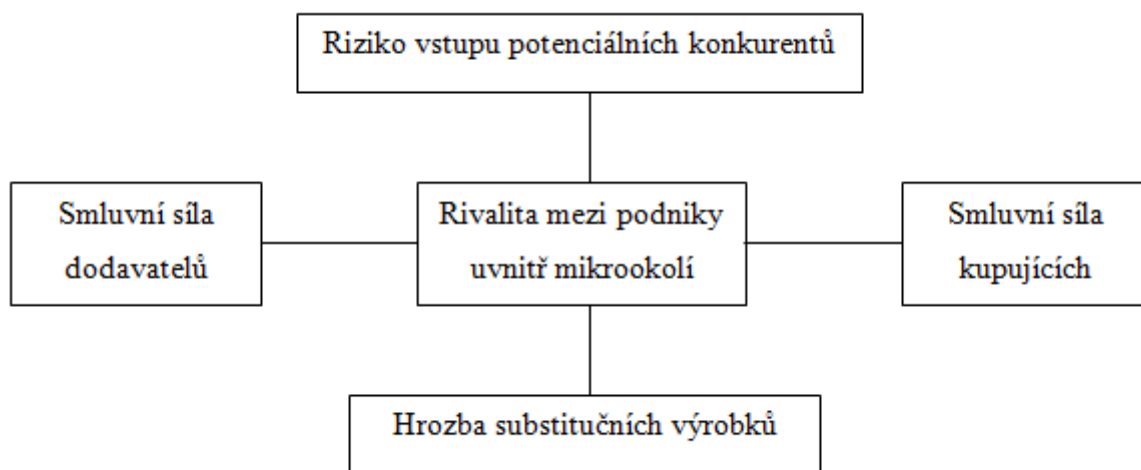
- Mikrookolí, často nazývané jako to prostředí, ve kterém firma podniká. Je tvořeno podniky, které nás bezprostředně obklopují. Další součásti mikrookolí jsou dodavatelé, zákazníci apod.
- Makrookolí je odlišné tím, že je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Celkově vzato lze říci, že makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. (Dedouchová, 2001)

- Zahraniční okolí podniku je nutno respektovat, jakožto možnost využití mnoha tržních příležitostí nejen pro velké podniky. V dnešním prostředí, především v rámci Evropské unie se mohou realizovat rovněž malé a střední podniky. Do zahraničního okolí se promítá jak mikro, tak i makrookolí a zahrnuje všechny jejich faktory. (Lhotský, 2010)

2.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Často užívaným nástrojem pro analýzu vnějšího prostředí podniku je model konkurenčního prostředí. Způsob, jakým se mnoho podniků snaží porozumět svému konkurenčnímu prostředí a ovlivnit je, hodně ovlivnily tzv. Porterovy studie o ekonomické struktuře různých ekonomických odvětví, právě z nich je název odvozen. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku nebo SBU, které působí v určitém odvětví, respektive na určitém trhu je v zásadě určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- Hrozba substitutů
- Rivalita podniků v rámci odvětví (Kašík, Havlíček, 2009)



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Zpracováno dle Dedouchová, 2001)

Vyjednávací síla zákazníků může znamenat silnou pozici vůči svému dodavateli především v těchto případech:

- zákazník je hlavním odběratelem (z hlediska jeho poptávky), nebo významným (např. image),
- je citlivý na změnu ceny (produkt má vysokou cenovou elasticitu poptávky),
- může snadno přejít ke konkurenci (produkt je standardizován),
- má k dispozici dokonalé tržní informace (trh je transparentní).

Vyjednávací síla dodavatelů nastane v případech, kdy mají dodavatelé silnou pozici:

- dodavatel je velkým (hlavní dodavatel podniku), nebo významným (např. image),
- nelze jednoduše změnit dodavatele (produkt je vysoce diferencován),
- zákazník nedisponuje tržními informacemi (trh není transparentní),
- zboží má nízkou cenovou elasticitu poptávky.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh lze snížit prostřednictvím překážek vstupu do odvětví v následujících případech:

- velká potřeba kapitálu při vstupu do odvětví (výše fixních nákladů),
- vysoký stupeň státní regulace, nebo odvětví přirozeného monopolu,
- produkt je vysoce diferencován (know-how, loajalita zákazníků),
- současné podniky mají významné nákladové výhody.

Hrozba substitučních výrobků může nastat v případě když:

- podniky, které nabízejí substituty, zvyšují nabídku nebo vyrábějí s nižšími náklady,
- switching costs („náklady přestupu, přepnutí“) jsou nízké a jeho cena pro zákazníka lákavá.

Rivalita mezi existujícími podniky na daném trhu, může být vysoká za předpokladu, že:

- odvětví je málo rostoucí, případně stagnující s nízkou ziskovostí,
- jedná se o nové odvětví, které bude pravděpodobně v budoucnu lukrativní,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- zákazník příliš nerozlišuje mezi výrobky kvůli jejich malé diferenciaci,
- dojde k nadbytku výrobních kapacit. (Lhotský, 2010)

2.1.2 PEST analýza

Jako klíčové oblasti pro analýzu vnějšího prostředí podniku lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza tak dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, proto ji nazýváme PEST analýza. V každé z těchto skupin je zahrnuta řada vlivů vnějšího prostředí, které na podnik působí různou měrou. Jejich důležitost se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. (Sedláčková, 2006)

Toto základní členění však není jednotně užívaným termínem k analýze makrookolí, přeskupováním a přidáváním dalších písmen (vlivů) vznikají různé varianty jako například STEP, PESTLE, SLEPT(E), STEEP(LED) a jiné. Všechny uvedené analýzy mají stejný účel shromažďovat statistická data a sledovat trendy, které jsou aktuální a na základě toho vyvodit budoucí směr, kterým se podnik vydá. (Kozel et al., 2011)

Politické a legislativní faktory

Politické faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Stát zasahuje do fungování ekonomiky především vytvářením legislativy (zákonů) a kontrolou jejich dodržování. Stát je také významným zaměstnavatelem a spotřebitelem, což realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí a udržováním veřejných statků. Stát také realizuje a definuje hospodářskou politiku země, může tak podporovat malé firmy, export, výzkum a technologický rozvoj. Důležitou roli při utváření pracovní síly hraje oblast školství, zdravotnictví, či sociální, za všechny uvedené oblasti má zodpovědnost stát. Schopnost předvídat strategii a budoucí záměry státu v některých oblastech trhu pomohou podniku vyhnout se konfrontaci se státem jako konkurentem. Neméně významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace. (Sedláčková, 2006)

Ekonomické faktory

Podnik při rozhodování výrazně ovlivňuje vývoj makroekonomických trendů, základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají velký vliv na základní cíle všech podniků jsou:

- **Míra ekonomického růstu:** zásadně ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že určuje rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, které musí podnik vnímat. Eko-

nomický růst přirozeně zvyšuje spotřebu, zvyšují se tak příležitosti na trhu a opačně.

- **Úroveň úrokové míry:** má vliv na celkovou výkonnost podniku a ovlivňuje skladbu finančních prostředků, které podnik využívá. Cena kapitálu, která je úrokovou mírou určovaná, významně ovlivní investiční aktivitu podniku a tím i jeho rozvoj.
- **Míra inflace:** charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje v zemi. Vysoká míra inflace má negativní účinky na investiční činnosti, což limituje další ekonomický rozvoj.
- **Daňová politika a směnný kurz:** devizový kurz limituje především konkurenceschopnost podniků z hlediska zahraničních trhů. (Sedláčková, 2000)

Sociální a demografické faktory

Patří mezi ně vlivy pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory jsou odrazem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života. Tyto faktory, podobně jako ostatní jsou v neustálém vývoji. Včasné rozpoznání trendů v této oblasti pomůže podniku získat předstih před konkurenty v boji o zákazníky. (Sedláčková, 2000)

Technické a technologické faktory

Podnik musí neustále sbírat informace o technických a technologických změnách, které probíhají v jeho okolí, jedině aktivní inovační činností v této oblasti se vyhne zaostalosti. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn znamená studie očekávání vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na pozice konkurence. (Sedláčková, 2000)

Košťan a Šuleř (2002) ve své publikaci zdůrazňují, že není nutné procházet a analyzovat všechny faktory, které byly uvedeny, jelikož klíčový vliv na organizaci má zpravidla jen několik nejdůležitějších sil. Podnik musí být proto zaměřen na zákazníka a dbát na přehled o takových faktorech, které mohou znamenat budoucí příležitosti, nebo hrozby.

2.1.3 BCG matice

Tato metoda je jednou z nejčastěji používaných analýz pozice strategické obchodní jednotky (SBU) vzhledem k ostatním SBU. Porovnávat lze také jednotlivé výrobky vzhle-

dem k ostatním. Portfoliová matice růst trhu/podíl na trhu, poprvé použita firmou Boston Consulting Group (někdy také označovaná jako Bostonská matice), je založena na použití růstu odvětví a relativního tržního podílu jako indikátorů:

- konkurenční pozice SBU v jejím odvětví,
- čistého toku hotovosti, nezbytného na provoz SBU. (Košťan, Šuleř, 2002)

Obecně je uznáváno, že jestliže roční procentní růst prodeje je vyšší než 10 %, jedná se o dynamický trh, v opačném případě, když je menší než 10 %, jedná se o trh s nízkou dynamikou. Hranice rozlišující vysoký, resp. nízký podíl na trhu je dána hodnotou 1. Je-li relativní podíl na trhu určitého podniku vyšší než 1, můžeme tento podíl považovat za vysoký, v opačném případě za nízký. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Tyto hraniční hodnoty vytváří čtyři základní pole BCG matice:

1. **Hvězdy.** Tento kvadrant je charakterizován vysokým relativním podílem a rychlým růstem. Výrobky spadající do této kategorie budou vyžadovat velké sumy peněz, aby byly schopny udržet tempo růstu, mají ale silnou pozici na trhu, která může přinést vysoké zisky v budoucnu.
2. **Dojné krávy.** Jsou jimi výrobky s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích, díky této skutečnosti nemusíme investovat do rozšíření výrobních kapacit. Produkuje zdravý tok hotovosti, který můžeme použít na financování jiných, rozvíjejících se výrobků. (Košťan, Šuleř, 2002)
3. **Otazníky.** Mají zatím nízký relativní podíl na rychle rostoucích trzích. Často znázorňují situaci, kdy se podnik snaží vstoupit na trh, který prudce roste, ale obvykle už zde prosperuje jiná vedoucí firma. Tyto výrobky vyžadují nemalé finanční prostředky pro vybudování dostatečných výrobních kapacit.
4. **Psi.** Znázorňují obchodní jednotky, které vykazují jak slabé relativní tržní podíly, tak trhy s nízkým tempem růstu. Podnik má velmi nízké zisky, někdy i ztráty, ačkoli i ty mohou někdy být dostatečným zdrojem hotovosti pro pokrytí nákladů na tento kvadrant. (Kotler, 2001)

2.1.4 Analýza konkurence

Jedním z nejvýznamnějších faktorů při vytváření obchodní strategie organizace je důsledná analýza existující konkurence. Management podniku by se měl zaměřit na klíčové faktory úspěchu jednotlivých konkurentů a také vlastního podniku. Na základě této ana-

lýzy by měl podnik provést opatření, která jsou zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka. (Kotler, Keller, 2007)

Košťan a Šuleř (2002) popisují výsledky analýzy konkurence jako určení konkurenční pozice firmy prostřednictvím maximalizace hodnot těch schopností, které odlišují danou společnost od jejích konkurentů. Při analýze konkurentů je třeba, aby si manažeři nejprve udělali o konkurentech následující přehled:

- Základní informace (sídlo, počet zaměstnanců, obrat, objem výroby, sortiment, způsob distribuce, právní forma)
- Podíl na trhu (v %)
- Strategické cíle konkurenta (jaké jsou?)
- Současná strategie (strategický záměr, základní konkurenční strategie, způsob strategického boje)
- Rozsah konkurenčního boje (geografický, tržní segmenty, výrobní řady atd.)
- Hlavní konkurenční výhoda a ostatní silné stránky
- Slabé stránky a zranitelnost (schopnost reagovat na změny, vliv trendů)
- Očekávané kroky (jsou nám známé?)

Významným nástrojem k analyzování konkurence je tzv. benchmarking. Je to analytický nástroj, který užíváme k určení, zda naše činnosti v rámci hodnotového řetězce jsou konkurenceschopné, tím přispívá k vítězství na trhu. Název benchmarking lze též volně přeložit jako „srovnávání se s nejlepšími“. Srovnávání s sebou nese náklady na měření činností mezi konkurenčními firmami a následné kopírování, nebo zlepšení již osvědčených postupů. (David, 2009)

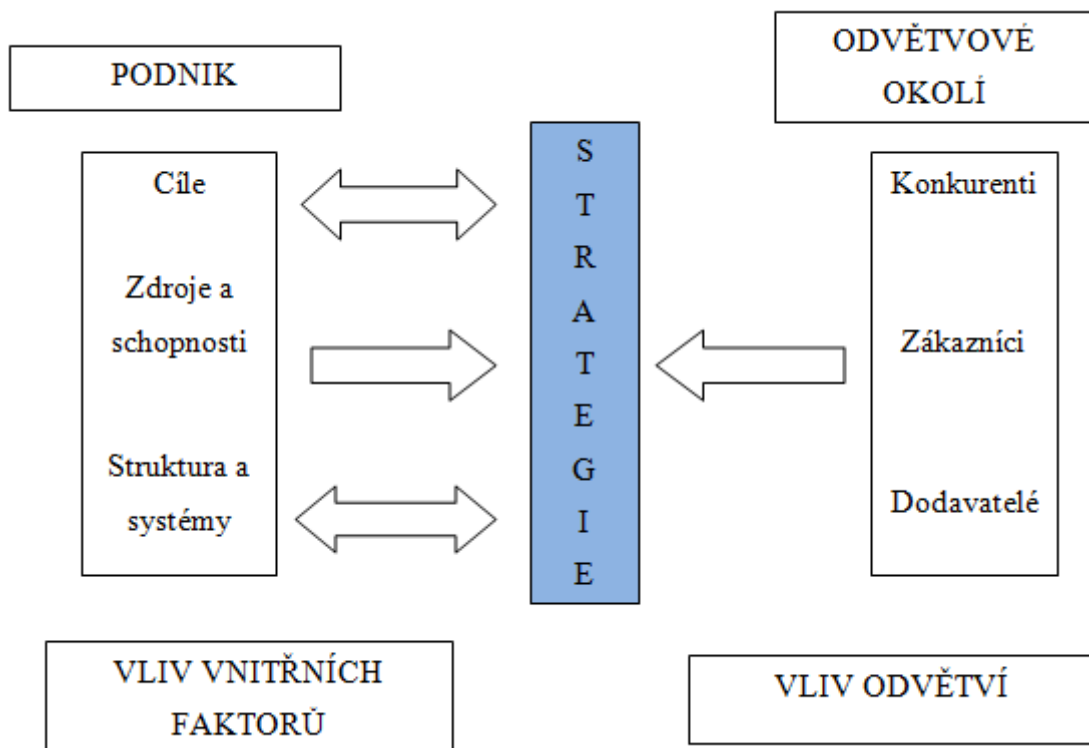
Jirásek (2002) zastává názor, že z historického pohledu není podstata benchmarkingu vlastně nic nového. Porovnání se, řazení, kdo a v čem je lepší, přetahování se patří k obecné konkurenční zkušenosti. Benchmarking do ní vnesl jistý řád a začlenil ji vědomě do konkurenčních poměrů současnosti.

2.2 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

V analýze externího prostředí podniku bylo zdůrazněno, jak je důležité, aby se strategie společnosti vytvářela s ohledem na vnější prostředí, ve kterém působí. Stejně důležité však je, aby byla stanovená strategie proveditelná a následně i udržitelná. Tyto strategické atributy získá organizace tím, že využije odpovídající zdroje a schopnosti. K formulaci

kvalitnější strategie je třeba v dalším kroku potřebně analyzovat vnitřní zdroje organizace a schopnosti společnosti. (Košťan, Šuleř, 2002)

Sedláčková (2000) uvádí, že strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. Strategie vnitřních zdrojů podniku je významná část strategické analýzy, která podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody. Analýza vnitřní situace podniku s ohledem na existující zdroje zůstávala dříve bez hlubšího zájmu. Vnitřní situace v podniku byla zvažována až ve fázi implementace strategie. Opominutí vnitřních zdrojů je nyní ve výrazném kontrastu se současným chápáním strategie, kde síly vnitřních zdrojů a schopností představují podstatný prvek při formulaci strategie.



Obr. 3 Vliv vnitřních faktorů na strategii (Zpracováno dle Sedláčková, 2000)

2.2.1 SWOT analýza

Její podstatou je to, že jsou identifikovány faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí (strengths, weaknesses, opportunities and threats, proto SWOT analýza). Na základě strategické analýzy podniku jsou definovány tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí podniku jsou definovány silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky podniku mají vel-

mi podstatné postavení, z důvodů stanovení strategie do budoucna musí být jasně definovány konkurenční výhody podniku, které staví především na silných stránkách podniku. SWOT analýzu můžeme chápat jako určité základy, na kterých podnik staví svou strategii. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

V rámci SWOT analýzy je třeba nacházet vzájemné synergie mezi slabými a silnými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. Různými kombinacemi uvedených faktorů můžeme vygenerovat rozdílné strategické reakce podniku, jak uvádí obrázek (obr. 4).

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obr. 4 SWOT analýza a strategie (Střelec, 2012)

Na základě těchto poznatků se nabízí několik možností (strategií), pro které se management rozhodne:

- MAX – MAX strategie: maximalizace silných stránek, maximalizovat příležitosti,
- MIN – MAX strategie: minimalizace slabých stránek, maximalizovat příležitosti,
- MAX – MIN strategie: maximalizace silných stránek, minimalizovat hrozby,
- MIN – MIN strategie: minimalizace slabých stránek, minimalizovat hrozby. (Střelec, 2012)

Jirásek (2002) zastává názor, že současná pokleslá podniková praxe dá zpravidla přednost tomu, co je relativně jednoduché před tím, co je vyspělé a pokrokové, čili správné. Dá přednost tomu, co se dá svěřit podřízeným, před tím, co by měli udělat nadřízení. Nezní to nejlépe, ale praxe to dostatečně často dokládá. SWOT slibuje právě takové nekomplikované a rychlé řešení. S tímto tvrzením souhlasím.

2.2.2 Analýza hodnotového řetězce

Spotřebitelé často kombinují vnímání nákladů, které posuzují s hodnotou výrobku. Při zvažování hodnoty, kterou spotřebitelé vnímají, je důležité si uvědomit, že náklady nejsou omezeny na skutečné peněžní ceny, ale mohou odrážet náklady příležitosti, času, energie a jakékoli psychologické zapojení do rozhodnutí, které spotřebitelé zvažují. Z firemního hlediska je nutno brát široký pohled na vytváření hodnot. Porter navrhl hodnotový řetězec jako strategický nástroj k určení způsobů, jak vytvořit co největší hodnotu pro zákazníka. Rozčlenil podnik do strategicky významných činností firmy, jejichž účelem je navrhnout, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat výrobek firmy. (Keller, 2012)

Hodnotový řetězec, který vyjadřuje celou dosahovanou hodnotu, se skládá z hodnototvorných činností a marže (tab. 2). Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Chápeme je jako stavební kameny, kterými podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností. Hodnototvorné činnosti můžeme dále rozdělit do dvou skupin:

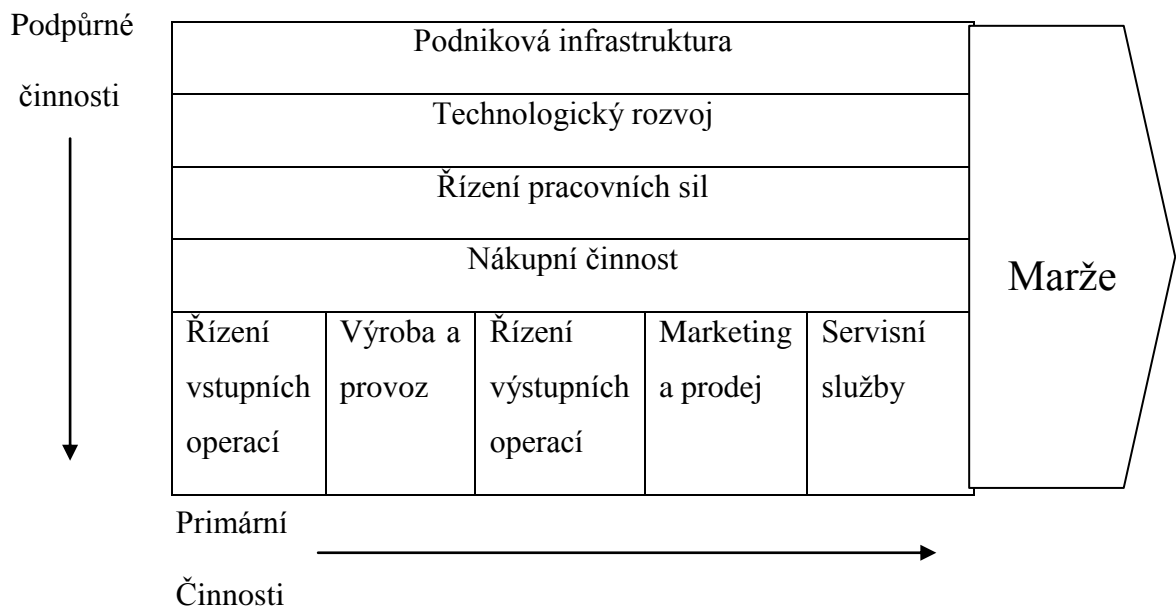
1. Primární činnosti:

- Řízení vstupních operací: výčet všech činností jako přejímání, skladování a rozdělení vstupů pro konkrétní výrobek.
- Výroba a provoz: zhodnocení vstupů do požadované podoby výrobku.
- Řízení výstupních operací: činnosti zajišťující odvoz, skladování až po dopravení finálního výrobku zákazníkovi.
- Marketing a odbyt: činnosti, které mají za úkol motivovat zákazníka ke koupi daného výrobku.
- Servisní služby: služby k udržení případně i zvýšení hodnoty koupeného výrobku.

2. Podpůrné činnosti:

- Obstaravatelská činnost: zajišťuje nákup vstupů, např. způsoby, metody a přístupy jednání s dodavateli, informační systémy apod.
- Technický rozvoj: tyto činnosti mají za úkol zkvalitnit jak finální výrobek, tak výrobní nebo technologický postup.
- Řízení pracovních sil: činnosti, které zabezpečují výběr, školení, odměňování a další.
- Infrastruktura podniku: činnosti v infrastruktuře podniku zajišťuje např. generální ředitelství, útvary plánování, finance, právní oddělení apod. (Bartés, 2011)

Tab. 2 Hodnototvorný řetězec (Vlastní zpracování)



2.2.3 Analýza 7S

Další významnou analýzou vnitřního prostředí podniku je model 7S firmy McKinsey, dle které je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory vnímat a analyzovat v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech. Analýza nabízí pohled na organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, tyto se navzájem podmiňují, ovlivňují a rozhodují o úspěšnosti strategie, která byla přijata. V souladu těchto faktorů je třeba hledat klíčové faktory úspěchu („key success factors“) každé organizace. (Cimbálníková, 2012)

- Strategy (strategie) – vyjadřuje, jak organizace dosáhne své vize a strategického cíle a jak reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru.
- Structure (struktura) – znázorňuje organizační strukturu, způsob delegování úkolů, spolupráci a týmovou práci, komunikaci a přenos informací, kontrolní mechanismy.
- Systems (systémy řízení) – jsou to prostředky, postupy a systémy, které slouží k řízení.
- Style (styl manažerské práce) – faktor, který vyjadřuje styl vedení a způsob řešení konfliktů.
- Staff (spolupracovníci) – jsou jimi lidské zdroje v organizaci, jejich funkce, vztahy mezi nimi, způsoby chování, postoje, motivace a systém odměňování.
- Skills (schopnosti) - jedná se o schopnosti a kompetence uvnitř organizace, to co podnik dělá nejlépe, např. prvky učící se organizace, nebo řízení znalostí.
- Shared values (sdílené hodnoty) – odrážejí základní hodnoty podniku, principy, ideje, zkušené a respektované pracovníky a také zainteresované stakeholdery. (Cimbálníková, 2012)

Všech sedm elementů je propojeno mezi sebou, takže vzniká obraz sedmicípé hvězdy, jakoby „diamantu“, tyto faktory jsou dále rozděleny na tvrdá a měkká S. Mezi tvrdé faktory patří strategie, struktura a systémy řízení, mezi měkké zbývající, čili styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. (ICT-123.COM, 2009-2012)

3 PROCES PŘÍPRAVY PROJEKTU

Investičním projektem chápeme soubor technických a ekonomických studií sloužících k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice. Výsledky marketingového výzkumu dávají dostatečný základ pro formulaci strategie projektu pouze v případě, že se jedná o projekt pro nově vznikající firmu. Pokud daný projekt připravuje již existující firma (např. rozšíření výrobních kapacit a další rozvoj), je třeba se opírat také o výsledky analýz a hodnocení firmy, znalost jejich slabých a silných stránek aj. (Fotr, 2011)

3.1 Fáze projektu

Příprava k realizaci a samotná realizace projektů je jednou ze základních podmínek úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje podniku, a proto je třeba jí věnovat náležitou pozornost. Celý proces lze rozdělit do tří po sobě jdoucích fází (Kislingerová et al., 2007):

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní

3.1.1 Předinvestiční fáze

Každý podnik mířící za úspěchem by měl mít strategii, jejíž základ vychází z dlouhodobých cílů podniku a rozpracovává je s tím, že přihlíží k operacím důležitým pro úspěch, a to tak, aby strategie vycházela nejen z potřeb podniku, ale i zohlednila jeho užší i širší okolí, změny v něm odpovídajícím způsobem a na tyto změny reagovala. Základní cíl většiny podniků lze nazvat jako maximalizaci hodnoty pro vlastníka, tento cíl je však dlouhodobého charakteru a dopracovat se k němu lze kombinací dílčích cílů v krátkodobém a střednědobém horizontu. (Scholleová, 2009)

K maximalizaci hodnoty firmy přispívá produkce v několika aspektech:

- správně zvolený a optimálně vytvářený sortiment produktů a služeb,
- dobře nastavené vztahy s dodavateli a odběrateli, organizace distribuce,
- minimalizace nákladů při výrobě za předpokladu dodržení zákonných norem a v potřebné kvalitě a množství.

3.1.2 Investiční fáze

V investiční fázi dochází k vytvoření všech podmínek pro to, aby mohl být zahájen vlastní provoz. Investiční fázi můžeme chápat také jako uvedení projektu do života, což zahrnuje:

- potřebnou právní, finanční a organizační základnu,
- získání základní technologie (vlastním vývojem, nebo nákupem),
- nabídkové řízení - výběr dodavatelů,
- zajištění a zaškolení zaměstnanců,
- záběhový provoz. (Scholleová, 2009)

Řízení realizace investiční fáze využívá metod řízení projektu, přičemž zásadní je dodržování časového plánu. V časovém harmonogramu je třeba zohlednit jak nutný čas pro jednotlivé činnosti, tak i závislosti mezi činnostmi. U strategického plánování projektů lze využít několik metod, jako příklad lze uvést síťovou analýzu, kdy za využití síťového grafu znázorníme návaznost jednotlivých akčních programů, které jsou charakterizovány časovými intervaly. Vše končí nalezením tzv. kritické cesty projektu, ta znázorňuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. V síťové analýze rozlišujeme mezi deterministickými modely – metoda CPM (metoda kritické cesty) a stochastickými modely – metoda PERT, kde určíme střední doby trvání, směrodatnou odchylku, tím provedeme kontrolu a hodnocení plánu.

3.1.3 Provozní fáze

Provozní fáze se týká celé etapy realizace projektu. Kvalitně provedená předinvestiční a investiční fáze snižují riziko vzniku problémů ve fázi provozní. Může nastat situace, že vývoj interních i externích předpokladů nebude shodný s plánem a bude tak třeba přistoupit ke korekci, ta může být obtížná a nákladná. (Kislingerová et al., 2007)

Problémy, které lze předpokládat v provozní fázi, mohou být charakteru:

- *Krátkodobého*: většinou problém týkající se výrobní části, příčinu je nutno hledat v podcenění některé části investiční fáze.
- *Dlouhodobého*: jde o chybu v celkové strategii, na které byl projekt založen, její příčiny lze najít ve špatných podkladech, nebo v podcenění přípravy projektu v předinvestiční fázi. (Scholleová, 2009)

4 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracování literární rešerše v oblasti problematiky strategického managementu a jeho různých částí. Zkoumané téma je poměrně rozsáhlé a je tedy k dispozici dostatečné množství jak českých, tak zahraničních literárních pramenů. Z hlediska obsahu lze literární prameny v této oblasti rozdělit na dvě základní skupiny:

- Celá monografie řeší pouze teoretická východiska.
- Část monografie obsahuje praktické příklady s konkrétními podniky z praxe.

Z pohledu modernějšího přístupu, jenž v literatuře využívá praktických přístupů, jsou významnými autory Philip Kotler, který v mnoha svých publikacích dokázal skloubit teorii s praxí a Michael Porter, jenž na sebe upozornil především modelem pěti konkurenčních sil. Dnes je již pod názvem Porterův model pěti sil hojně užívaným nástrojem pro analýzy externího okolí podniků. Za významný milník z hlediska strategického managementu z poslední doby lze označit monografii Strategie modrého oceánu od dvojice profesorů na francouzském institutu INSEAD W. Chan Kima a Renée Mauborgne, kde zajímavým pohledem znázornili novou vizi popisující konkurenční boj na trhu jako rudé oceány a nové příležitosti jako modré oceány.

Z českých autorů významně ovlivnili strategické řízení podniků autoři Keřkovský a Vykypěl, kteří se společně s Dedouchovou zaměřují na rozdělení podniku na tzv. SBU, neboli strategické obchodní jednotky skrze které lze efektivněji plánovat podnikové strategie pro jednotlivé podnikatelské jednotky firmy. Podle Košťana a Šuleře (2002) strategicky myslet znamená perspektivně nahlížet na své možnosti, pružně reagovat na permanentní změny a svou činností je ovlivňovat, plánovat při těchto změnách a překonávat problémy s využitím potenciálů svých pracovníků.

Autoři všeobecně poukazují na to, že k určení správné strategie podniku je třeba si stanovit dílčí strategické cíle a dále prostředky, kterými těchto cílů chceme dosáhnout. Tyto cíle je třeba důsledně dodržovat a výsledky verifikovat. Jirásek ve své publikaci zmiňuje: „*Lidé si zvykají, že strategie je něco, o čem se mluví, nikoli něco, co se tvoří.*“

Zdroje a jejich dostupnost k problematice strategického řízení jsou velmi dobré. Některé odlišnosti v názorech autorů lze přičíst snaze vytvořit nový pohled, nové teorie,

které do managementu patří. Teoretické poznatky z této části diplomové práce budou využity v části praktické a také v projektu strategie rozvoje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Výpis z obchodního rejstříku charakterizuje společnost KRUŽÍK s.r.o., která je vedena u Krajského soudu v Brně následovně (Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2012):

<i>Obchodní firma:</i>	KRUŽÍK s.r.o.
<i>Sídlo:</i>	Kroměříž, Veleslavínova 2357, PSČ 767 01
<i>Identifikační číslo:</i>	269 43 115
<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Předmět podnikání:</i>	zámečnictví, nástrojářství, zednictví, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba elektřiny
<i>Statutární orgán:</i>	jednatel Antonín Kružík den vzniku funkce: 26. října 2004 jednatel Martin Vymazal den vzniku funkce: 2. srpna 2006 jednatel Martin Kružík den vzniku funkce: 26. října 2004 Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně.
Počet zaměstnanců:	59
<i>Základní kapitál:</i>	15 000 000,- Kč

5.1 Profil společnosti KRUŽÍK s.r.o.

Hlavním předmětem podnikání společnosti KRUŽÍK s.r.o. je výroba sekčních garážových a průmyslových vrat, prodej pohonů, nakládací techniky a dalšího příslušenství k vratům. Firma funguje jako výroba a velkoobchod, zákazníci jsou tudíž v drtivé většině montážní firmy, které následně montují vrata do koncových objektů. Společnost KRUŽÍK s.r.o. neprodává své výrobky pouze v rámci ČR, ale v současnosti působí již v 11 evropských státech. Za více než 18 let existence se stala jedním z vůdců trhu na území České republiky. Zabývá se výrobou přesně na míru, takže je schopna vyrobit vrata téměř jakéhokoli rozměru a každá vrata jsou tak v podstatě originál.



Obr. 5 Sídlo společnosti (Kružík, 2011)

5.1.1 Historie společnosti

Společnost byla původně založena jako podnikání fyzické osoby v roce 1994 a byla zaměřena na dovoz a montáž garážových vrat z Kanady. V roce 1997 uzavírá společnost dohody o dodávkách materiálu z Itálie a Holandska, byla zahájena vlastní výroba garážových vrat a výstavba provozní budovy v Kroměříži. Přestavba areálu končí v roce 2002, následně začala výstavba nových skladovacích a výrobních prostor, která končí v roce 2004. Tento rok je pro podnik průlomový z více hledisek, jedním z nich je založení společnosti KRUŽÍK s.r.o., dalším je zřízení zastoupení firmy ve Spolkové republice Německo. V dalším roce vzniká školicí středisko pro odběratele, včetně vzorků vrat určených k nácviku montáže a byla zprovozněna vlastní lakovna pro povrchovou úpravu vrat. Květen roku 2005 je významný otevřením pobočky na Ukrajině, ta zajišťuje prodej výrobků na území SNS (území bývalého Sovětského svazu). V následujících letech dochází k optimalizaci výrobních procesů pro dosahování vyšších objemů a kvality výroby. Důleži-

té události z historického hlediska v jednotlivých letech jsou přehledně uspořádány v následující tabulce:

Tab. 3 Historie společnosti v letech (KRUŽÍK, 2012)

1994	Založení firmy, dovoz a montáž garážových vrat z Kanady
1995	Rozšíření sortimentu o výrobky z Itálie.
1996	Rozšíření služeb o montáž elektronických zabezpečovacích systémů, dodávku a montáž těsnících límců, výrobu a montáž brán, dodávku obkladů MONOWALL.
1997	Uzavřeny dohody o dodávkách materiálu v Itálii a Holandsku a zahájení výroby garážových vrat, zahájení výstavby provozní budovy v Kroměříži
1998	Dokončení výstavby provozní budovy, zahájení výstavby skladu a výrobních prostor v Kroměříži.
1999	Dokončení výstavby skladu a výrobních prostor, zahájení výstavby dalších výrobních prostor v Kroměříži, "restrukturalizace" - ustoupení od ostatních aktivit ve prospěch výroby vrat, budování sítě autorizovaných montážních firem, zvyšování výroby a tím zásadní snižování cenových úrovní od dodavatelů.
2000	Dokončení výstavby dalších výrobních prostor, saturace firmy na trhu, větší komunikace značky ve vztahu ke konečnému zákazníkovi.
2001	V únoru byla zahájena výstavba nové administrativní budovy na Veleslavínově ulici v Kroměříži
2002	V únoru dokončena přestavba areálu na Veleslavínově ulici. Následně proběhlo stěhování firmy do nových prostor. V listopadu zahájena výstavba nových skladových a výrobních prostor na ploše 3500 m ²
2003	Dostavba a stabilizace výrobně-skladovacích kapacit spojená s možností rychlejších dodávek a větších skladových zásob. Na jaře zprovoznění montážně-školicího střediska.

2004	Zřízení obchodního zastoupení naší firmy ve Spolkové republice Německo. Zahájení výstavby výrobní haly o velikosti 3 000 m ² pro skladování panelů pro sekční vrata. Předpokládaný termín dokončení stavby - 1. čtvrtletí 2005
2005	Dokončení výstavby výrobních prostor na celkové ploše areálu cca 3 ha. Vybudování školicího střediska pro odběratele včetně vzorků vrat určených k nácvičku montáže. Zprovoznění lakovny pro povrchovou úpravu vrat, čímž se zkrátí termíny dodání a zlepší se možnost kontroly tohoto procesu. V měsíci květnu byla založena pobočka naší společnosti na Ukrajině, která bude zajišťovat prodej našich výrobků na území SNS.
2006	Další expanze na evropské trhy, v současnosti máme pravidelný odbyt již v 9 evropských zemích. Optimalizace výrobních procesů pro dosažení vyšší efektivity výroby
2007	Rozšíření vyráběného sortimentu o rolovací vrata a nakládací techniku. Další rozšíření exportu, ke konci roku vyvážíme již do 11 evropských zemí
2008	Implementace komplexního informačního systému včetně plánování a řízení výroby, který napomůže k dalšímu zefektivnění vnitropodnikových procesů a zvýší kvalitu námi poskytovaných služeb. Další fáze modernizace výroby našich vrat, nákup nových strojů a zařízení, výstavba plochy pro skladování panelů.
2009	Rozšíření nabídky o 24 nových imitací dřeva (jako první firma v České republice). Další zdokonalování procesů ve výrobě a její průběžná optimalizace, čímž dochází k neustálému zvyšování produktivity práce.
2010	Rozšíření sortimentu o 2 nové typy vrat - vrata posuvná do strany a vrata dvoukřídlá. Zavedení vlastní kaširovací linky do výroby. Další rozšíření počtu imitací dřeva, nabídky barev i imitací ušlechtilých kovů pro kaširování. Mírný pokles obrátu i produkce způsobený ekonomickou krizí.
2011	Nákup CNC frézy pro vyřezávání oken a dalších otvorů do panelů. Průběžné rozšiřování nabídky imitací dřeva, imitací ušlechtilých kovů a barevných fólií dle požadavků zákazníků. Další rozšíření výrobních prostor.

5.1.2 Výrobní areál podniku

Rozloha areálu je 15317 m². V areálu se nachází jedna dvoupodlažní administrativní budova a výrobní haly, viz příloha P I: Výrobní areál firmy KRUŽÍK s.r.o. Společnost má vlastní školicí místnost a „showroom“, kde jsou předváděny stálým odběratelům i koncovým zákazníkům novinky v sortimentu. Celý objekt je oplocený a zajištěný. Mimo pracovní dobu je střežen bezpečnostní agenturou. Společnost šetří životní prostředí, jelikož má vlastní solární elektrárnu.

5.1.3 Organizační struktura společnosti

Množství zaměstnanců ve společnosti KRUŽÍK s.r.o. se v posledních pěti letech pohybuje v konstantních hodnotách okolo 60 zaměstnanců. Z hlediska rozdělení základních typů organizačních struktur lze tyto zaměstnance rozdělit do liniové (lineární) organizační struktury. Vzhledem k nedávnému upuštění od outsourcingových aktivit společnosti v procesu laminace oken, hliníkových profilů a dalšího příslušenství sekčních garážových vrat, má podnik od dubna 2012 novou organizační strukturu, která je uvedena v příloze P II: Organizační struktura firmy KRUŽÍK s.r.o. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s.r.o.)

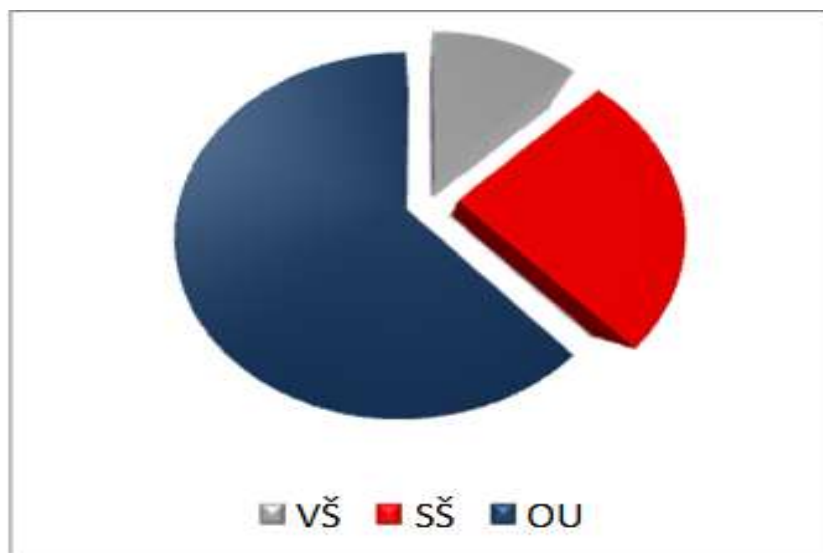
5.1.4 Zaměstnanecká struktura podniku

Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců jsou v průměru za poslední 4 roky ve výši 1,65% z celkových mzdových nákladů na zaměstnance bez odvodů. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je zaměřeno na odborná, technická a jednorázová školení.

Tab. 4 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2011)

Rok	Mzdové náklady bez odvodů v tis.	Náklady na zvyšování kvalifikace v tis	Mzdy v % z celkových tržeb
2008	16 065	258	1,6
2009	16 623	267	1,6
2010	15 726	268	1,7
2011	17 056	289	1,7

Vzdělanostní struktura zaměstnanecké základny firmy činí celkem 59 zaměstnanců. Procentuelní podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků firmy činí 10,2 % z celkového počtu pracovníků. Struktura zaměstnanců a jejich vzdělání odpovídá výrobě, která svou potřebou pracovníků odpovídá převážně dělnickým profesím.



Obr. 6 Grafické znázornění vzdělanostní struktury zaměstnanců
(Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2011)

5.1.5 Hlavní cíle podnikatelské koncepce společnosti

Upevnění pozice leadera na trhu

Společnost KRUŽÍK s.r.o. usiluje o upevnění a posílení pozice jednoho z leaderů na trhu se sekčními vraty v rámci ČR. Pro naplnění tohoto cíle musí být společnost schopna vyrábět kvalitní výrobky za konkurenceschopnou cenu. Toho se snaží dosáhnout pečlivým výběrem kvalitních dodavatelů a předcházet následným problémům s reklamacemi.

Pro minimalizaci slabých stránek se společnost KRUŽÍK s.r.o. neustále snaží vyhledávat nové dodavatele jednotlivých komponent, samozřejmě s ohledem na kvalitu, u kterých je možno plánovat nákup materiálu s kratšími dodacími lhůtami. Neustále je potřeba inovovat produkt a získat a udržet náskok před konkurencí. Cílem je výroba kvalitních výrobků za konkurenceschopnou cenu a snaha o snižování výrobních nákladů a optimalizace výrobních procesů.

Zvyšování a rozšiřování exportu

Firma působí v současné době především na českém trhu a v dalších celkem jedenácti evropských zemích a dále vyvíjí svou aktivitu k rozšíření na zahraniční trhy, zejména ve střední a východní Evropě, což je jejím současným primárním cílem. Tohoto cíle chce firma dosáhnout zefektivněním práce, budováním vztahů se zákazníky a obchodními partnery, účastí na mezinárodních výstavách a veletrzích.

Certifikace společnosti

System řízení jakosti dlouhodobě odpovídá normě ISO 9001:2008 a všechny výrobky splňují veškeré požadované bezpečnostní normy. Certifikáty TÜV se vztahují na všechny výrobky firmy KRUŽÍK s.r.o. Bezpečný provoz v podniku je zaručen přísnou evropskou normou EN 13241-1. Vlastnictví těchto certifikátů je důležité, a pokud se v budoucnu vyskytnou nové požadavky na kvalitu a bezpečnost, bude společnost usilovat o jejich splnění.

Personální politika

Hlavním cílem z hlediska personální politiky je důkladný výběr zaměstnanců a jejich motivace, jelikož pouze s kvalitními a motivovanými zaměstnanci lze vyrábět kvalitní produkty. S tím souvisí potřeba definovat klíčové zaměstnance firmy a klíčovou prioritou bude si tyto zaměstnance udržet.

Výzkum a vývoj nových produktů a procesů

Podnik neustále sleduje nové trendy ve vývoji sekčních vrat a do výroby jsou zapracovávána nová řešení, která mohou zlepšit užité vlastnosti vrat z pohledu zákazníka.

Hlavním úkolem v oblasti výzkumu a vývoje společnosti pro roky 2012 – 2013 je zavedení výroby panelů, oken a hliníkových profilů potahovaných fólií s imitací dřeva nebo ušlechtilého kovu. Společnost tím získá značný náskok před konkurencí nejen v rámci ČR, ale i v Evropě, jelikož zatím v celé Evropě není žádná firma vyrábějící sekční vrata, která by měla vlastní kaširovací linky na potahování fóliemi. Předpokladem je také získání některých zákazníků od konkurence, zvýšení produkce a snížení nákladů na jednotku práce.

5.1.6 Mise firmy

Vedení firmy stanovilo následující misi společnosti. Především má zájem na tom, aby firma:

- byla úspěšná a zisková,
- zvyšovala svůj tržní podíl nejen na tuzemském trhu ale především na zahraničním trhu,
- upevňovala postavení na trhu,
- byla solidní firmou s pozitivním image,
- poskytovala užitek zákazníkům a uspokojovala jejich potřeby.

Jako jeden ze základních kroků k dosažení těchto cílů v rámci mise si firma vytýčila přijetí filosofie jednoznačné orientace na zákazníka, neboť je nutné si uvědomit, že s postupem času budou nejúspěšnější pouze ty společnosti, které nejlépe uspokojí potřeby zákazníků.

5.1.7 Poslání podniku

Posláním společnosti je ekonomická stabilita a zisk. Hlavní činností je výroba a prodej garážových a průmyslových vrat včetně příslušenství a poskytovaných odpovídajících služeb (dovoz výrobků po celé České republice zdarma, dostatečné množství obchodních zástupců, promptní řešení reklamací, záruční i pozáruční servis apod.). Svých dosaždních výsledků firma dosáhla zejména kvalitou poskytovaných služeb, kvalitou provedení prací, seriózní cenovou politikou a dodržováním dodacích termínů.

Heslem podniku je „*určujeme směr*“



Obr. 7 Logo společnosti (KRUŽÍK, 2012)

5.2 Produkt společnosti

V současné době prochází firma neustálým vývojem. Jsou zpracovávány nové postupy a poznatky v oblasti výroby garážových a průmyslových vrat. Důraz je kladen na nové technologické postupy s využitím moderních technologií. Hlavním výrobním programem jsou však garážová a průmyslová vrata:

- *Garážová vrata*
 - nerez dekory a dekorativní prostředí
 - integrované vstupní dveře
 - dvoukřídlá vrata
 - posuvná vrata
 - vedlejší dveře
 - příslušenství
- *Průmyslová vrata*
 - ocelová vrata Base +
 - hliníková vrata Alu +
 - hliníková vrata Alm +
 - barevné provedení
 - integrované vstupní dveře
 - vedlejší dveře
 - příslušenství
 - vratová těsnění

Vedle hlavní činnosti výroby průmyslových a garážových vrat, lze v nabídce podniku KRUŽÍK s.r.o. nalézt i další produkty související s hlavním sortimentem. Komplexnější nabídka umožňuje podniku získávat nové zákazníky a uspokojovat jejich nejnáročnější potřeby:

- *Imitace dřeva a barevná úprava vrat:* pomocí nových technologií je možné přesné barevné sladění vrat s okny, fasádou, nebo jinými prvky domu. Podnik nabízí výběr z téměř 3000 barev.
- *Rolovací vrata:* jsou vhodná pro případ, kde je instalace jiných typů vrat nemožná, jsou vyráběna vždy přesně na míru.

- *Předokenní rolety*: schopnost lakovat i kaširovat rolety do jakékoli fólie dává společnosti výhodu oproti konkurenci. V nabídce jsou rolety s viditelným boxem, skrytým boxem, do překladu a s integrovanými sítěmi proti hmyzu.
- *Nakládací technika*
 - vratová těsnění: ochranná zařízení, instalovaná na překládací rampu sloužící k těsnému a bezpečnému propojení nákladního automobilu a vratového otvoru budovy.
 - vyrovnávací můstky: umožňují vyrovnání výškového rozdílu a vzájemného odstupu nákladního automobilu a překládací rampy v průběhu nakládky/vykládky.
- *Garážové pohony*: k vratům KRUŽÍK společnost nabízí pohonné systémy Marantec Comfort v různě silných motorech s možnostmi rozšíření.
- *Průmyslové pohony*: jsou užívány pro automatizaci sekčních průmyslových vrat. Společnost nabízí boční pohony od špičkových evropských výrobců.
- *Bránové pohony*: používají se pro elektrické ovládání křídlových a posuvných bran. (KRUŽÍK, 2012)

6 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola se bude věnovat analýze externího prostředí a z ní vycházející odpovědné strategii podniku KRUŽÍK s.r.o. Právě analýzy vnějšího prostředí jsou důležitým východiskem pro stanovení strategie podniku, protože umožňují vedení společnosti zjistit situaci, ve které se firma nachází. Jelikož se jedná o vnější okolí, podnik má omezené možnosti toto okolí ovlivňovat. U středních podniků jakým je firma KRUŽÍK s.r.o. jde spíše o to správně reagovat na tyto změny, případně je předpovídat a umět se na ně dostatečně připravit. Poté se může společnost lépe zaměřit na ty činnosti, které jsou pro ni perspektivní. Výsledky externí analýzy lze popsat jako znalosti vedení podniku, na jejichž základě lze formulovat strategii tak, aby její orientace odpovídala jeho okolí.

V této části budou provedeny analýzy, které byly konzultovány s managementem podniku, například analýza konkurence, nebo PEST analýza, jenž je základním východiskem pro stanovení situace na poli největších rivalů podniku. Další analýzy byly vytvořeny přímo za asistence vedení podniku, jako např. Porterův model pěti konkurenčních sil.

6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako další užitečnou metodu k analyzování vnějšího prostředí podniku využijí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Současná situace v roce 2012 bude hodnocena porovnáním s rokem 2009, kdy naplno udeřila ekonomická krize. Hodnoty, které budou mezi sebou komparovány, jsou určeny konzultací a kvalifikovaným odhadem vrcholového managementu společnosti KRUŽÍK s.r.o. Hodnotící škála byla určena bodovací stupnicí od 1 do 6 bodů, kdy 1 znamená nejnižší intenzitu hrozby pro podnik a 6 naopak nejvyšší. Otázky byly konstruovány tak, aby vystihovaly pět klíčových bodů Porterova modelu konkurenčních sil. Zpracované tabulky s konkrétními hodnotami, které byly určeny marketingovým oddělením společnosti, jsou uvedeny v příloze P III: Porterův model pěti konkurenčních sil.

6.1.1 Shrnutí poznatků z Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Právě v roce 2009 zasáhla ve výrobní oblasti, stejně jako ve stavebnictví naplno finanční krize, tato situace se samozřejmě nevyhnula ani společnosti KRUŽÍK s.r.o. Její vliv byl znát především na mírném poklesu tržeb, dále přibrzdil do té doby poměrně strmý vzestup společnosti na trhu a její další rozvoj.

Tab. 5 Porterův model – hodnocení za rok 2009 (Vlastní zpracování)

Hodnocení Porterových sil v roce 2009	Nízký 1 – 2 body	Střední 3 – 4 bodů	Vysoký 5 – 6 bodů
Vyjednávací síla zákazníků	●		
Vyjednávací síla dodavatelů		●	
Hrozba vstupu nových konkurentů	●		
Hrozba substitučních výrobků	●		
Rivalita mezi existujícími podniky		●	

Při celkovém pohledu na výsledky Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze konstatovat střední až slabé ohrožení podniku. Hodnoty dosahovaly v průměru hodnot 2,76 v roce 2009 a v roce 2012 taktéž hodnoty 2,76. Management společnosti se rozhodl na prostředí ekonomické krize reagovat pomocí různých promočních akcí a přiměřeným snížením cen, což podniku pomohlo se s nepříznivou ekonomickou situací vyrovnat. Úspěšnost protikrizových opatření dokazují i výsledky modelu pěti sil, kdy se podniku podařilo rozdělit portfolio odběratelů na mnoho malých jednotek, úspěšně expandovat do zahraničí, kde si společnost vytvořila stálé obchodní vazby s dalšími odběrateli.

Tab. 6 Porterův model – hodnocení za rok 2012 (Vlastní zpracování)

Hodnocení Porterových sil v roce 2012	Nízký 1 – 2 body	Střední 3 – 4 bodů	Vysoký 5 – 6 bodů
Vyjednávací síla zákazníků	●		
Vyjednávací síla dodavatelů		●	
Hrozba vstupu nových konkurentů	●		
Hrozba substitučních výrobků	●		
Rivalita mezi existujícími podniky		●	

6.2 PEST analýza

Tato část analýzy externího prostředí podniku se zaměřuje na klíčové vlivy, které ovlivňují firmu KRUŽÍK s.r.o. Každý z těchto faktorů může na podnik působit různou měrou, avšak je třeba udržet rovnováhu všech čtyř sil. Na výrobu průmyslových a garážových vrat a dalších komplementů těchto výrobků má velký vliv momentální situace ve stavebnictví.

Ekonomické faktory

- Pokles stavební produkce lze zaznamenat již třetí rok v řadě. Za rok 2011 (-3,5 %) se již pokles roku 2010 (-7,1 %) dále neprohluboval. Totéž platilo i pro pozemní stavitelství, které je v poklesu již čtvrtým rokem. Dále se zvětšil i propad u velkých inženýrských staveb, za krizí celého odvětví stojí především vývoj právě v inženýrském stavitelství. Klesá i ziskovost v odvětví, stokoruna tržeb ve stavebnictví vygenerovala pouze 1,42 Kč zisku (v roce 2010 to bylo 1,89 Kč). (Dubská, 2012)
- Nemalý podíl celkových prodejů tvoří zahraniční odběratelé. Firma KRUŽÍK s.r.o. v současné době stabilně dodává své výrobky do Německa, Rakouska, Dánska, Bulharska, Rumunska, Chorvatska, Švýcarska, Francie, Norska, dále pak na Slovensko a na Ukrajinu. Ve všech těchto destinacích se užívají jiné měny, proto podnik KRUŽÍK s.r.o. významně ovlivňují kurzy zahraničních měn, především k euru, jelikož většina těchto zemí spadá do evropské měnové unie, dále pak situace okolo posilování koruny. Posilování domácí měny nemá pozitivní vliv na prodeje do zahraničí, v celkovém součtu představuje negativa v podobě kurzových ztrát a tomu odpovídající záporné hospodaření podniku. Ministerstvo financí očekává v nové makroekonomické prognóze, že průměrný kurz české měny v roce 2012 oslabí na 25,30 Kč/EUR. Oslabování koruny by mělo pozitivní vliv v návaznosti na zahraniční prodeje podniku.
- Vývoj inflace nepředstavuje v současnosti velká rizika pro společnost. Při pohledu na tabulku (tab. 7) lze zjistit, že v posledních třech letech byl růst cenové hladiny ve stabilních hodnotách. Podle předpovědí ekonomů se ale dají předpokládat po zbytek roku vyšší hodnoty (červen 2012 – 2,8 %), taková situace by už do jisté míry mohla ohrozit společnost a to prostřednictvím zvyšujících se cen materiálu apod. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012)

Tab. 7 Vývoj inflace v ČR v % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012)

ROK															
96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

- Změny na poli úrokových sazeb mohou ohrožovat podnik za předpokladu, že nastane jejich růst a společnost KRUŽÍK s.r.o. bude dlouhodobě financovat své aktivity z cizích zdrojů. Dle posledních prohlášení Miroslava Singera, guvernéra České národní banky nastane již od srpna 2012 o snížení úrokových sazeb a dle dlouhodobých výroků ekonomů má dále pokračovat. (Pekař, 2012)

Politicko – legislativní faktory

- Z pohledu české legislativy je společnost ovlivňována mnoha zákony. Z těch nejdůležitějších lze jmenovat: Zákoník práce, Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, Zákon o účetnictví, Zákon o cenách. Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o obecné bezpečnosti výrobků, Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku a další. Legislativní rámec zákonů, který podnik ovlivňuje je široký, nicméně je třeba sledovat tyto předpisy a připravit se na případné změny tak, aby nedošlo k ohrožení firmy v žádném směru.
- Významnou složku politicko-legislativních faktorů představuje současná politická stabilita. Vláda České republiky plánuje pro roky 2013 až 2015, respektive od ledna 2013 zvýšení sazby DPH o jeden procentní bod, to znamená, že budou zavedeny sazby 21 procent a 15 procent. Rozsah plnění spadajících do jednotlivých sazeb se nebude měnit. Jelikož společnost KRUŽÍK s.r.o. je plátcem DPH, změna tohoto činitele výrazně ovlivní jak nákupní, tak prodejní ceny. Tato situace bude pro podnik nepříznivá i z pohledu zvyšování cen elektřiny, pohonných hmot a dalších položek, které se následkem zvýšení DPH změní. (ČESKO, 2012)
- Česká republika jakožto člen Evropské unie musí respektovat filozofii a řídit se mnoha legislativními předpisy. Za pozitivní aspekty pro společnost KRUŽÍK s.r.o. lze označit požadavek volného mezinárodního obchodu, což zásadně zlepšuje pod-

mínky průniku na zahraniční trhy a obchodování s významnými partnery právě v rámci EU.

- Velký přínos v politice EU shledává vedení podniku KRUŽÍK s.r.o. v operačních programech určených na rozvoj malého a středního podnikání. Společnost má za sebou již několik inovačních projektů, které byly částečně profinancovány Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR z programu OPPI (Operační program Podnikání a inovace). Z posledních let lze uvést projekt z roku 2010 laminace panelů a profilů sekčních vrat, díky kterému byl zaveden inovovaný proces výroby, nebo projekt zavedení komplexního informačního systému v letech 2007 – 2009, jenž podnik úspěšně implementoval. Tyto a další projekty zásadně zvýšily konkurenceschopnost a celkový potenciál podniku. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s.r.o.)

Sociální a demografické faktory

- Demografické a kulturní faktory jako jsou věková skupina obyvatel, migrace, měnící se stravovací návyky, sblížování kultur apod. ovlivní fungování společnosti jen minimálně. V této části analýzy budou vyznačeny pouze aspekty sociálně-demografických faktorů, které podnik přímo ovlivňují.
- Sídlo podniku a celý výrobní areál se nachází ve městě Kroměříž, které spadá do regionu vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností, dle rozdělení Regionů se soustředěnou podporou státu na období let 2010 – 2013 (dle Usnesení vlády ze dne 22. února 2010 č. 141) Společnost zaujímá významné místo mezi zaměstnavateli v regionu. Firma má 59 zaměstnanců a spolupracuje s širokým portfoliem dodavatelů a odběratelů. Průběžným rozvíjením svých výzkumných a vývojových aktivit přispívá k vyváženému regionálnímu rozvoji české ekonomiky a v regionu Kroměřížska. (ČESKO, 2010)
- Průměrná mzda v České republice v loňském roce meziročně vzrostla o 522 korun na hodnotu 24 319 Kč, což je nárůst o 2,2 %. Mzdy v soukromých firmách po odečtení inflace vzrostly o 0,8 procenta a počet pracovníků vzrostl. U společnosti KRUŽÍK s.r.o. sice nedošlo ke zvyšování počtu zaměstnanců, ale vzhledem k poklesu počtu zaměstnanců za loňský rok v oboru stavebnictví o 6,6 procenta a masivnímu propouštění v některých firmách v ČR je udržení stálého počtu pracovníků pro podnik pozitivem. (ČTK, 2012)

- Společnost se věnuje vzdělávání svých zaměstnanců a umožňuje jim zvyšování kvalifikace v rámci rozvoje lidských zdrojů společnosti. V oblasti vzdělávání má každý zaměstnanec nárok požádat o libovolné odborné školení dle profese, kterou vykonává. Na základě takových požadavků probíhají například školení obchodních zástupců, školení na změny v zákoníku práce a účetních předpisech a školení v obsluze stávajícího informačního systému. Dále probíhají pravidelná školení vyplývající z norem ISO. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s. r.o.)
- Společnost KRUŽÍK s.r.o. hraří svým zaměstnancům rehabilitace a sportovní vyžití, přispívá na obědy, organizuje vánoční setkání a společné sportovní aktivity. V roce 2007 bylo vystaveno sociální zázemí pro pracovníky ve výrobě, a to nové šatny, sprchy a jídelna. Dlouhodobým zaměstnancům vyplácí speciální finanční bonusy. V loňském roce byly zavedeny příspěvky na penzijní připojištění.
- Pro společnost není zanedbatelná ani otázka životního prostředí. Je kladen důraz na snížení energetické náročnosti výroby a snížení znečišťování životního prostředí v důsledku výroby, tím se podnik zařazuje mezi ekologicky orientované organizace. Poslední zakoupené stroje podniku slouží nejen k efektivnější výrobě, ale zajišťují i mnohem šetrnější přístup k přírodním zdrojům. Také vlastní solární elektrárna je důkazem zodpovědného podnikání firmy ve vztahu k životnímu prostředí.

Technické a technologické faktory

- Česká legislativa je v mnoha aspektech přísnější, než je tomu v okolních zemích. Při vzniku nových technologií, či přímo odvětví je tvorba legislativy pomalá a nepružná, tím může zásadním způsobem zpozdít výsledky vědy a výzkumu do praxe. Při pohledu z globálního hlediska na technologické faktory v současnosti neexistuje účinná strategie zabránění odlivu mozků, která by nejlepší experty po tom, co odejdou na zkušenou do zahraničí, přivedla zpět a dala jim možnost odsud celosvětově vyniknout. Stát také málo pomáhá úspěšným vědcům například v patentovém řízení. Sice úspěšně produkujeme kvalitní technology, jejichž výchova stojí nemalé prostředky, stát ale nevyvine dostatečné úsilí, aby tyto investice a její finanční výnosy zůstaly v ČR. (Voříšek, Novotný, 2011)
- Nové technologie a postupy jsou na trhu garážových a průmyslových vrat dynamicky se rozvíjející složkou. Z tohoto pohledu společnost KRUŽÍK s.r.o. dlouhodobě a pravidelně investuje do nových technologií pro zkvalitnění výrobních proce-

sů, například v roce 2009 byl pořízen nový manažerský systém a s tím související hardware. V roce 2010 společnost investovala do zavedení nového produktu a nového inovačního procesu výroby vrat procesem laminace panelů sekčních garážových a průmyslových vrat, pořízení speciální linky na kaširování umožnilo nabízet novou řadu vrat.

- Jako poslední technologickou inovaci v podniku lze zmínit nákup vlastní kaširovací linky na potahování oken. Jako první výrobce v ČR nyní podnik nabízí sladění oken, předokenních rolet a dalšího sortimentu přesně sladěného s jinými doplňky objektu ve vlastní režii. Je to výrazná konkurenční výhoda i v celoevropském měřítku, jelikož tento způsob vlastní výroby není schopen nabídnout v současné době žádný evropský výrobce vrat. Nákup nového stroje umožnil minimalizovat reklamacce, zkrátit dobu dodacích termínů, prodloužit životnost výrobku a mnohé další výhody.

6.3 Analýza konkurence

V České republice i v zahraničí existuje velké množství firem, zabývajících se výrobou a prodejem garážových a průmyslových vrat včetně hliníkových profilů, oken vrat a příslušenství. Analyzovat všechny tyto firmy není z důvodu rozsáhlého geografického zaměření analýzy, její finanční náročnosti a důvodu utajování strategických informací většiny firem na trhu možné. Konkurenti nacházející se na trhu jsou rozděleni do dvou skupin:

- výrobci, kteří vlastní výrobní technologie a současně mají obchodní oddělení,
- distributoři, kteří garážová a průmyslová vrata nakupují za účelem jejich dalšího prodeje.

Analyzovány budou právě firmy výrobní, prezentující na trhu obdobnou strategií jako firma KRUŽÍK s.r.o. Následující firmy byly vybrány na základě kritérií, jako je velikost, objem výroby a tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb. Právě svou velikostí a objemem výroby patří tyto podniky mezi hlavní výrobce a prodejce garážových a průmyslových vrat v ČR a firma KRUŽÍK s. r. o. je vnímá jako své největší konkurenty, jelikož mezi nimi dochází k boji o zákazníka. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s r. o.)

6.3.1 Největší konkurenti v ČR

HÖRMANN Česká republika s.r.o.

Skupina Hörmann je z konkurenčního hlediska vedoucím výrobcem v Evropě. Tato přednost je dána především dlouholetými zkušenostmi z působení na trhu. Základní kámen podniku byl položen již v 50. letech 20. století. Rodinný podnik s dlouholetou tradicí má nyní více než 6000 zaměstnanců a dosahuje obrátu více než miliardy eur. Podnik má sídlo v Německu, avšak výroba probíhá i v několika dalších zemích jako Nizozemsko, Polsko, Velká Británie, Francie, USA a Čína. V ČR působí firma Hörmann ČR s.r.o. jako dceřiná společnost Hörmann KG od roku 1998.

Cíle firmy: zvyšovat podíl značky Hörmann na českém trhu a zkvalitňovat prodejní síť.

Sídlo firmy: Středokluky 315, 252 68, Česká republika (HÖRMANN, 2012)

TRIDO s.r.o.

Firma s administrativním sídlem v Blansku má významné postavení ve výrobě automatických dveří, turniketů, garážových a průmyslových vrat na trhu v České republice. Počátky firmy sahají do roku 1995, v dalších letech firmy pracovala na nových výrobních a skladovacích prostorách a založila další pobočky jak v České republice, tak i v zahraničních zemích.

Cíle firmy: uspokojovat potřeby zákazníků kvalitou a spolehlivostí jejich výrobků s důrazem na kvalitní a profesionální služby a servis.

Nejvýznamnější pobočky: Praha, Plzeň, Opava, Zvolen

Sídlo firmy: Na Brankách 3, 678 01 Blansko, Česká Republika (TRIDO, 2012)

LOMAX & CO s.r.o

Firma vznikla v roce 1992 a v počátcích se zabývala výrobou, montáží a prodejem stínící techniky. Tato firma je velkým konkurentem především na území České republiky, jelikož je z hlediska vyrobené produkce jedním z největších výrobců garážových vrat, předokenních rolet, plotů a bran v ČR. V roce 2000 ve spolupráci s firmou DOORS production spol. s r.o. uvedli do provozu válcovací linku vyrobenou na zakázku a jako jediní

ve "východní" Evropě zahájili výrobu vlastních sekcí pro sekční garážová vrata. Společnost se prosazuje expanzivní strategií i za hranice ČR, tímto dosáhla široké sítě prodejců především na Slovensku a také v Rakousku.

Cíle firmy: kvalita a spokojenost zákazníka.

Sídlo firmy: Bořetice 417,691 08 Bořetice, Česká republika (LOMAX & CO, 2012)

SPEDOS s. r. o.

SPEDOS s.r.o. je součástí obchodní skupiny SPEDOS, kterou tvoří SPEDOS s.r.o., SPEDOS Vrata a.s., SPEDOS ADS a.s. a SPEDOS Slovensko, s.r.o. Firma se původně zabývala rozvozem různorodé škály výrobků pro stavebnictví, později nastala užší specializace na automatické dveřní a vratové systémy. Podnik z hlediska, tržeb sice mírně zaostává za firmou KRUŽÍK s.r.o., avšak svojí inovativní strategií, investicemi do výzkumu a vývoje a dynamické obchodní politice se úspěšně prosazuje v souboji s tuzemskými i zahraničními konkurenty. Společnost je zaměřena i na jiné segmenty trhu jako jsou automatické dveře, turniketové a bezpečnostní vstupy, tyto produkty si vyžadují vyšší účast montážních skupin v podniku a s tím související vyšší náklady na zaměstnance a dispečink.

Cíle firmy: dodávat kvalitní výrobky a služby.

Sídlo firmy: Hranická 771,757 01 Valašské Meziříčí, Česká republika (SPEDOS, 2012)

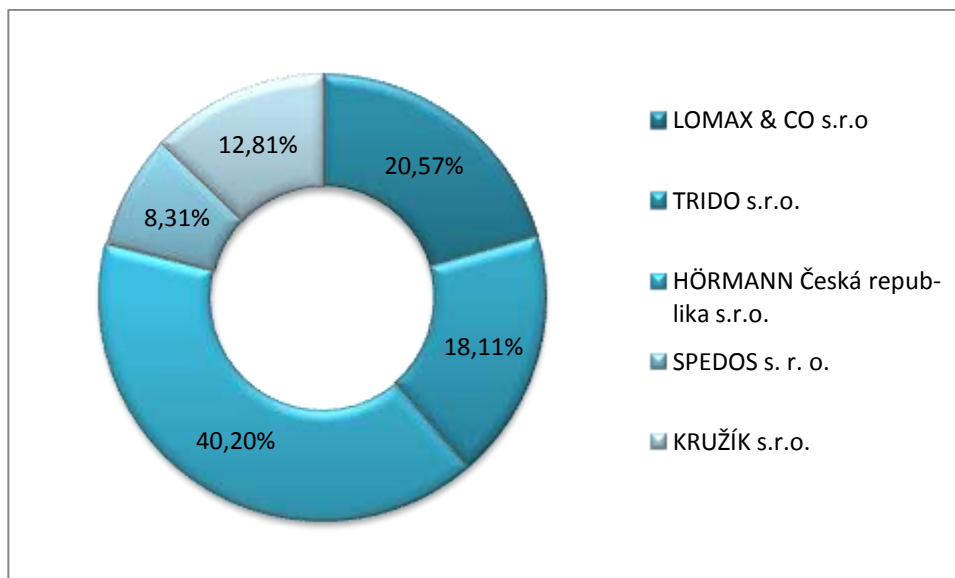
6.3.2 Tržní podíl největších konkurentů

V následujícím textu budou zanalyzované hlavní konkurenční podniky podle jejich vzájemného soupeření. Jelikož určovat kritérium, podle kterého podniky zjišťují svoje postavení prostřednictvím tržního podílu, není zcela jasně vymezeno, budou jako hlavní východiska pro určení tržního podílu každé organizace brány v potaz tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, v poměru k celkovým tržbám skupiny nejvýznamnějších konkurentů. V tabulce (tab. 5) jsou sestaveny hlavní konkurenční podniky v oblasti výroby průmyslových a garážových vrat v České republice. Data byla čerpána z výročních zpráv konkurence, případně zpráv o auditu za rok 2010.

Tab. 8 Tržby největších českých výrobců sekčních vrat v roce 2010 (Vlastní zpracování)

Tuzemský výrobce sekčních, garážových a průmyslových vrat	Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb za rok 2010 v Kč	Procentuelní podíl k celkovému objemu tržeb největších výrobců
LOMAX & CO s.r.o	222 691 000	20,57 %
TRIDO s.r.o.	196 051 000	18,11 %
KRUŽÍK s.r.o.	138 696 000	12,81 %
HÖRMANN Česká republika s.r.o.	435 171 000	40,20 %
SPEDOS s. r. o.	89 935 000	8,31 %
Celkem	1 082 544 000	100 %

Společnost HÖRMANN Česká republika s.r.o. je s více než šedesátiletou historií jasným lídrem trhu z hlediska tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb. Široká základna a rozvinutá síť prodejců umožňují podniku vyrábět ve vysokých výrobních kapacitách. Přesto došlo u firmy k poklesu prodejů v České republice ze 486 mil. Kč v roce 2009 na 435 mil. Kč, čili o 10 %. Tyto hodnoty jsou způsobeny vlivem finanční krize, jelikož musel podnik odsunout celou řadu projektů na rok 2011, nebo později, některé plánované projekty ani nebyly zahájeny. U podniku TRIDO s.r.o. lze zaznamenat taktéž pokles tržeb v posledních letech z 227 mil. Kč v roce 2009 na 196 mil. Kč v roce 2010, což pro podnik znamená propad tržeb téměř o 14 %. Z pohledu firmy LOMAX & CO s.r.o. byl rok 2010 průlomový změnou strategie dodávek na Slovensko. Zrušením exkluzivity s firmou LOMAX SK s.r.o. a zavedením dodávek přímo jednotlivým smluvním partnerům si firma slibuje zvýšení tržeb z této části trhu. Finanční krize promluvila i do poklesu tržeb firmy LOMAX & CO s.r.o. a to o 13 %. SPEDOS s.r.o. jako jediná z největších konkurentů na území ČR zaznamenala růst tržeb a to meziročně o 7 % za sledovaná období. V minulých letech byla společnost SPEDOS s.r.o. nucena reagovat na snížení tržeb a provedla tak opatření, které vedly ke snížení nákladů, nyní jí to přináší vyšší přidanou hodnotu a také vyšší zisk.



Obr. 8 Tržní podíl největších českých výrobců (Vlastní zpracování)

Na obrázku (obr. 8) je pomocí grafu znázorněn procentuální podíl jednotlivých konkurentů na celkových tržbách pěti největších producentů na trhu průmyslových a garážových vrat v České republice za rok 2010. Tyto subjekty dosahovaly celkových tržeb ve výši 1,1 miliardy korun. Společnost KRUŽÍK s.r.o. dosáhla v tomto roce tržeb cca. 139 milionů Kč, což je oproti loňskému roku nepatrný nárůst a na celkových tržbách svých největších tuzemských konkurentů se tak podílí 12,51 %.

7 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Kromě vlivu vnějších faktorů závisí úspěch organizace i na strategických možnostech, ty jsou dány schopností provádět potřebné záměry a celkovou vyvážeností jejich složek. Po provedení analýz podnikového okolí se nyní zaměřím na analýzy vnitřního neboli interního prostředí podniku. Tyto analýzy pomáhají odhadnout, jaké vnitřní zdroje jsou k dispozici, a jakým způsobem s nimi lze pracovat.

7.1 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednou z nejdůležitějších metod k určení pozice podniku v tržním prostředí a následného určení priorit v podniku a stanovení základních cílů. Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit své silné a slabé stránky a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Tab. 9 SWOT analýza podniku KRUŽÍK s.r.o. (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2011)

Silné stránky firmy	Slabé stránky firmy
<ul style="list-style-type: none"> • Jeden z největších českých výrobců sekčních garážových i průmyslových vrat, 18-ti letá tradice • Stabilní společnost s dobrým goodwill na trhu • Kvalitní výrobky a široký sortiment • Výroba na míru a pružná výroba – schopnost rychle reagovat na specifické požadavky zákazníků • Konkurenceschopná cenová politika • Stabilní odběratelé v 11 evropských zemích a zastoupení ve vybraných zemích • Certifikáty ISO 9001 a TÜV na všechny výrobky • Výroba pouze z kvalitních otestovaných materiálů 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperativní výroba některých designů vrat, oken a hliníkových profilů • Vysoký podíl manuální práce v procesu výroby • Nižší odbornost zaměstnanců v dělnických profesích • Nedostatečný prostor pro skladování hotových výrobků • Citlivost výrobků na způsob a délku skladování, převážení, balení • Částečná závislost na exportu do zahraničí • Slabá propracovanost e-shopu společnosti • Společnost nespolupracuje se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí

<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoz zdarma po celé ČR • Marketingová podpora klíčových odběratelů • Schopnost a připravenost realizovat nové výrobní programy • Vlastní vývoj a výzkum, vlastní know-how • Zkušenost s rozvojovými projekty a projekty v rámci OPPI (1997-2010) • Integrovaný informační systém propojený s klíčovými odběrateli 	<ul style="list-style-type: none"> • Složitě reklamační řízení • Nízké povědomí široké veřejnosti o podniku
Příležitosti firmy (vnější)	Hrozby pro firmu(vnější)
<ul style="list-style-type: none"> • Získat větší podíl na domácím trhu na úkor konkurence díky lepší kvalitě výrobků a inovovaným produktům • Stále sledovat trendy ve vývoji sekčních vrat, zavčas reagovat na inovace a tím získávat náskok před konkurencí • Neustále vyhledávat a testovat nové dodavatele jednotlivých komponent, tím snižovat náklady na výrobek a zvýšit tak ziskovost společnosti • Dostatek pracovních sil díky vysoké nezaměstnanosti v regionu Kroměřížska • Podpora státních a evropských institucí programů vědy a výzkumu, rozvoje malých a středních podnikatelů • Možnost rozšiřování výrobních prostor v rámci areálu společnosti • Uplatnění inovovaného výrobku na českém a evropském trhu jako jediný výrobce sekčních vrat v ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod klíčových zákazníků ke konkurenci • Pokles poprávky v celém odvětví stavebnictví • Ztráta klíčových kvalitních dodavatelů • Zvýšení daňové zátěže • Import zásadně levnějších výrobků z Číny • Platební neschopnost klíčových odběratelů • Odchod kmenových zaměstnanců ke konkurenci • Prohloubení ekonomické krize

Na základě SWOT analýzy lze konstatovat, že silné stránky pozitivně charakterizují současný stav podniku a to proto, že v minulých letech postupně eliminoval některé slabé stránky zejména pořízením informačního systému s možností využití a propojení plánování, objednávek, výroby a dodávek tzv. „just in time“. Dále se společnost v minulých letech intenzivně zaměřila na podporu a rozvoj exportu vyhledáváním zahraničních odběratelů a budováním zastoupení ve vybraných zemích. Do budoucna je zde stále prostor ke zlepšování eliminací některých slabých stránek, jako je nulová komunikace prostřednictvím dnes už běžného média sociální sítě, nebo zlepšování povědomí široké veřejnosti o podniku. Jako nejlepší příležitost se jeví možnost vstupu na zahraniční trhy. Naopak nejsilnějším ohrožením je pro firmu průnik nové zahraniční konkurence, která je levnější.

7.2 Analýza 7S

Jako další metodu k analýze vnitřního prostředí firmy KRUŽÍK s.r.o. využijí modelu sedmi S. Jeho základ je postaven na sedmi elementech, které musí mít firma ve vzájemném souladu, aby byla podniková strategie naplněna.

Strategie

- Prvořadým podnikatelským cílem společnosti je její dlouhodobý hospodářský úspěch. Cílem ve výkonové a ekonomické oblasti je dosahování příznivého vývoje základních ekonomických ukazatelů, zejména zvyšování výkonnosti vloženého kapitálu a vytváření prostředků pro další trvalý zdravý rozvoj firmy.
- Firma působí v současné době především na českém trhu a v 11 evropských zemích a dále vyvíjí svou aktivitu k rozšíření na zahraniční trhy, zejména ve střední a východní Evropě, což je jejím současným primárním cílem. Tohoto cíle chce firma dosáhnout zefektivněním práce, budováním vztahů se zákazníky a obchodními partnery, účastí na mezinárodních výstavách a veletrzích.
- Sekundárním cílem společnosti KRUŽÍK s r.o. je zvýšení známosti společnosti v souvislosti s jejím obchodním zaměřením, posílení image u všech cílových skupin a budování „dobrého jména“ společnosti. Dále pak zvýšit poptávku po produktech u nových koncových zákazníků především na zahraničních trzích. Neméně důležitým sekundárním cílem je stimulování distribuční sítě ke zvyšování prodeje.

Struktura

- Organizační i vlastnická struktura má dána jasné vztahy. Jelikož se jedná rodinný podnik, který má od svého založení jednoznačné vlastnické zastoupení a více než 18 let tradice jeho struktura se dlouhodobě měnila pouze v souvislosti s růstem, rozšiřováním výroby a přijímáním nových pracovníků.
- Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých zaměstnanců jsou organizační strukturou jasně vymezeny.
- Přenos informací, kontrolní mechanismy a další spolupráce mezi zaměstnanci je v podniku KRUŽÍK s.r.o. od roku 2009 určována integrovaným informačním systémem Soft-4-Sale, který byl zakoupen na základě výběrového řízení v rámci projektu komplexního řešení nového informačního systému.

Systémy řízení

- V podniku jsou systémy řízení zastoupeny prostřednictvím norem, směrnic, pokynů pravidelné proškolení pracovníků probíhá z norem ISO, jako např. školení BOZP, PO, školení profesionálních řidičů, řidičů referentských vozů a další.

Styl manažerské práce

- Ve společnosti KRUŽÍK s.r.o. je styl řešení problémů dán organizační strukturou a to modelem zdola nahoru, čili přímým nadřízeným v úseku kde se problém objevil. Jde li o závažnější problémy, které by mohli narušit charakter výroby a tím ohrozit chod stávajících zakázek, ke kterým se podnik uvázal včasným splněním, řeší tuto situace vedoucí provozu, či výrobního oddělení.

Spolupracovníci

- Při pohledu na lidské zdroje v organizaci lze říci, že ze strany podniku je kladen maximální důraz na pracovní podmínky, jsou vypláceny finanční bonusy, organizovány setkání a sportovní aktivity ve formě „teambuildingu“. Těmito formami motivace a dostatečného rozvoje kvalifikace zaměstnanců dosahuje vedení podniku potřebné loajality zaměstnanců vůči společnosti.

Schopnosti

- Za dobu svého dlouholetého působení na trhu si společnost v řadách zaměstnanců vytvořila kvalitní tým profesionálů, jejichž schopnosti jsou neustále prohlubovány

formou různých školení, seminářů a jiných akcí. Jednou z nejdůležitějších schopností podniku KRUŽÍK s.r.o. jsou termíny výroby, které jsou velmi krátké ve srovnání s domácí i zahraniční konkurencí a také schopnost vyrábět vrata do stavebního otvoru téměř jakéhokoli tvaru a rozměru.

Sdílené hodnoty

- Společnost věnuje pozornost neustálému budování vztahů se zákazníky a obchodními partnery. Díky dobrým, ne-li až nadstandardním vztahům mezi zaměstnanci, což navazuje potřebnou pohodu a ochotu spolupracovat lze říci, že většina pracovníků sdílí základní principy a ztotožňuje se s ideami a představou vedení firmy.

7.3 Marketingový MIX společnosti

Pro účely interní analýzy byly nadefinovány následující marketingové faktory, rozčleněné do čtyř hledisek vycházejících z jednotlivých prvků tzv. 4P, neboli marketingového mixu.

Tab. 10 Marketingový mix společnosti (Vlastní zpracování)

Prvek marketingového mixu	Rozhodující faktory
Produkt	Garážová vrata Průmyslová vrata Příslušenství k jednotlivým vratům
Cena	Ceny garážových a průmyslových vrat Ceny ostatních výrobků a služeb - příslušenství Slevy
Distribuce	Doprava Dodací lhůty
Komunikace	Internet Propagační materiály, letáky, katalogy Účast na veletrzích a výstavách Osobní kontakt s primárním segmentem zákazníků

7.3.1 Produkt

Produkty firmy jsou sekční a garážová vrata a firma je přímým výrobcem výrobků. Výhodou vlastní výroby je při průzkumu trhu reagovat na jeho vývoj a najít „mezeru“ na trhu a včas zareagovat. Poskytnout výrobek, kterého je na trhu nedostatek, je požadován ve vyšší kvalitě nebo jiných specifikacích. Rychlá možnost okamžitého přizpůsobení výroby daných produktů dle požadavků trhu poskytuje variabilitu a firma získává pozici v působení na trhu. Rozsah dodávaných výrobků je uveden v katalogových listech výrobků firmy. Katalog je možno podle požadavků zákazníků zaslat poštou, k dispozici je i na internetových stránkách společnosti.

Systémem certifikace je vytvořen základ pro správnou funkci, spolehlivost a použití dodávaných výrobků. Systém řízení jakosti ve společnosti dává pak záruku za trvalé udržování kvality, plnění požadavků zákazníka, zajištění jeho spokojenosti a vytvoření podmínek pro trvalé zlepšování systému jakosti. Příručka řízení jakosti specifikuje požadavky na systém řízení jakosti ve všech organizačních úsecích společnosti k prokázání svých schopností trvale poskytovat výrobky, které splňují požadavky zákazníků a příslušných předpisů, které se na dodávky vztahují. Popisuje způsob aplikace systému řízení jakosti na všechny činnosti ovlivňující jakost výrobků a dodávek, včetně procesů pro neustálé zlepšování systému řízení jakosti, s ujištěním a přesvědčením zákazníka o zajištění shody dodávek s jeho požadavky a s požadavky příslušných předpisů vztahujících se na dodávané výrobky.

7.3.2 Cena

Cena produktů kolísá v závislosti na ceně materiálu, spotřebě materiálu, měnovém kurzu, použití různých technologií nebo speciálních postupů při výrobě a dalších faktorech ovlivňujících výrobu např. sezónní slevy apod. Cenu produktu ovlivňují požadavky zákazníka jejich náročnost na výrobu, materiál nebo specifikace. Cenu výrobku také ovlivňují pozice zahraničních firem na českém trhu, jeho aktuální požadavky a možnosti se mu přizpůsobit. Výhodou aktuálně reagovat na nejnovější požadavky trhu se při ceně výrobků projeví ve vysoké přidané hodnotě produktu a možnosti adekvátně regulovat cenu podle množství poptávky a časem se zvyšující nabídky. Firma se tak přizpůsobuje požadavkům trhu. Platební podmínky je možno řešit se zákazníkem individuálně. Odvíjí se od velikosti objemu zakázky od nároků zákazníka, jeho specifických požadavků. Ceny výrobků jsou dány smluvně – odvíjí se od objemu jednotlivých zakázek, náročnosti na výrobu, specifické

kých požadavků zákazníka, časové délky odběrů jednotlivých zákazníků, možností další spolupráce v budoucnosti apod.

7.3.3 Distribuce

Podnik se z hlediska distribuce zaměřuje pouze na primární odběratele. V rámci pravidelných zakázek je rozvážen vyrobený sortiment po území celé České republiky zdarma. Rozvoz na pobočku KRUŽÍK s.r.o. se sídlem na Ukrajině je prováděn v pevně stanovený den. Firma využívá k distribuci jak vlastní dopravu, jelikož disponuje poměrně rozsáhlým vozovým parkem ve vlastnictví podniku, tak i specializované externí dopravce.

Výhledově se organizace nebude rozšiřovat o vlastní montážní skupiny, ani vlastní síť provozoven, jelikož nechce konkurovat svým obchodním partnerům. Součástí strategie v oblasti distribuce je rovněž rozšíření vozového parku pro bezplatný rozvoz vrat.



Obr. 9 Vozový park firmy KRUŽÍK s.r.o. (Interní data společnosti KRUŽÍK s r. o., 2012)

7.3.4 Komunikace

Firma si uvědomuje význam své propagace v oblasti výroby garážových vrat jak u odborné tak i laické veřejnosti. Marketingové oddělení společnosti v současnosti využívá široké spektrum komunikačních nástrojů jak s veřejností, tak i s ostatními zainteresovanými stranami tzv. stakeholders. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s r. o.)

Reklama

Pro společnost je reklama jako nástroj propagace největším komunikačním kanálem, jelikož umožňuje navázat vztahy s veřejností a ovlivňovat jejich chování. Jedním z cílů marketingového oddělení společnosti při rozhodování o reklamě je nejen upozornit na produkty, které podnik v současnosti nabízí, ale i pozvednout vnímání společnosti

v očích zákazníka tzv. image. Hlavními komunikačními kanály, které společnost využívá k reklamním účelům, jsou tyto média:

- Tisková reklama – jelikož hlavní segment odběratelů tvoří firmy z oblasti stavebnictví a firmy zabývající se hlavně prodejem garážových a průmyslových vrat, je investováno především do reklamy prostřednictvím odborných časopisů z oblasti stavebnictví.
- Rozhlasová reklama – oproti tiskové reklamě je finančně náročnější. Rozhlasové spoty společnosti KRUŽÍK s.r.o. jsou každodenní součástí vysílání některých komerčních rádií například Rádio Impuls a Frekvence 1. Svůj hlas společnosti propůjčil moderátor Patrik Hezucký.
- Podpora reklamních aktivit klíčových odběratelů – její charakter spočívá v podpoře regionální kampaně obchodních partnerů firmy a to příspěvky na jejich vlastní propagaci. Cílem podniku KRUŽÍK s.r.o. v této oblasti je vytvoření spolehlivé spolupráce.
- Venkovní reklama – společnost používá několik forem, které spadají do kategorie vnější reklamy, lze uvést reklamní panely, reklamy na budovách a především billboardy.



Obr. 10 Reklamní billboard (TOMAN GRAPHIC DESIGN, 2007)

Podpora prodeje

Z důvodu stálého získávání nových odběratelů a rozšiřování sortimentu bylo nutno vyřešit problematiku proškolení montérů zákazníků podniku. Školící středisko společ-

nosti je vybaveno všemi potřebnými typy vrat a kování, aby montéři získali komplexní znalosti o sortimentu a systému montáže. Firma i montér, který úspěšně absolvuje školení, získá certifikát o odborné způsobilosti.

Společnost KRUŽÍK s. r. o. se účastnila na několika zahraničních a domácích veletrzích, kde prezentovala svůj nový rozšířený výrobní program, jakost a vysokou kvalitu garážových a průmyslových vrat. Například každoroční účast na IBF Brno (veletrh pokrývající oblasti stavebnictví a oborů, které souvisejí se stavbou).

Public relations a sponsoring

Aktivita související s PR a sponsoringem firma vyvíjí prostřednictvím jak podpory kultury, sportovních aktivit v regionu, tak i celostátně viditelnou podporou sportu jako byl sponsoring české Extraligy ledního hokeje v sezoně 2011/2012 (viditelné loga společnosti na dresu rozhodčích).

Na propagaci firmy v ČR i v zahraničí se výrazně podílí MOTOTEAM KRUŽÍK, který působí v motocyklových závodech veteránů. Největšími úspěchy bylo vítězství v seriálu mistrovství Evropy a další pravidelné umístění na předních pozicích. Firmu KRUŽÍK s.r.o. v těchto závodech reprezentuje historický český motocykl JAWA 350 4V-673 jako ukázka skvělé práce českých odborníků, na jejichž renomé chceme podnik svou prací navázat. Největší výhodou působení MOTOTEAMU KRUŽÍK je prezentace značky a výrobků firmy v prostředí cílové skupiny.

Internet.

Jako jedno z klíčových médií si společnost vybrala komunikaci na internetu. Firma KRUŽÍK s.r.o. vlastní doménu www.kruzik.cz, která je brána jako hlavní webová prezentace podniku a informuje o důležitých aktualitách, akcích a událostech. Dále prostřednictvím internetu společnost využívá následující prvky a podpory komunikace:

- SEO optimalizace (Search Engine Optimization): díky tomuto nástroji podnik docílil toho, aby se jeho odkazy na webové stránky zobrazovaly na předních pozicích nejužívanějších vyhledávačů jako je Google, Seznam apod.

- Internetový obchod – odkaz na E-shop naleznou zákazníci přímo na webových stránkách podniku, jsou zde nabízené komponenty a příslušenství ke garážovým vratům a branám a další produkty.
- Reklama na internetu: převážně formou bannerů, ty jsou realizovány prostřednictvím nástroje „google reklamy“.



Obr. 11 Reklamní banner (Interní data společnosti KRUŽÍK s r. o., 2012)

8 PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE

Tato kapitola bude zaměřena na vypracování projektu strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. Podstata projektu vychází z provedených strategických analýz a to analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Právě tyto údaje budou základními podklady pro formulaci strategie a vytvoření nových směrů a doporučení.

8.1 Podniková strategie

Z uvedených analýz vyplynulo, že společnost je dlouhodobě etablovaná na trhu a výsledky dosavadní strategie jsou kladně prospívající podniku, na druhou stranu je třeba si uvědomit sílu současné konkurence v odvětví a také nelehkou situaci, která pro podnikání vlivem ekonomické krize v posledních letech na trhu panuje. Z těchto důvodů by se měla společnost zaměřit na snižování výrobních nákladů na výrobek tak, aby bylo umožněno obchodním partnerům nabídnout co nejlepší cenu při udržení optimální kvality. Základním cílem společnosti je i přes nepříznivý vývoj v celé ekonomice a potažmo ve stavebnictví udržet obrat na stabilní úrovni a případné snížení zisku udržet v rámci mezí, které byly vrcholovým vedením podniku vytyčeny.

Pro určení optimální strategie by si měla firma KRUŽÍK s.r.o. prioritně stanovit na který zákaznický segment bude třeba vyvíjet větší tlak v souvislosti s rozvíjením partnerských vztahů. Dle obchodních záznamů podniku lze rozdělit jeho prodejní aktivity na 2 segmenty:

1. Primární segment zákazníků – tento segment tvoří více než 95 % zákazníků společnosti, jsou jím převážně montážní firmy, které nabízejí služby spojené s instalací vrat. Zákazníkem se tak stávají firmy dodávající výrobky KRUŽÍK s.r.o. koncovým zákazníkům.
2. Sekundární segment zákazníků – prodej výrobku přímo koncovému zákazníkovi, který zahrnuje méně než 5 % z celkového počtu.

Tato prodejní politika podniku v současné situaci přináší výhody v podobě stálých odběratelů, dále se tak podnik vyhne konkurenčnímu boji na poli montážních firem, ze kterých se tak stávají odběratelé. Jako nevýhody lze označit částečnou ztrátu komunikace s koncovým zákazníkem a tím obtížnější monitorování spokojenosti, dále prodloužení lhůt reklamace apod.

Současný stav

V současnosti firma KRUŽÍK s.r.o. zastává pozici jednoho z leadrů na trhu s garážovými a průmyslovými vraty jak na tuzemském, tak na evropském trhu a mezi obchodníky má silné renomé. Podnik dlouhodobě dosahuje stabilních zisků, s příchodem krize však došlo k poklesu prodeje a musela být zavedena některá úsporná opatření. Současná strategie podniku je zaměřena na kroky, které vyřeší nepříjemnosti v souvislosti se současnou špatnou situací ve stavebnictví, nebo alespoň co nejvíce sníží její dopad.

Žádoucí stav

Plánovaný projekt má za úkol vylepšit současný stav podniku a upevnit jeho pozici na trhu i mezi konkurenty pomocí vhodných a cílených nástrojů.

8.2 Cíle projektu

Primárním cílem podniku je v současné době vyvíjet aktivity k upevnění pozice na trhu a to v první řadě rozvíjením aktivit, které jsou spojené s rozšířením na zahraniční trhy, zejména státy střední a východní Evropy. Za sekundární cíl firma považuje zvýšení známosti společnosti v souvislosti s jejím obchodním zaměřením, dále pak posílení image a budování „goodwill“, neboli dobrého jména podniku.

Cílem projektu strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. je navrhnout změny a nové strategické kroky v podniku tak, aby bylo dosaženo dlouhodobých podnikových cílů.

8.2.1 Základní cíle nové strategie společnosti

Pro plnění základních podnikových cílů by měla firma KRUŽÍK s.r.o. v roce 2012 směřovat k dosažení těchto strategických cílů:

- 1. Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích.*
- 2. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.*
- 3. Udržení stávajících obchodních partnerů.*
- 4. Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti.*
- 5. Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek podniku.*

8.3 Průnik na nové zahraniční trhy

Již od svého založení má firma KRUŽÍK s.r.o. kontakty se zahraničními partnery. Koncepce nově založeného podnikatele v roce 1994 spočívala v dovozu vrat z Kanady,

byly prováděny montáže po celém území ČR. Postupně byla zahájena spolupráce s dodavatelskými firmami z Evropy a od montáží se přešlo k výrobě. Z konkurence v podobě montážních firem se stali odběratelé a obchodní partneři. Se zvyšujícím se množstvím vyrobených vrat začala společnost mapovat možnosti prodeje do zahraničí. Podnik již zaznamenal dodávky i do zemí jako jsou Severní Korea, Arménie, nebo Spojené arabské emiráty. Stabilní dodávky a obchodní partneři jsou však pouze v evropských zemích. Jelikož spolupráce se zahraničními partnery se osvědčila pozitivně, firma KRUŽÍK s.r.o. by se měla v budoucnu stále zaměřovat na zahraniční trhy. Z těchto důvodů doporučuji zaměřit své aktivity na získání zákazníků jak na současných, tak i na nových zahraničních trzích zejména v rámci Evropy. Stále lze hledat potenciál v zemích, ve kterých krize zasáhla stavebnictví pouze formou zpomalení předchozího rychlého růstu, na rozdíl od ČR nebo SR, kde došlo v předchozích letech ke zcela znatelnému propadu sektoru. Pro další vývoj však bude zcela klíčové zlepšení poptávky ze strany privátních investorů, investiční plány vlád jednotlivých zemí a objem dotací z fondů EU.

Tab. 11 Tržby v tuzemsku a zahraničí

	ROK 2011		ROK 2010	
	Tuzemsko	Zahraníčí	Tuzemsko	Zahraníčí
Tržby z prodeje výrobků a zboží	84 425 000	48 888 000	84 032 000	46 262 000

Na výše uvedené tabulce je přehled tržeb z prodeje výrobků a zboží, které podnik uskutečnil v rámci České republiky v kontrastu se zahraničními prodeji za poslední dva roky. Vývoz do zahraničí tvoří více než 1/3 současných prodejů. Oproti roku 2010 vzrostl prodej do zahraničí o 5,68 %. Tyto čísla jsou pro podnik motivací k další expanzi na zahraniční trhy.

Jak již bylo zmíněno firma KRUŽÍK s.r.o. vyvíjí klíčové aktivity v oboru inovací. Inovační strategie společnosti má základ ve vlastním výzkumném a vývojovém oddělení, které zajišťují tři vlastní pracovníci a další externí spolupracovníci. V rámci výzkumných a vývojových projektů podnik spolupracuje s vysokou školou Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a s externí firmou Vratové systémy Mareš s.r.o. Smlouvy jsou přílohami P IV:

Smlouva o spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a P V: Smlouva o spolupráci s Vratovými systémy Mareš s.r.o. V současnosti firma KRUŽÍK s.r.o. zavádí nový inovativní program výroby. S ohledem na zhoršenou situaci ve stavebnictví a vysokou konkurenci v oboru bude inovace produktu a procesu významnou komparativní výhodou a posílením konkurenceschopnosti společnosti. Nový výrobní program je třeba podpořit také publicitou a představit ho jak současným, tak i potenciálním obchodním partnerům. Jelikož užívání této nové technologie poskytuje konkurenční výhodu v celoevropském měřítku, měla by publicita směřovat i za hranice České republiky a to na mezinárodních výstavách a veletrzích. Hledání příležitostí na nových trzích umožňuje diverzifikovat riziko, které je spojeno s portfoliem odběratelů na různých trzích. Zahraniční obchodní aktivity budou směřovány nejen na již spolupracující firmy a to především na Slovensko, Ukrajinu, Rakousko, Švýcarsko a Německo, ale i na získávání nových obchodních partnerů v zahraničí.

Klíčovým krokem pro další pronikání na zahraniční trhy bude pro firmu KRUŽÍK s.r.o. účast na výstavách a veletrzích. Zde se nejlépe navazují nové kontakty s obchodními partnery, zcela novými zákazníky, ale také se upevňuje postavení u zákazníků stávajících. V roce 2012 by se měla společnost účastnit těchto veletrhů:

- R+T (Messe Stuttgart, Německo) 28. 2. – 3. 3. 2012
- IBF (Brno, ČR) 24. 4. – 28. 4. 2012
- FOR ARCH (Praha, ČR) 18. 9. – 22. 9. 2012

Na veletrzích bude prezentován zcela nový inovativní výrobek. Tímto výrobkem jsou garážová vrata potažená speciální fólií přesně ve stejném odstínu jako plastová nebo hliníková okna, nová řada speciálně potažených oken do vrat, hliníkových profilů a příslušenství, kdy okna, profily a příslušenství jsou potažena stejnou fólií jako vrata. Společnost v roce 2010 a 2011 investovala do nových technologií a zakoupila dvě unikátní kašírovací linky na potahování vratových panelů, hliníkových profilů a příslušenství. Tyto nové výrobky budou hlavním předmětem prezentace a nabídky na veletrzích.

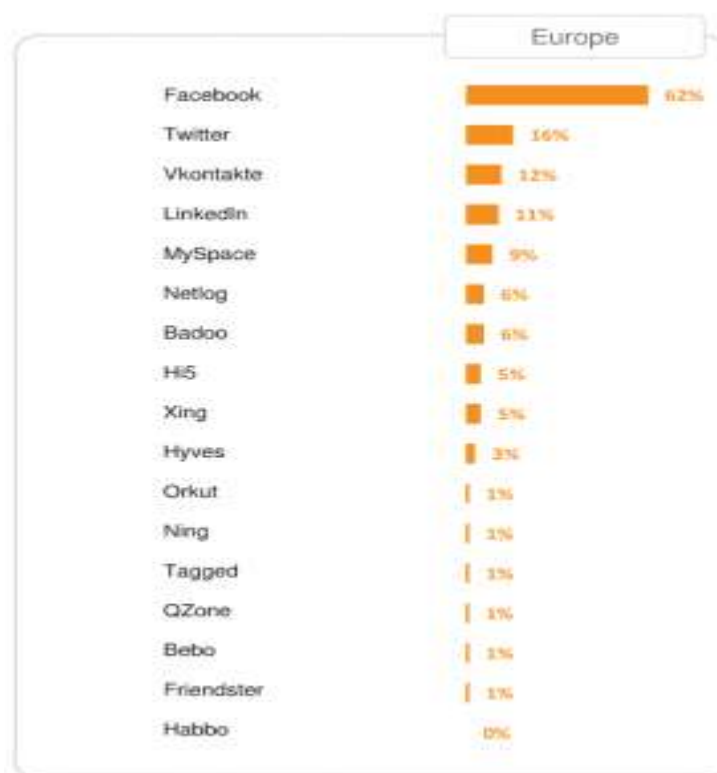
8.4 Využití sociálních sítí ke komunikaci se zákazníky

V poslední době došlo k velmi výraznému rozvoji v internetové komunikaci. Pokud nechce být společnost v tomto ohledu pozadu, musí ve své strategii rozvoje zohledňovat i tyto nové nástroje komunikace. V analýze SWOT byla jako jedna ze slabých stránek uvedena absence komunikace se zákazníky přes sociální sítě. Důkazem, že sociální sítě jsou v

současnosti fenoménem, je že si dnes doslova podmanily stovky milionů uživatelů internetu po celém světě. Nejde přitom pouze o teenagery, sociální sítě dnes využívají lidé v každém věku. V České republice začaly firmy působit na sociálních sítích ve větším měřítku teprve před rokem.

Výhody komunikace prostřednictvím sociálních sítí:

- Online reputation management
- Komunikační a marketingová strategie
- Podpora prodeje
- Další distribuční kanál s klienty
- Originální způsob pro sdělení informací z chodu společnosti
- Výhodný strategický nástroj v poměru cena/účinnost



Obr. 12 Využívání sociálních sítí v Evropě

(Němec, © 2008 – 2012)

Podle počtu uživatelů v Evropě je nejvíc užívanou sociální sítí Facebook, který má viditelný náskok před Twitterem (obr. 12). Pokud se dále zaměříme na Evropské trhy, které jsou pro firmu KRUŽÍK s.r.o. klíčové, lze zjistit, že tzv. starý kontinent je jedničkou v oblíbenosti sociálních sítí, využívá je cca 73 % všech internetových uživatelů, což tvoří

374 milionů lidí. Lídr sociálních sítí Facebook pak zabírá asi 62 %. (Němec, ©2008 – 2012)

Je nutno brát v potaz skutečnost, že tyto čísla postupem času neustále rostou a význam sociálních sítí je pro podniky čím dál tím větší. Z těchto důvodů by měla firma KRUŽÍK s.r.o. komunikovat skrze sociální sítě právě prostřednictvím Facebooku.

8.4.1 Založení stránek na Facebooku

Vytvoření stránek (profilu) firmy není nijak technicky složitou záležitostí a postačí k ní základní uživatelské znalosti Facebooku. I když podniky často dávají tvorbu a správu stránek na starost soukromníkům, nebo specializovaným firmám, doporučil bych podniku přijmout na praxi studenta marketingu v rámci spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (viz. Příloha P IV: Smlouva o spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně). Jelikož při tvorbě facebookových stránek nejde ani tak o technické znalosti jako o obsah a především pravidelnou úpravu a aktualizaci stránek, mají mladí lidé několik výhod. Tou nejpodstatnější jsou nové a neotřelé nápady, druhou je jejich cena. Z dlouhodobého hlediska si může podnik tímto způsobem mezi studenty vychovávat a vybírat budoucí kvalitní zaměstnance. U těchto studentů, kteří budou v podniku vykonávat praxi, není zákonná povinnost finanční odměny. Z vlastní zkušenosti a především z důvodů pozitivní motivace doporučuji vyplácet mzdu za odpracované hodiny.

8.4.2 Umístění reklamního sdělení na Facebooku

Jako podpora při založení stránek na Facebooku se jeví vhodné umístit zde také reklamní sdělení, které bude odkazovat buďto na webové stránky podniku, nebo na podnikovou stránku na facebooku. Tento způsob zajistí potřebné rozšíření podvědomí o společnosti, přiláká nové zákazníky a udrží zájem stávajících návštěvníků. Reklama na Facebooku má hned několik výhod:

- Zacílení dle demografických kritérií - reklamu uvidí pouze cílová skupina, kterou si podnik vybral.
- Vysoce operativní řešení - reklama se zobrazí ve velmi krátké době, shlédne ji velké množství lidí.
- Vysoká flexibilita – rozpočet, potažmo cena za zobrazení, případně za proklik může být ze strany podniku kdykoli změněna.
- Lze propagovat nejen web, stránky na facebooku, ale i událost apod.

Kromě reklamy se jako další možnosti udržení zákazníků na stránkách Facebooku jeví založení hry, aplikace, kvízu, soutěže, nebo dotazníků. Lidé totiž nepoužívají sociální sítě pouze jako komunikační prostředek, ale tráví zde stále více času jak v zaměstnání, tak v soukromí.

8.5 Udržení stávajících obchodních partnerů.

V kapitole 8.1 je vzpomenuto rozdělení skupin zákazníků firmy KRUŽÍK s.r.o. na dva základní segmenty, přičemž drtivá většina prodejů je realizována přes 1 segment, kterým jsou specializované montážní firmy působící ve stavebnictví. Společnost v současné době provádí pravidelné analýzy spokojenosti u stálých, smluvních zákazníků (odběratelů) firmy s cílem zmapovat stav a požadavky obchodních partnerů. Tito zákazníci jsou osloveni individuálními návštěvami obchodních zástupců a výrobním ředitelem.

Tab. 12 Největší odběratelé dle tržeb

Největší odběratelé	Hodnota objednávky v roce 2011
KRUŽÍK - Ukraine TOV	25 324 732,40
AB PORTAFER, s.r.o.	6 877 522,40
Regazzi SA	5 907 333,80
ČERNÍK s.r.o.	5 659 457,90
Pavel Bubík	5 243 723,40
DLUHOŠ s.r.o.	4 394 276,60
Menton Sk, spol. s r.o.	4 366 578,50
Miroslav Blabla	3 591 729,50
Henrich Bukovský - BO-MONT	3 225 434,10
Stockhammer zaun-und torsysteme	2 825 236,30
PALA CB v.o.s.	2 449 977,60
GAVRA s.r.o.	2 409 792,90
Vratové systémy Mareš s.r.o.	2 346 427,70
Bartek vrata, s.r.o.	2 144 013,40
Luboš Kristlík	1 901 779,70

V přehledu patnácti největších odběratelů jsou zastoupeny podnikatelské subjekty z ČR i zahraničí. Ve srovnání s předchozími roky se jejich skladba příliš nemění, lze tedy říci, že se jedná o stálé odběratele a firma KRUŽÍK s.r.o. s nimi má nastolené dlouhodobé obchodní vztahy. Na těchto vztazích je třeba průběžně pracovat a tyto klíčové odběratele si dlouhodobě udržet. Jedním z nástrojů bude zorganizování události pro obchodní partnery, jako poděkování za dlouhodobou a úspěšnou spolupráci. Jednalo by se o neformální událost, jejímž programem by bylo slavnostní zahájení, dárky (ne ve formě propagačních materiálů), večeře, ubytování. Setkání s obchodními partnery by se mohlo konat v prostorách areálu hotelu Octárna v Kroměříži, bývalého františkánského kláštera ze 17. století. Před samotnou večeří hosté mají možnost využít různých služeb hotelu například relax centra.

Společnost by měla nadále pokračovat v nadstaveném trendu přispívání na reklamu svých nejlepších odběratelů a partnerů. Tímto nástrojem podnitit jejich potažmo i svoje prodeje. Slevy a výhody, které jsou firmou KRUŽÍK s.r.o. dlouhodobým odběratelům poskytovány jsou vysoce individuální a závislé na mnoha faktorech jako je druh výrobku, množství, projekt zákazníka atd.

8.6 Zvýšení povědomí u zákazníků a veřejnosti.

Při širším pohledu na statistiky prodaných kusů vrat společnosti byl zjištěn poměr prodejů privátních vrat v kontrastu s průmyslovými:

- 20 % průmyslových vrat,
- 80 % privátních vrat.

Z uvedeného vyplývá, že hlavním segmentem, na kterého je třeba se zaměřovat marketingovou komunikací je koncový zákazník, kterému partnerská montážní firma produkt dodá a namontuje.

Společnost pravidelně pořádá školení zaměstnanců a vnitropodnikové akce, na druhou stranu je zde absence kulturní události pro širokou veřejnost. V tomto přístupu společnost mírně pokulhává za konkurencí. Proto podniku doporučuji uspořádat den otevřených dveří, jakožto oslavu „plnoletosti“ společnosti, čili 18 let působení na trhu. Společnost má sídlo sice v průmyslové zóně, i tak je její poloha relativně blízko centra města Kroměříže, dostatečně na to, aby si obyvatelé města našli do výrobního areálu cestu. Touto zajímavou formou, která je atraktivní a lákavá pro obyvatele regionu by mohla společnost zapůsobit 12. 8. v Mezinárodní den mládeže. Připravit program, jehož hlavní částí by byl koncert

známé hudební skupiny a další zajímavá vystoupení, rozdat malé dárky dětem, připravit pro ně hry a zajímavé atrakce, zajistit stany s občerstvením, případně i losování o věcné ceny pro návštěvníky. Samozřejmostí je prohlídka areálu, představení novinek a předvedení produktů kompetentními zaměstnanci. Areál bude opatřen značkami firmy KRUŽÍK s.r.o., aby jej návštěvníci spojili s příjemnými okamžiky a získali pozitivní vztah a povědomí o značce jako takové. Cílem akce je pozvednout public relations tak, aby byla firma vnímána okolím pozitivně a celkově zlepšit image.

Z analýzy PEST vyplynuly největší hrozby prostřednictvím vlivů legislativních a ekonomických, tyto hrozby lze částečně eliminovat členstvím v některých celonárodních organizacích. Jelikož firma KRUŽÍK s.r.o. je zaměřena na stavební průmysl, prospělo by jí členství ve Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR (SPS). Toto sdružení je vrcholovým představitelem českého stavebnictví. Hlavní výhodou členství je to, že svaz pomáhá poskytovat včas důležité informace o vývoji v investování, legislativě a ekonomickém prostředí. (SPS, 2012)

Pro posílení konkurenceschopnosti začala firma KRUŽÍK s.r.o. vyrábět i předokenní rolety, o které byl sortiment rozšířen z důvodu komplexnější nabídky, aby bylo možno uspokojit náročnější zákazníky. Pro zviditelnění těchto aktivit by měla společnost uvažovat o členství ve Sdružení výrobců stínící techniky a jejich částí (SVST). Jelikož není výroba stínící techniky v podniku zatím příliš rozšířená, navrhuji propagovat rolety, případně celý sortiment prozatím jen v magazínu *RTS žaluzie • rolety • vrata*, který vydává právě SVTS. Číslo časopisu *RTS žaluzie • rolety • vrata*, které vyjde v průběhu září, bude také na odborném semináři v rámci doprovodného programu stavebního veletrhu FOR ARCH 2012, a dále také na celostátním semináři Otvorové výplně stavebních konstrukcí, který se bude konat v říjnu 2012 v Hradci Králové. Kromě toho je každé číslo distribuováno pro více než 1.300 architektů a projektantů. (SVST, 2012)

Dále lze firmě doporučit registraci v databázi firem a společností s působností ve Zlínském kraji na stránkách <http://www.firmy-zlin.cz/> a na stránkách inovačního portálu zlínského kraje <http://www.inovacnipodnikani.cz>, na obou portálech se lze zaregistrovat zdarma.

8.7 Změny na webových stránkách podniku

Internetové stránky firmy KRUŽÍK s.r.o. prochází občasnou aktualizací a jsou v různých jazykových mutacích, vývoj a grafické zpracování provedl poskytovatel Toman-design. Poslední aktualizace proběhla na přelomu let 2010/2011 kdy byly stránky doplněny o nové produkty, v české verzi byl doplněn nabídkový portál pro zákazníky, který umožňuje odběratelům tvořit nabídky pro koncové zákazníky a rovněž z těchto nabídek vytvořit on-line objednávky. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s r. o.)

I přes celkově dobrou úroveň webových stránek podniku lze stále najít prostor pro zlepšení. V rámci webových stránek podniku by mělo být umístěno *počítadlo návštěv*, tyto návštěvy lze sledovat efektivně i prostřednictvím *nástroje Google Analytics*. Dále bych doporučil zatraktivnit stránky *pravidelnými anketami*. Prostřednictvím těchto anket by zákazníci mohli reagovat na prodejní akce apod. Ankety by byly také vhodným nástrojem k průzkumu trhu například při zavádění nového výrobku, designu vrat, nebo jiných změn v nabídce společnosti. Hlavní panel webových stránek by měl být doplněn o záložku *média*, kde by společnost uváděla pravidelné novinky, zprávy o dění ve společnosti a také články, které byly o firmě publikovány, dále aktivity podniku jako například kulturní události, které proběhly pod záštitou nebo za spoluúčasti společnosti, sponzoring, případná podpora neziskových organizací apod. Rovněž navrhuji zavést sekci *reference*, v této sekci by podnik prezentoval své výrobky na konkrétních objektech a stavbách, které zákazníci mohou znát.

8.8 Akční plány

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé akční plány, ze kterých se skládá nová strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. pro rok 2012. Odpovědnost, doba trvání a vyčíslení nákladů na činnosti, ze kterých se akční plány skládají, byly prokonzultovány s vrcholovým managementem podniku a marketingovým oddělením firmy KRUŽÍK s.r.o.

8.8.1 Akční plán č. 1: Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích.

Zahraniční obchodní aktivity budou směřovány nejen na již spolupracující firmy a to především na Slovensko, Ukrajinu, Rakousko, Švýcarsko a Německo, ale i na získávání nových obchodních partnerů v zahraničí. Zákazníci budou průběžně kontaktováni a pro

podporu prodeje jim budou poskytovány propagační materiály ve 4 jazycích (čeština, němčina, angličtina a ruština).

Nejvýznamnější přínos účasti na veletrzích bude v letech 2012 – 2014, kdy bude na jejím základě společnost realizovat nové exportní záměry. Cílem účasti na veletrzích je navýšit export společnosti na 45 % v roce 2014, a to především prostřednictvím možnosti propagovat výrobek firmy KRUŽÍK s.r.o. (Interview s managementem firmy KRUŽÍK s r. o.)

Tab. 13 Akční plán č. 1 Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. 1 - Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích			
Činnosti	Zodpovědnost	Časové období	Náklady
Výroba propagačních materiálů i v cizích jazycích	vedoucí marketingu	01 – 03/2012	500 000,-
Účast na veletrhu R+T Stuttgart	výkonný ředitel, vedoucí marketingu	03/2012	509 848,-
Účast na veletrhu IBF Brno	výkonný ředitel, vedoucí marketingu	04/2012	400 000,-
Účast na veletrhu For Arch Praha	výkonný ředitel, vedoucí marketingu	09/2012	400 000,-
Celkové náklady			1 809 848,-

8.8.2 Akční plán č. 2: Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.

Stránky na sociální síti budou vytvořeny praktikantem (studentem UTB), který bude aktivně spolupracovat s marketingovým oddělením. Student pak bude stránky dle poskytnutých materiálů od vedoucího marketingu pravidelně aktualizovat, to znamená vkládat příspěvky ve formě fotek, videí, odkazů a také různých zajímavostí, novinek, nebo například návrhů, zda by o uvažovaný výrobek měli zájem. Součástí praxe studenta budou pravidelná vyhodnocování a závěry, které bude jako zpětnou vazbu předkládat a prezentovat marketingovému oddělení, potažmo vedení podniku.

Reklama na sociální síti facebook bude umístěna po relativně krátkou dobu několika měsíců, avšak s vysokou intenzitou, aby působila na široké spektrum uživatelů. Rekla-

mu lze cílit dle různých kritérií jako je vzdělání uživatele, zájmy, bydliště, věk apod. Cílem je upozornit na nově vzniklé stránky společnosti na facebooku tak, aby si získali co nejvíce fanoušků pomocí nástroje (pluginu) tzv. „like button“ a také druhého nejužívanějšího pluginu, který facebook podporuje tzv. „like box“.

Tab. 14 Akční plán č. 2 Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí
(Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. 2 - Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí			
Činnosti	Zodpovědnost	Časové období	Náklady
Vytvoření firemního profilu na sociální síti facebook	Student (praktikant z UTB), vedoucí marketingu	01/2012	4 000,-
Vložení pluginu „like box“ na firemní webové stránky	Správce počítačové sítě (SPS)	02/2012	0,-
Reklama na sociální síti facebook	Student (praktikant z UTB), SPS	02-05/2012	4 500,-
Celkové náklady			8 500,-

8.8.3 Akční plán č. 3: Udržení stávajících obchodních partnerů.

Budování vztahů se současnými obchodními partnery je důležitou složkou strategie společnosti, díky které zabraňuje jejich odchodu ke konkurenci. Jelikož udržet si stávající zákazníky je vždy jednodušší a mnohem méně nákladné, než navazovat obchodní styky s novými, je tento strategický cíl jedním z nejdůležitějších pro firmu KRUŽÍK s.r.o.

Příspěvky na reklamu klíčových obchodních partnerů budou spolufinancovány firmou KRUŽÍK s.r.o. pouze za předpokladu zahrnutí společnosti do reklamního sdělení obchodního partnera, jako například: „*Montujeme kvalitní garážová vrata od firmy KRUŽÍK se sedmiletou zárukou.*“

Tab. 15 Akční plán č. 3 Udržení stávajících obchodních partnerů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. 3 – Udržení stávajících obchodních partnerů			
Činnosti	Zodpovědnost	Časové období	Náklady
Událost pro klíčové obchodní partnery	Student (praktikant z UTB), vedoucí marketingu	07/2012	145 000,-
Příspěvky na reklamu klíčových obchodních partnerů	ekonomické oddělení, vedoucí marketingu	01-12/2012	1 000 000,-
Celkové náklady			1 145 000,-

8.8.4 Akční plán č. 4: Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti.

Povědomí o značce KRUŽÍK s.r.o. je v odborných kruzích dle managementu podniku poměrně vysoké. Slabší je však obecné povědomí veřejnosti, což je značná část stávajících i potenciálních zákazníků společnosti. Tento akční plán zacílí jak na odbornou veřejnost v ČR, tak i na domácí státní správu, taktéž na občany regionu a přinese podniku zvýšení public relations.

Tab. 16 Akční plán č. 4 Zvýšení povědomí o společnosti (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. 4 – Zvýšení povědomí o společnosti			
Činnosti	Zodpovědnost	Časové období	Náklady
Den otevřených dveří podniku	vedoucí marketingu	08/2012	250 000,-
Členství ve Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR	vedoucí marketingu, ekonomické oddělení	01-12/2012	22 715,-
PR v magazínu RTS <i>žaluzie • rolety • vrata</i> (1 A4)	vedoucí marketingu	09/2012	25 000,-
Registrace na portálech firmy-zlin.cz a inovacnipodnikani.cz	vedoucí marketingu SPS	06/2012	0,-
Celkové náklady			297 715,-

8.8.5 Akční plán č. 5: Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek.

Pokud chce podnik pravidelně získávat nové zákazníky, měl by se zaměřit na neustálé „omlazování“ stránek www.kruzik.cz pravidelnými aktualizacemi. Následující akční plán by měl přinést firmě KRUŽÍK s.r.o. větší atraktivitu webu pro návštěvníky a také zpětnou vazbu v podobě anket. V souvislosti se založením podnikové stránky na facebooku je třeba zřídit na webových stránkách společnosti plugin „like box“, tento bod byl již zohledněn v akčním plánu č. 2 Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.

Tab. 17 Akční plán č. 5 Zvýšení atraktivity webových stránek (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. 5 Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek			
Činnosti	Zodpovědnost	Časové Období	Náklady
Změny na webových stránkách (počítadlo návštěv, anketa, sekce média a reference)	vedoucí marketingu, správce počítačové sítě (SPS)	01,02/2012	4000,-
Zřízení účtu na Google Analytics a pravidelné vyhodnocování	Správce počítačové sítě (SPS)	03/2012	0,-
Celkové náklady			4000,-

8.9 Časová analýza projektu

V této části diplomové práce bude zpracována časová analýza projektu za pomoci deterministické metody CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Tato metoda umožňuje zjistit činnosti, u kterých v rámci projektu nemůže dojít k jejich prodloužení, aniž by zároveň nebyla prodloužena celková doba trvání projektu a také určit časové rezervy mezi činnostmi. Cílem časové analýzy je zjistit nejkratší možnou dobu trvání projektu, což je termín jeho dokončení. Pomocí programu WinQSB je vytvořen síťový graf u kterého hrany představují jednotlivé činnosti. V následující tabulce jsou uvedeny kroky realizace a doby trvání činností.

Tab. 18 Kroky realizace projektu a doby trvání činností (Vlastní zpracování)

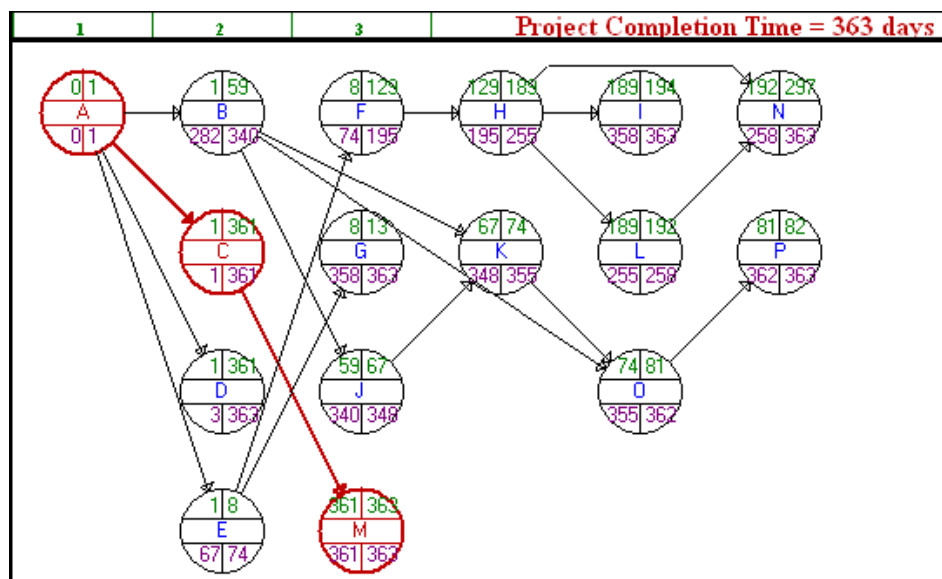
Označení činnosti	Strategické činnosti projektu	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Zahájení projektu	1	-
B	Výroba materiálů pro veletrhy	58	A
C	Příspěvky na reklamu obchodních partnerů	360	A
D	Členství ve Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR	360	A
E	Vytvoření profilu na sociální síti Facebook	7	A
F	Reklama na sociální síti Facebook	121	E
G	Vložení pluginu „like box“ na webové stránky	5	E
H	Změny na webových stránkách	60	F
I	Zřízení účtu na Google Analytics	5	H
J	Účast na veletrhu R+T Stuttgart	8	B
K	Účast na veletrhu IBF Brno	7	B, J
L	Registrace na portálech firmy-zlin.cz a inovacni-podnikani.cz	3	H
M	Událost pro klíčové obchodní partnery	2	C
N	PR v magazínu RTS <i>žaluzie • rolety • vrata</i>	105	L, H
O	Účast na veletrhu For Arch Praha	7	B, K
P	Ukončení projektu	1	O

Na prvním obrázku (obr. 13) je řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB, jsou zde přehledně zobrazeny činnosti, které se nachází na kritické cestě, dále nejdříve možné začátky a ukončení činností a nejpozději přípustné začátky a ukončení činností. V posledním sloupci jsou zobrazeny rezervy, což jsou hodnoty (dny), o které se může daná činnost opozdit, aniž by prodloužila celkovou dobu trvání projektu.

08-06-2012 21:53:37	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	58	1	59	282	340	281
3	C	Yes	360	1	361	1	361	0
4	D	no	360	1	361	3	363	2
5	E	no	7	1	8	67	74	66
6	F	no	121	8	129	74	195	66
7	G	no	5	8	13	358	363	350
8	H	no	60	129	189	195	255	66
9	I	no	5	189	194	358	363	169
10	J	no	8	59	67	340	348	281
11	K	no	7	67	74	348	355	281
12	L	no	3	189	192	255	258	66
13	M	Yes	2	361	363	361	363	0
14	N	no	105	192	297	258	363	66
15	O	no	7	74	81	355	362	281
16	P	no	1	81	82	362	363	281
	Project	Completion	Time	=	363	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 13 Výsledky metody CPM zpracované pomocí programu WinQSB
(Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Program identifikoval existenci jedné kritické cesty, která je dána těmito činnostmi A – C – M. Nejkratší možný termín realizace projektu je 363 dní. V grafickém zpracování projektu je kritická cesta označena červenými šipkami.



Obr. 14 Grafické znázornění ve WinQSB (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

8.10 Nákladová analýza projektu

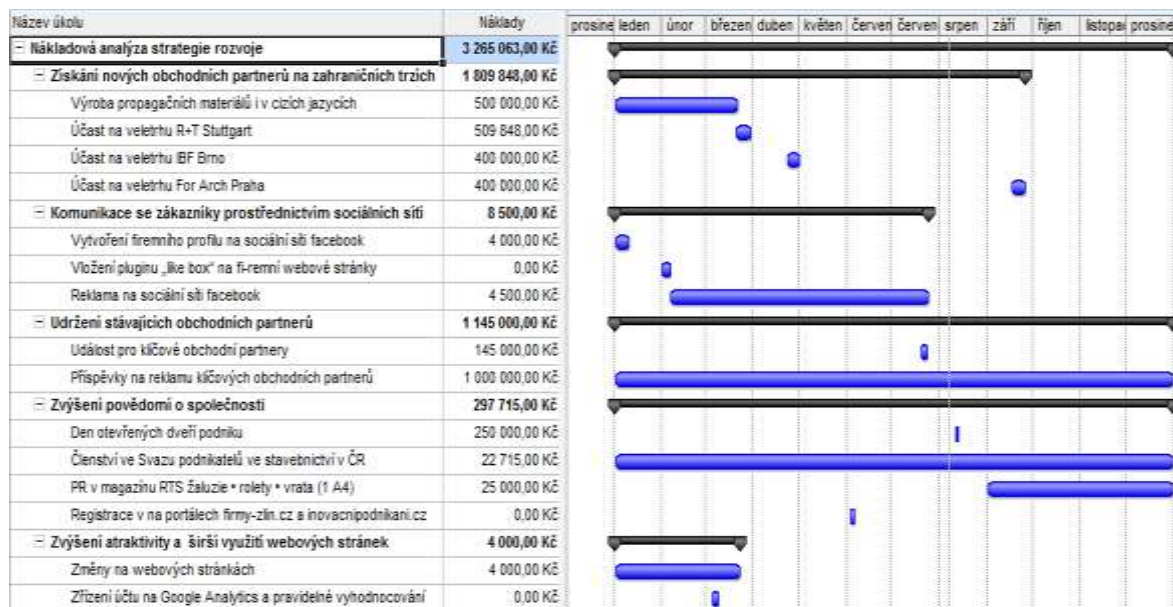
Nezbytnou součástí každého projektu je vyčíslení nákladů na jeho realizaci. V následující části projektu budou určeny náklady na jednotlivé aktivity i na celý projekt. Nákladová analýza vychází z akčních plánů 1 až 5. Tyto akční plány a tedy i projekt jsou v celkovém nákladu 3 265 063 Kč. Tabulka (tab. 19) přehledně zobrazuje vynaložené náklady na projekt v jednotlivých měsících, ve kterých byl realizován.

Tab. 19 Měsíční náklady projektu pro jednotlivé akční plány (Vlastní zpracování)

Období	Akční plány					Náklady na měsíc
	I.	II.	III.	IV.	V.	
Leden	166 667	4000	83 333	1 893	2000	257 893
Únor	166 667	1 125	83 333	1 893	2000	255 018
Březen	675 515	1 125	83 333	1 893	0	761 866
Duben	400 000	1 125	83 333	1 893	0	486 351
Květen	0	1 125	83 333	1 893	0	86 351
Červen	0	0	83 333	1 893	0	85 226
Červenec	0	0	83 333	1 893	0	85 226
Srpen	0	0	228 333	251 893	0	480 226
Září	400 000	0	83 333	26 893	0	510 226
Říjen	0	0	83 333	1 893	0	85 226
Listopad	0	0	83 333	1 893	0	85 226
Prosinec	0	0	83 333	1 893	0	85 226
Celkem	1 808 849	8 500	1 144 996	297 716	4 000	3 264 061

Pro nákladovou analýzu projektu bylo využito programu MS Project, který přehledně zobrazuje náklady vynaložené v čase. Na obrázku (obr. 15) je znázorněn Ganttův diagram, který zobrazuje posloupnost jednotlivých částí projektu. Z obrázku lze vyčíst

časovou náročnost akční plánů I. – V. a jejich dílčích částí jak ovlivňují výdaje v průběhu roku a který z těchto akčních plánů je jak nákladově, tak časově nejnáročnější.



Obr. 15 Ganttův diagram v programu MS Project (Vlastní zpracování dle programu MS Project)

8.11 Riziková analýza projektu

Při realizaci každého projektu se mohou vyskytnout určitá rizika, která případně ovlivní průběh a zdárné dokončení celého projektu. Důležitým úkolem rizikové analýzy je tyto rizika pojmenovat a vytvořit varianty řešení pro jejich eliminaci. V následující tabulce jsou přehledně zobrazena rizika, která by mohla průběh projektu nejvíce ovlivnit a navržená opatření, které tyto rizika eliminují.

Tab. 20 Rizika projektu a jejich eliminace (Vlastní zpracování)

Činnost	Riziko	Eliminace rizika
Den otevřených dveří podniku.	Nízký zájem veřejnosti.	Masivní propagace v regionu a v krajských médiích.
Zřízení účtu Google Analytics.	Slabý účinek na celkovou návštěvnost webových stránek.	Přidělení zodpovědnosti pracovníkovi a pravidelné vyhodnocování.

Profil na sociální síti facebook.	Nízký počet uživatelů přihlášených k odběru.	Umístění zajímavých her a aplikací, reklama na FB, na stránkách podniku umístěn „like box“.
Reklama na sociální síti Facebook.	Nízká návštěvnost.	Vhodné načasování, zaměření na cílovou skupinu.
Událost pro klíčové obchodní partnery.	Nezájem, slabá účast z řad obchodních partnerů.	Včasné oznámení akce, výběr vhodného termínu. Vybírat z firem, které si navzájem minimálně konkurují.
Výroba propagačních materiálů na veletrhy.	Nekvalifikovaní zpracovatelé.	Přísné podmínky výběru zpracovatele (výběr z několika variant) a dohlédnutí na jejich dodržení.
Účast na veletrzích	Nízká účinnost veletrhu	Kvalitně zpracované propagační materiály. Zkontaktování všech potenciálních partnerů z veletrhu.

9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro určení strategie rozvoje společnosti bylo provedeno několik analýz, které byly základním stavebním kamenem pro vytvoření projektu strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. Analýzy externího prostředí společnosti zobrazují přehled okolního prostředí ve vztahu k podniku. Model pěti konkurenčních sil vypovídá o velké konkurenci v odvětví, snižující se vyjednávací síle dodavatelů a malém počtu významných zákazníků, za pozitivní lze označit slabé ohrožení podniku ze strany substitutů. Celkově je možno ohrožení kvalifikovat za slabá až střední. PEST analýza vyhodnocuje vlivy, jimiž je ovlivněno odvětví, ve kterém podnik působí. Je to především propad tuzemského stavebnictví v posledních letech a momentální situace v mezinárodním obchodě. Do chodu společnosti dlouhodobě zasahují technologické inovace a samozřejmě i řada dalších vlivů, které lze vyčíst z analýzy PEST. V analýze konkurence je porovnáno postavení firmy KRUŽÍK s.r.o. v kontrastu s největšími tuzemskými konkurenty. Jedná se pouze o největší výrobce sekčních vrat v ČR a za nejdůležitější konkurenty lze označit společnosti HÖRMANN Česká republika s.r.o., LOMAX & CO s.r.o. a TRIDO s.r.o.

Analýza interního prostředí se skládá z dílčích analýz, jednou z nich je SWOT analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Lze konstatovat, že výsledky této analýzy jsou pozitivní, jelikož silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami. V analýze 7 S je shrnuto sedm základních elementů z vnitřního prostředí firmy. Obsáhlou kapitolu tvoří Marketingový MIX a jeho nástroje. Na základě tzv. 4P lze konstatovat, že podnik má širokou základnu marketingového mixu a na zákazníky působí prostřednictvím několika médií. Společnost má širokou distribuční síť a dlouhodobě zákazníky atraktivní ceny, které jsou však určovány mnoha faktory. Jako chybějící faktor lze pojmenovat slabé zacílení na segment, ve kterém firma prodává své výrobky a pohybuje se zde nejvíce potenciálních zákazníků.

Na základě výše uvedených analýz byl sestaven projekt strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o. Cílem projektu bylo poskytnout základní strategický rámec pro směřování dalšího rozvoje společnosti pro krátkodobý až střednědobý časový horizont.

V každém projektu je základním cílem zlepšit dosavadní hospodaření firmy a účinnými nástroji tak napomoci k lepším výsledkům podniku. Projekt s sebou však nese náklady, které musí firma vynaložit, aby mohl být bez větších problémů realizován. Je třeba překlenout určitý časový horizont do doby, než se vynaložené prostředky firmě vrátí. Pří-

nosy mohou být různé ať už ve formě vyšších, nebo časově ustálených tržeb, zvýšení podílu na trhu, nebo zlepšení dobrého jména a vyšší renomé v zákaznických nebo podnikatelských kruzích.

Strategie rozvoje firmy vychází z několika provedených analýz ať už vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku. Strategie rozvoje podniku je popsána v pěti základních rovinách, na které by se měl podnik zaměřit. Jsou jimi udržení stávajících obchodních partnerů, průnik na nové zahraniční trhy, využití sociálních sítí ke komunikaci se zákazníky, zvýšení povědomí u zákazníků a veřejnosti a změny na webových stránkách podniku. Jednotlivé strategické cíle jsou nejprve rozebrány v širším pojetí ve vztahu k podniku a následně popsány konkrétními aktivitami v akčních plánech 1 až 5. Tyto akční plány uvádějí zodpovědnost zaměstnanců, dobu trvání a kvalifikovaný odhad nákladů, které si konkrétní činnost vyžaduje.

Na závěr projektu jsou strategické činnosti podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza je provedena za využití metody CPM. Pomocí programu WinQSB byly zjištěny časové lhůty jednotlivých činností a nejkratší možná cesta ke splnění projektu. Díky programu bylo zjištěno, že realizace projektu bude trvat 363 dní. Nákladová analýza vycházela z nákladů uvedených v akčních plánech, tyto výdaje byly přehledně uspořádány dle jejich výšky v jednotlivých měsících. Největší prostředky si projekt žádá v měsících březnu, dubnu, srpnu a září, celkové náklady na projekt jsou 3 265 063. Je třeba brát v úvahu, že do nákladů projektu nebyly započítány náklady příležitosti neboli alternativní náklady. Přehled nákladů, které se postupně přelévají do časového rozmezí projektu je zobrazen softwarem MS Project. Jednotlivé akční plány 1 až 5 jsou zde vyjádřeny prostřednictvím Ganttova diagramu. Jako poslední z projektových analýz byla provedena riziková analýza, ta zobrazuje největší rizika, která podnik ohrožují a nástroje, které by měly zamezit vzniku možných problémů.

ZÁVĚR

Strategické řízení v podnicích se v současnosti prosazuje ve stále větší míře, je tomu tak díky neustálým změnám, kterými podniky musí procházet a na tyto změny včas a efektivně reagovat. Společnost musí mít jasně stanovenou podnikovou strategii, tu lze považovat za výstup strategického řízení a nástroj k plnění podnikových cílů. Strategické řízení se pak může stát předností podniku a klíčem k dlouhodobé úspěšnosti.

Diplomová práce je zaměřena na strategický rozvoj podniku, za tímto účelem je analyzována firma KRUŽÍK s.r.o. V současné době je společnost KRUŽÍK s.r.o. stabilním podnikem s dlouholetou tradicí a dobrým jménem na českém trhu i v zahraničí. Patří mezi největší výrobce sekčních vrat a každoročně zvyšuje počet kusů vyrobených vrat i objem tržeb. Společnost má stabilní síť odběratelů v ČR i v 11 zahraničních zemích a výrobky, jejichž kvalita je podmíněna několika certifikáty a normami. Kvalitu výrobku dle managementu společnosti v nejbližších letech prověří také nová jedenáctiletá záruka na výrobky KRUŽÍK, která bude absolutně nejdelší záruční dobou nejen v rámci ČR, ale také v Evropě. V současné době si podnik musí uvědomit rizika, která mohou nastat v souvislosti s probíhající ekonomickou krizí. Situace na českém trhu s garážovými a průmyslovými vraty neumožňuje vstup mnoha nových konkurentů do odvětví, naopak zde probíhá tvrdý konkurenční boj a vzhledem k výraznému poklesu investic lze těžko odhadovat budoucí vývoj tohoto oboru. Na českém trhu se vyrobí okolo 30 000 kusů garážových vrat ročně. Firma KRUŽÍK s.r.o. s roční výrobou cca 6 000 kusů vrat zaujímá významné postavení mezi tuzemskými výrobci. V podniku každoročně stoupá množství i hodnota tržeb za zboží, které bylo vyvezeno do zahraničí. Právě zahraniční partneři jsou v posledních letech pro podnik klíčoví a tvoří významnou složku opatření firmy KRUŽÍK s.r.o. pomocí které se podnik vyrovnává s dlouhotrvající ekonomickou krizí.

Výchozí bod diplomové práce tvoří teoretická část, která obsahuje rozbor literárních pramenů z oblasti strategického managementu. Tyto rozbor byly podkladem pro praktickou část. V úvodu praktické části byla profilována firma KRUŽÍK s.r.o. a následně aplikovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a produktu. Samotnému projektu předcházela analýza současného stavu oblasti, v níž bude projekt realizován. Většina z těchto analýz není v podniku pravidelně zpracovávána. Celá práce tak může podniku přinést některé nové poznatky o její strategii a vlivech, které na ni působí. V poslední části byl vytvořen projekt s návrhy pro posílení strategie rozvoje podniku.

Primární cíl projektu je vylepšit současný stav podniku a upevnit jeho pozici na trhu. Průnik na nové zahraniční trhy by měl podnik směřovat zejména do zemí střední a východní Evropy, kde se otvírají nové trhy v oblasti stavebnictví, zde je třeba zajistit dlouhodobé kontrakty se strategickými odběrateli. Vzhledem k současným trendům společnost zaznamenává zvyšující se zájem o svoje výrobky. Ukončení projektu je plánováno k 31. 12. 2012, výhodou pro podnik by mohla být skutečnost předpokládaného oživení ekonomiky v budoucích letech a to i v oboru stavebnictví. Za sekundární cíl lze označit podporu pozitivní image jak u obchodních partnerů, tak u široké veřejnosti. Tyto primární a sekundární cíle jsou rozčleněny do pěti strategických cílů, které jsou sestaveny k jejich splnění. Za hlavní přínosy projektu pro společnost lze označit:

- Zvýšení goodwill a image.
- Navýšení exportu na stávající i nové zahraniční trhy.
- Zvýšení účinnosti propagace společnosti.
- Zlepšení hospodářských výsledků firmy.
- Zvýšení počtu realizovaných zakázek.
- Posílení dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti v regionu.
- Zlepšení socioekonomických vazeb v regionu.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt strategie rozvoje firmy KRUŽÍK s.r.o., který by podpořil budoucí rozvoj společnosti pomocí vhodných a cílených nástrojů. Tento stanovený cíl považuji za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DAVID, F. *Strategic management: concepts*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, c2009. ISBN 978-0-13-601569-7.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.

KELLER, K., APÉRIA, T., GEORGSON, M. *Strategic brand management: a European perspective*. 2nd ed. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, c2012. ISBN 978-0-273-73787-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KIM, W., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2010. ISBN 978-80-251-3295-1

PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. ISBN 80-7265-096-3.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. ISBN 8071793671.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

ICT-123.COM. 2009-2012. Analýza 7S. *Ict-123.com*. [online]. [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza%207S.aspx>

- ČESKO. 2012. Úsporná opatření vlády pro roky 2013 až 2015. *Vláda ČR* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/usporna-opatreni-vlady-pro-roky-2013-az-2015-94630/>
- ČESKO. 2010. Vymezení regionů se soustředěnou podporou státu na roky 2010 - 2013. *Vláda české republiky* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: [http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/FAC24A4D710B2F6FC12576CF003F696C/\\$FILE/141%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100222a.0141.pdf](http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/FAC24A4D710B2F6FC12576CF003F696C/$FILE/141%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100222a.0141.pdf)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2012. Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- ČTK. 2012. Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3 %. *Finanční noviny* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-loni-vzrostla-na-24-319-kc-realne-stoupla-o-0-3-/765979&id_seznam=
- DUBSKÁ, D., 2012. Vývoj české ekonomiky za 1. až 4. čtvrtletí 2011: Výkonnost odvětví. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011
- HÖRMANN, 2012. O nás. *Hörmann.cz* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.hormann.cz/o-nas/>
- KRUŽÍK. 2012. Historie, *Kruzik.cz* [online]. [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <http://www.kruzik.cz/historie.html>
- LOMAX. 2012. O společnosti, *Lomax.cz* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.lomax.cz/cs/o-lomaxu/>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2012. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vpis?subjektId=isor%3a700003563&typ=actual&klic=v6NO0OuCLGNdQbpdmHyADw%3d%3d>
- NĚMEC, J., ©2008 – 2012. Jak si vedou sociální sítě – fakta a čísla. *Web Žurnál* [online]. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://webzurnal.cz/marketing/jak-si-vedou-socialni-site-%E2%80%93-fakta-a-cisla/>

PEKAŘ, J., 2012. Co ovlivňuje domácí i světovou ekonomiku. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/ekonomika/43367-co-ovlivnuje-domaci-i-svetovou-ekonomiku>

VALIŠ, J., 2009. SMART cíle. In: *B.T.J.'s Corner.cz* [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://bytydzej.blog.cz/0905/smart-cile>

SVST. 2012. Aktuální info z RTS MAGAZÍNU. *SDRUŽENÍ VÝROBCŮ STÍNÍCÍ TECHNIKY A JEJÍCH ČÁSTÍ*. [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.svst.cz/rts-magazin/aktualityrts>

SPEDOS. 2012. O firmě. *Spedos.cz* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/o-nas.php>

SPS. © 2012. O nás. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3679&type=onas-u

STŘELEČ, J., 2008. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/#>

TOMAN GRAPHIC DESIGN. 2007. Kružík kampaně a tiskoviny. *Toman-design.com* [online]. [cit. 2012-07-30]. Dostupné z: <http://www.toman-design.com/cs/#/tisk/kruzik-print/>

TRIDO. 2012. O společnosti. *TRIDO* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.trido.cz/o-spolecnosti/>

VOŘÍŠEK, J., NOVOTNÝ, O., 2011. Technologické aspekty konkurenceschopnosti České republiky. *Česká společnost pro systémovou integraci* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/technologicke-aspekty-konkurenceschopnosti-ceske-republiky>

Ostatní zdroje

Interview s managementem firmy KRUŽÍK s r. o.

Interní data společnosti KRUŽÍK s r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- SBU Strategické obchodní jednotky.
- SNS Území bývalého Sovětského svazu.
- ČR Česká republika.
- EU Evropská unie.
- CPM Critical Parth Method.
- SEO Search Engine Optimalization.
- OPPI Operační program podnikání a inovace.
- PR Public Relations.
- SVST Sdružení výrobců stínící techniky a jejich částí.
- SPS Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR.
- UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- SPS Správce počítačové sítě.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Strategie v prostředí</i>	14
<i>Obr. 2 Porterův model pěti sil</i>	24
<i>Obr. 3 Vliv vnitřních faktorů na strategii</i>	30
<i>Obr. 4 SWOT analýza a strategie</i>	31
<i>Obr. 5 Sídlo společnosti</i>	41
<i>Obr. 6 Grafické znázornění vzdělanostní struktury zaměstnanců</i>	45
<i>Obr. 7 Logo společnosti</i>	47
<i>Obr. 8 Tržní podíl největších českých výrobců</i>	60
<i>Obr. 9 Vozový park firmy KRUŽÍK s.r.o.</i>	67
<i>Obr. 10 Reklamní billboard</i>	68
<i>Obr. 11 Reklamní banner</i>	70
<i>Obr. 12 Využívání sociálních sítí v Evropě</i>	75
<i>Obr. 13 Výsledky metody CPM zpracované pomocí programu WinQSB</i>	86
<i>Obr. 14 Grafické znázornění ve WinQSB</i>	86
<i>Obr. 15 Ganttův diagram v programu MS Project</i>	88

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Strategie rudého oceánu vs. strategie modrého oceánu</i>	20
<i>Tab. 2 Hodnototvorný řetězec</i>	33
<i>Tab. 3 Historie společnosti v letech</i>	42
<i>Tab. 4 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců</i>	44
<i>Tab. 5 Porterův model – hodnocení za rok 2009</i>	51
<i>Tab. 6 Porterův model – hodnocení za rok 2012</i>	51
<i>Tab. 7 Vývoj inflace v ČR v %</i>	53
<i>Tab. 8 Tržby největších českých výrobců sekčních vrat v roce 2010</i>	59
<i>Tab. 9 SWOT analýza podniku KRUŽÍK s.r.o.</i>	61
<i>Tab. 10 Marketingový mix společnosti</i>	65
<i>Tab. 11 Tržby v tuzemsku a zahraničí</i>	73
<i>Tab. 12 Největší odběratelé dle tržeb</i>	77
<i>Tab. 13 Akční plán č. 1 Získání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích</i>	81
<i>Tab. 14 Akční plán č. 2 Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí</i>	82
<i>Tab. 15 Akční plán č. 3 Udržení stávajících obchodních partnerů</i>	83
<i>Tab. 16 Akční plán č. 4 Zvýšení povědomí o společnosti</i>	83
<i>Tab. 17 Akční plán č. 5 Zvýšení atraktivity webových stránek</i>	84
<i>Tab. 18 Kroky realizace projektu a doby trvání činností</i>	85
<i>Tab. 19 Měsíční náklady projektu pro jednotlivé akční plány</i>	87
<i>Tab. 20 Rizika projektu a jejich eliminace</i>	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výrobní areál firmy KRUŽÍK s.r.o.

Příloha P II: Organizační struktura firmy KRUŽÍK s.r.o.

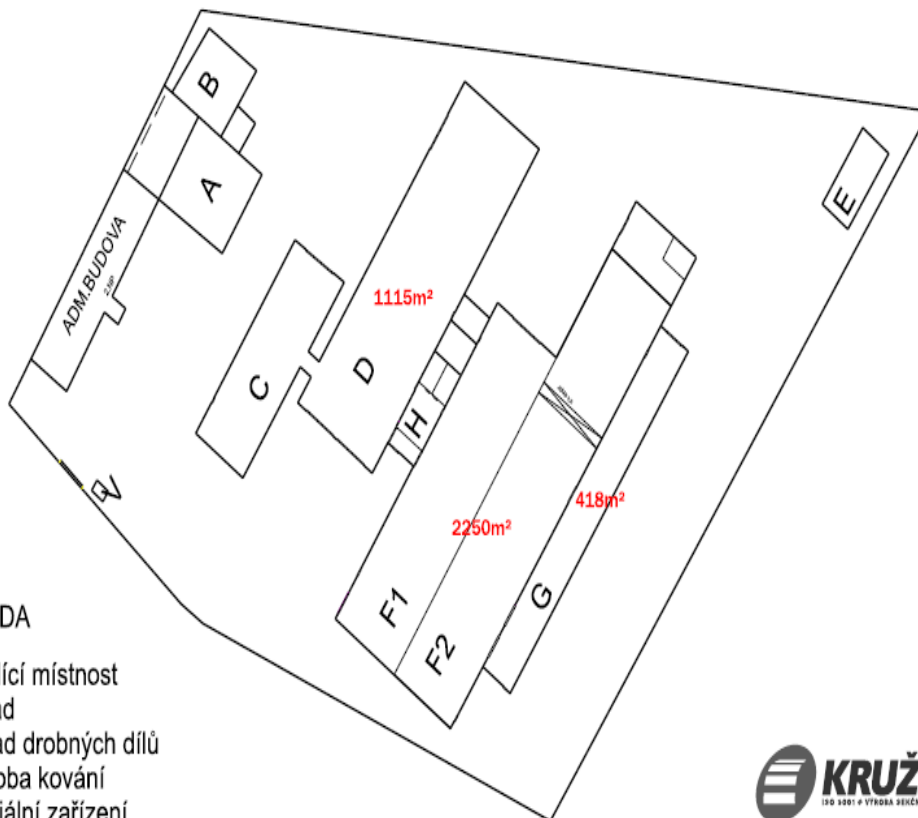
Příloha P III: Porterův model pěti konkurenčních sil

Příloha P IV: Smlouva o spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně

Příloha P V: Smlouva o spolupráci s Vratovými systémy Mareš s.r.o.

PŘÍLOHA P I: VÝROBNÍ AREÁL FIRMY KRUŽÍK S.R.O.

SITUACE



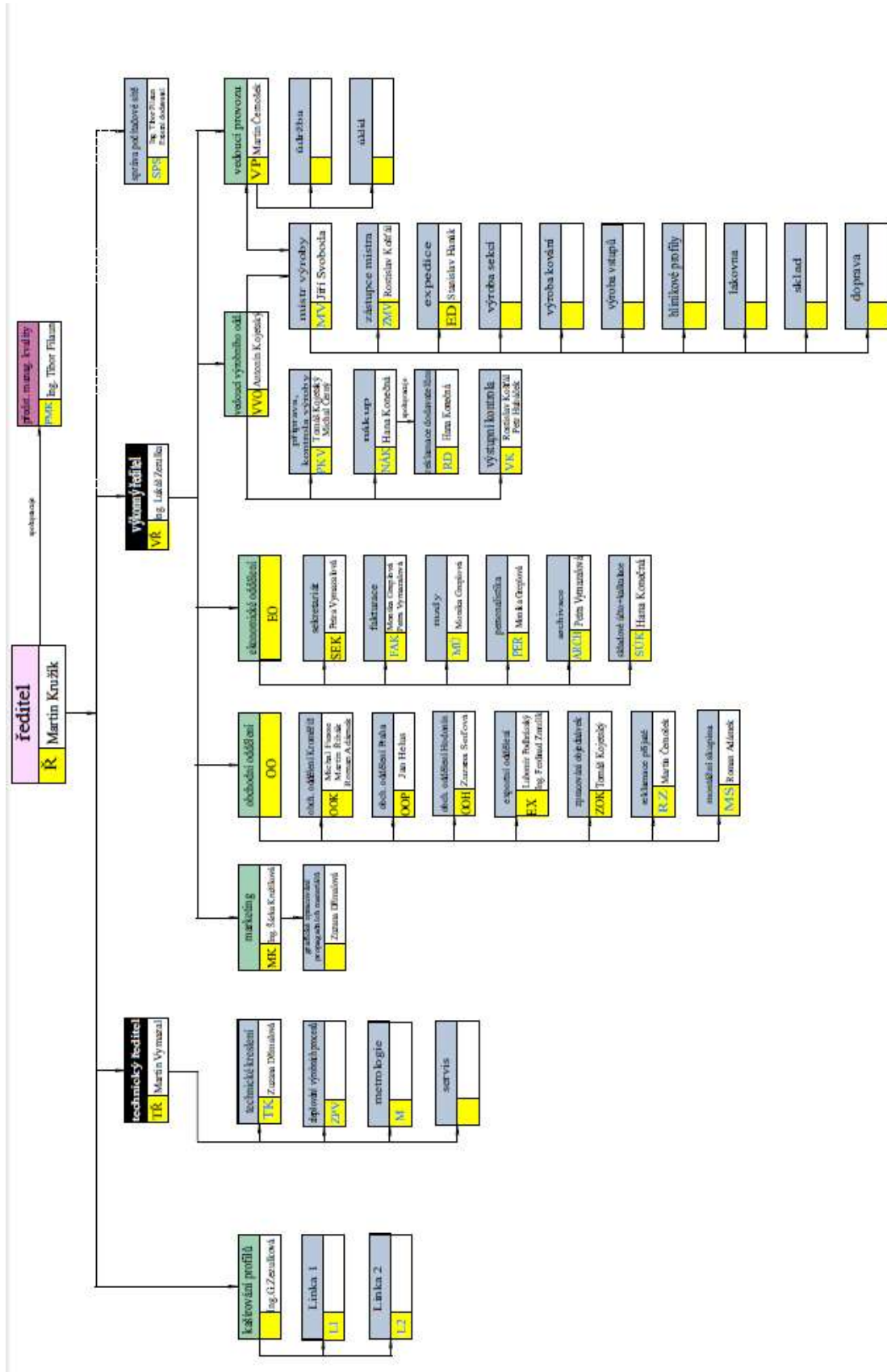
LEGENDA

- A školící místnost
- B sklad
- C sklad drobných dílů
- D výroba kování
- H sociální zařízení
- E sklad
- F1 výroba sekcí, expedice
- F2 výroba vstupů a al. sekcí
- V vrátnice



Areál firmy KRUŽÍK s.r.o.
Veleslavínova 2357
767 01 Kroměříž

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY KRUŽÍK S.R.O.



PŘÍLOHA P III: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Vyjednávací síla zákazníků	Průměrné odhady managementu společnosti	
	Rok	
	2009	2012
Počet významných zákazníků		
Při existenci malého počtu významných zákazníků je jejich vyjednávací síla vysoká. Malý počet zákazníků – 1 bod Vyšší počet významných zákazníků – 6 bodů	2	1
Význam výrobku pro zákazníka		
Je-li výrobek/služba pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích, klesá jeho vyjednávací síla. Významný výrobek pro zákazníka – 1 bod Nevýznamný – 6 bodů	3	3
Zákaznickovy náklady na přechod ke konkurenci		
Při vysokých nákladech je zákaznickova vyjednávací síla nízká. Vysoké náklady – 1 bod Nízké náklady – 6 bodů	2	2
Hrozba zpětné integrace		
Pravděpodobnost, že zákazník bude podnikat sám v analyzovaném odvětví a začne se zásobovat sám. Nízká pravděpodobnost zpětné integrace – 1 bod Vysoká pravděpodobnost zpětné integrace – 6 bodů	2	1
Zákaznickova ziskovost		
Pokud je zákazník ziskový, může být jeho vyjednávací síla nižší, díky velkorysému jednání. Vysoká ziskovost zákazníka – 1 bod Nízká ziskovost – 6 bodů	3	3
Celkem (max. 25 bodů)	12	10
Průměrné skóre	2,4	2

Vyjednávací síla dodavatelů	Průměrné odhady managementu společnosti	
	Rok	
	2009	2012
<p>Počet a význam dodavatelů</p> <p>Pokud je malý počet dodavatelů, je jejich vyjednávací síla velká</p> <p>Mnoho dodavatelů – 1 bod</p> <p>Málo dodavatelů – 6 bodů</p>	5	4
<p>Význam odběratelů pro dodavatele</p> <p>Pokud je význam odběratele pro dodavatele malý, je jeho vyjednávací síla vysoká.</p> <p>Velký význam pro dodavatele 1 bod</p> <p>Malý – 6 bodů</p>	3	3
<p>Možnost vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</p> <p>Vstup dodavatelů do odvětví zvýší jejich vyjednávací sílu.</p> <p>Nepravděpodobný vstup – 1 bod</p> <p>Vysoce pravděpodobný - 6 bodů</p>	4	3
<p>Náklady na změnu dodavatele</p> <p>Pokud jsou pro podnik vysoké, vyjednávací síla dodavatele značně roste.</p> <p>Náklady jsou nízké – 1 bod</p> <p>Jsou vysoké – 6 bodů</p>	4	4
<p>Celková síla dodavatele</p> <p>Celková síla dodavatele určovat dodací podmínky, cenovou politiku a další, zvýší jeho vyjednávací sílu.</p> <p>Nízká síla dodavatele – 1 bod</p> <p>Vysoká – 6 bodů</p>	4	4
Celkem (max. 25 bodů)	20	18
Průměrné skóre	4	3,6

Hrozba vstupu nových konkurentů	Průměrné odhady managementu společnosti	
	Rok	
	2009	2012
<p align="center">Úspory z rozsahu</p> <p>Existují-li úspory z rozsahu podnikatelské činnosti (výroba, distribuce, atd.) znevýhodňuje to vstup nové konkurence</p> <p>Velké úspory z rozsahu – 1 bod Malé – 6 bodů</p>	2	2
<p align="center">Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu se zvyšují s kapitálovou náročností, důležité je podnikatelské riziko, know-how atd.</p> <p>Vysoká kapitálová náročnost – 1bod Nízká – 6 bodů</p>	3	2
<p align="center">Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Obtížný vstup do odvětví nastane při omezeném přístupu k distribučním kanálům.</p> <p>Přístup je obtížný – 1 bod Snadný – 6 bodů</p>	2	2
<p align="center">Tlak na podnik způsobený náročností produkce</p> <p>Pokud je produkce náročná, je složitější vstup konkurentů do odvětví.</p> <p>Produkce je náročná – 1 bod Není náročná – 6 bodů</p>	3	3
<p align="center">Potřeba vlastnictví speciálních technologií, patentů, know-how, licencí apod.</p> <p>Ano – 1 bod Ne – 6 bodů</p>	2	2
Celkem (max. 25 bodů)	12	11
Průměrné skóre	2,4	2,2

Hrozba substitučních výrobků	Průměrné odhady managementu společnosti	
	Rok	
	2009	2012
<p>Existence substitutů na trhu</p> <p>Existuje málo substitutů (příp. žádné) – 1 bod Mnoho substitutů – 6 bodů</p>	2	2
<p>Konkurence v odvětví substitutů</p> <p>Při vyšší konkurenci na trhu substitutů než na „našem“ trhu jsou jejich výrobci motivováni ke vstupu do odvětví. Nízká konkurence u substitutů – 1 bod Vysoká – 6 bodů</p>	1	1
<p>Hrozba substitutů v budoucnu</p> <p>Malá pravděpodobnost, že se substituty objeví – 1 bod Vysoká pravděpodobnost – 6 bodů</p>	1	1
<p>Vývoj cen substitutů</p> <p>Zvýšení cen substitutů – 1 bod Snížení – 6 bodů</p>	1	1
<p>Užitné vlastnosti substitutů</p> <p>Zhoršení vlastností substitutů – 1 bod Zlepšení - 6 bodů</p>	1	1
Celkem (max. 25 bodů)	6	6
Průměrné skóre	1,2	1,2

Rivalita mezi existujícími podniky	Průměrné odhady managementu společnosti	
	Rok	
	2009	2012
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost		
Rivalita roste s množstvím konkurenceschopných podniků v odvětví. Malé množství konkurenceschopných podniků – 1 bod Velké množství – 6 bodů	4	5
Růst odvětví		
Jestliže poprávka po výrobcích roste pomalu, pak je rivalita vysoká. Vysoký růst poptávky – 1 bod Nízký – 6 bodů	4	5
Diferenciace výrobků		
Pokud jsou výrobky vysoce diferencované, rivalita v odvětví je nižší. Vysoká diferenciaci – 1 bod Nízká – 6 bodů	5	5
Diferenciace konkurentů		
Jestli se konkurenti liší strategií, silou, zemí původu apod. je rivalita vyšší kvůli složitějšímu odhadu vývoji odvětví. Nízká diferenciaci konkurentů – 1 bod Vysoká diferenciaci – 6 bodů	2	4
Strategické úsilí		
Pokud větší počet konkurentů vyvíjí systematicky dlouhodobě svůj úspěch, pak je konkurenční rivalita vysoká. Intenzita strategického úsilí je nízká – 1 bod Vysoká – 6 bodů	4	5
Celkem (max. 25 bodů)	19	24
Průměrné skóre	3,8	4,8

PŘÍLOHA P IV: SMLOUVA O SPOLUPRÁCI S UNIVERZITOU TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ



Rámcová smlouva o spolupráci

uzavřená podle § 51 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

KRUŽÍK s.r.o.
společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem
v Brně, oddíl C, vložka 47080
se sídlem Veveřská 2357, 767 01 Kroměříž
IČ: 26943115
zastoupená Martinem Kružíkem, ředitelem a jednatelem,
dále jen „společnost“

a

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
veřejná vysoká škola, subjekt nezapisovaný do obchodního rejstříku, zřízena zákonem
č. 404/2000 Sb.
se sídlem T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín,
IČ: 70883521
zastoupená prof. Ing. Ignácem Hozou, CSc., rektorem univerzity,
dále jen „univerzita“;

společně „účastníci“ nebo „smluvní strany“, se níže uvedeného dne dohodly na uzavření

smlouvy o spolupráci

tohoto znění:

I. Odborná a etická východiska partnerství a vzájemné spolupráce

- (1) Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, jako významná vzdělávací a vědeckovýzkumná instituce, disponující značným odborným potenciálem v řadě oborů, které mj. tvoří teoretickou základnu pro některé činnosti realizované společností v České republice, a společnost KRUŽÍK s.r.o., vybavená velkou praktickou zkušeností a bohatým know-how v mnoha oborech, zavazují se touto smlouvou ke dlouhodobé spolupráci, jejíž hlavním účelem a cílem je realizace společného zájmu účastníků, tj. zajištění vlastního trvalého rozvoje a prosperity, udržení a zvyšování konkurenceschopnosti v tuzemsku a v zahraničí, jakož i společný zájem podílet se na širším obecném prospěchu aktivní účastí na vědeckovýzkumných činnostech, na inovačních procesech a na rozvoji vědních oborů v rámci své působnosti.
- (2) Smluvní strany se zavazují při naplňování účelu této smlouvy zachovávat důsledně principy rovného postavení stran, ochrany a šíření dobrého jména vlastního

1

i smluvních partnerů, jakož i etická pravidla vycházející z „Listiny základních práv EU“ a aplikovaná v EU pro vědeckovýzkumnou činnost.

2. Předmět smlouvy

- (1) Předmětem této smlouvy je
 - definování platformy spolupráce a vymezení základních forem spolupráce,
 - stanovení práv a povinností účastníků a základních pravidel pro rozvíjení budoucích společných činností.
- (2) Smluvní strany se zavazují spolupracovat zejména v těchto oblastech:
 - umožnění realizace praxí a stáží studentů UTB ve Zlíně ve firmě,
 - spolupráce na vývojových a inovačních projektech společnosti a UTB ve Zlíně,
 - přenos a zavádění nových poznatků do průmyslové praxe,
 - spolupráce a vzájemná podpora při získávání prostředků na řešení projektů výzkumu a vývoje od poskytovatelů v tuzemsku i v zahraničí, zejména např. z rámcových programů EU, Strukturálních fondů, programů resortních ministerstev ČR atp.

3. Závazky smluvních stran

- (1) Společnost Kružik s.r.o. se zavazuje
 - umožňovat na pracovištích společnosti absolvování odborné praxe studentům univerzity s ohledem na zaměření studijních oborů UTB ve Zlíně a především na činnosti realizované ve společnosti Kružik s.r.o.,
 - pro řešení svých vývojových a inovačních programů využívat v co možná nejširší míře odborný vědeckovýzkumný potenciál Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitního institutu a jednotlivých fakult.
- (2) Univerzita se zavazuje
 - průběžně poskytovat společnosti aktuální informace o činnosti univerzity, profilu a úrovni absolventů,
 - umožnit společnosti Kružik s.r.o. prezentaci nabídky pracovních příležitostí pro absolventy univerzity, případně po vzájemné dohodě umožnit společnosti přímý kontakt se zájemci z řad studentů o zaměstnání u společnosti,
 - účastí svých akademických a vědeckovýzkumných pracovníků aktivně spolupracovat při řešení vývojových a inovačních úkolů společnosti,

- poskytnout společnosti své kapacity a know-how v oblasti celoživotního vzdělávání; v případě konkrétního požadavku zajistit odborné postgraduální kurzy pro vybrané skupiny zaměstnanců společnosti.

4. Ochrana důvěrných informací, práva duševního vlastnictví

- (1) Veškeré informace technického, organizačního, příp. finančního charakteru, které si smluvní strany navzájem poskytnou v souvislosti s realizací této smlouvy nebo pozdějších smluv prováděcích a které se považují za důvěrné ve smyslu ustanovení § 271 obchodního zákoníku, stejně tak jako informace tvořící předmět obchodního tajemství podle § 17 obchodního zákoníku, případně jiné informace, které budou smluvními stranami za důvěrné výslovně označeny, jsou smluvní strany oprávněny použít výhradně v souladu s plněním a účelem této smlouvy a/nebo pozdějších smluv prováděcích. Uvedené informace smluvní strany nesdělí třetím osobám bez předchozího výslovného písemného souhlasu druhé smluvní strany. Smluvní strany mohou tyto informace bez souhlasu druhé smluvní strany sdělovat pouze svým zaměstnancům podílejícím se na plnění této smlouvy nebo pozdějších smluv prováděcích, a to v míře nezbytné k naplnění účelu příslušné smlouvy. Smluvní strany jsou povinny vhodnými právními instrumenty zajistit, aby jejich zaměstnanci sjednaná opatření k ochraně důvěrných informací dodržovali.
- (2) Povinnost chránit důvěrné informace dle předchozího odstavce trvá i po skončení doby platnosti této smlouvy, nejdéle však do doby, kdy se předmětné informace stanou obecně známými nebo kdy pozbudou charakteru obchodního tajemství z rozhodnutí jejich vlastníka nebo jinak než porušením této smlouvy.
- (3) Výsledky vědeckovýzkumné činnosti, získané v rámci plnění této smlouvy a/nebo pozdějších smluv prováděcích, s výjimkou společně řešených projektů podporovaných z veřejných zdrojů a případů, kdy by se strany dohodly jinak, budou využívány smluvními stranami společně, za vzájemně zvýhodněných podmínek. Způsob a podmínky komerčního využití výsledků společné vědeckovýzkumné činnosti účastníků třetími osobami musí být předem odsouhlaseny oběma stranami.
- (4) Užití výsledků společně řešených projektů podporovaných z veřejných zdrojů se řídí zákonem, případně i za použití komunitárního práva EU, a podmínkami stanovenými poskytovatelem.
- (5) Veškeré studentské práce, vytvořené na základě zadání dle článku 4 odst. 1, odrážka první této smlouvy, jsou školními díly ve smyslu, jak je definuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění, se všemi důsledky z toho plynoucími pro nakládání s majetkovými právy ke školním dílům, zejména pro jejich užití. Společnost může s autory školních děl sjednat individuálně určené smlouvy o případném užití školních děl, avšak za podmínky, že bude zachován minimálně zákonem garantovaný rozsah práv příslušné fakulty univerzity.
- (6) Smluvní strany mohou poznatky z vědeckovýzkumné činnosti dle této smlouvy publikovat a/nebo užit ve vzdělávací a pedagogické činnosti bez omezení, pokud takové užití reálně neohrozí patentovatelnost výsledků společné vědeckovýzkumné činnosti nebo nezasáhne nedovoleným způsobem do autorských nebo jiných

původcovských práv nebo neporuší povinnost utajení informací podle této smlouvy. Publikování výsledků anebo jejich použití ve vzdělávací a pedagogické činnosti přesahující tento rámec, je možné pouze s předchozím písemným souhlasem dotčené smluvní strany.

5. Ostatní ujednání

- (1) Tato smlouva je koncipována jako dlouhodobá Rámcová smlouva, kterou se zakládají kooperační vazby mezi účastníky. Smluvní strany shodně konstatují, že vzhledem k širokému záběru předpokládaných společných činností, jak jsou tyto definovány shora v ustanovení článku 2, odst. 2 a článku 4, bude nezbytné k naplnění účelu této smlouvy uzavírat jednotlivé prováděcí smlouvy, např. obchodní smlouvy různého typu, či obdobné konkrétní dohody. Tyto prováděcí smlouvy budou mít charakter samostatného závazkového vztahu, s tím, že pro vzájemné vztahy jejich účastníků – vedle obsahu samotné prováděcí smlouvy – platí i ujednání této smlouvy o spolupráci.
- (2) Veškeré spory případně vzniklé z právních vztahů založených touto smlouvou, včetně sporů vzniklých z později uzavřených smluv prováděcích, budou přednostně řešeny vzájemným jednáním a dohodou. Pokud ve sporné věci nedojde mezi účastníky ke shodě do 60 dnů od prvního společného projednání věci, může kterákoliv strana předložit spor k rozhodnutí věcně a místně příslušnému soudu.
- (3) Kterýkoliv z účastníků může smlouvu vypovědět s tříměsíční výpovědní lhůtou. Výpověď musí být učiněna písemnou formou a doručena, jinak je neplatná. Běh výpovědní lhůty přitom počíná od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi. Výpověď smlouvy nemá vliv na povinnost splnit závazky z platně vzniklých prováděcích smluv.
- (4) Smluvní strany sjednávají, že kontaktní osobou pro další věcná jednání je

za společnost Kružik s.r.o.:

Ing. Šárka Kružiková,

tel.: +420 573 308 127, e-mail: kruzikova@kruzik.cz

a za ÚTB ve Zlíně:

Ing. Martina Manová, ředitelka Ústavu projektových činností, Univerzitní institut

Tel.: + 420 576 038 029, e-mail: manova@uni.utb.cz


V případě změny bude nová kontaktní osoba sdělena druhé smluvní straně bez zbytečného odkladu písemně. Ke změně kontaktní osoby se nevyžaduje uzavření dodatku.

6. Právní režim, platnost a účinnost smlouvy

- (1) Právní vztahy mezi účastníky, založené touto smlouvou, se řídí českým právním řádem. Ve věcech touto smlouvou neupravených platí zejména příslušná ustanovení zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákona č. 121/2000 Sb., o právech autorských, zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, zákona č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech, a zákona č. 137/1995 Sb., o ochranných známkách, a dalších souvisejících právních norem, v platném znění.
- (2) Smlouva se vyhotovuje ve 4 identických výtiscích, z nichž každý účastník obdrží po 2 vyhotoveních. Případné změny a doplňky smlouvy mohou být činěny pouze formou písemných číslovaných dodatků schválených oprávněnými zástupci obou smluvních stran. Změna smlouvy, provedená jinou nežli písemnou formou, je neplatná.
- (3) Tato smlouva platí s účinností od data podpisu oprávněného zástupce smluvní strany podepisující jako druhé v pořadí.

Ve Zlíně, dne 21.5.2010

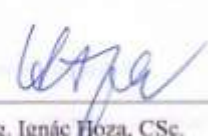
Ve Zlíně, dne 19.05.2010


Martin Kružík

ředitel společnosti

 **KRUŽIK**

KRUŽIK s.r.o.
IČO: 258 43 235 010, IČD: 0289 43 235
Bátovská 578 288 019 (fax) 572 843 962
Bátovská 578 288 019 (fax) 572 843 962
Bátovská 578 288 019 (fax) 572 843 962
Bátovská 578 288 019 (fax) 572 843 962


prof. Ing. Ignác Jíza, CSc.
rektor Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně



PŘÍLOHA P V: SMLOUVA O SPOLUPRÁCI S VRATOVÝMI SYSTÉMY MAREŠ S.R.O.

Rámcová smlouva o spolupráci

uzavřená podle § 51 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

KRUŽÍK s.r.o.

společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 47080
se sídlem Veveřslavinova 2357, 767 01 Kroměříž
IČ: 26943115
zastoupená Martinem Kružíkem, ředitelem a jednatelem,

a

Vratové systémy Mareš s.r.o.

společnost je zapsána v obchodním rejstříku uvedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 17187
se sídlem Ječná 2/604, 326 00 Plzeň
IČ: 26389967
zastoupená Radkem Marešem, majitelem a jednatelem

společně „účastníci“ nebo „smluvní strany“, se níže uvedeného dne dohodly na uzavření

smlouvy o spolupráci

tohoto znění:

I. Odborná a etická východiska partnerství a vzájemné spolupráce

- (1) Společnost Vratové systémy Mareš s.r.o., se podpisem této smlouvy zavazuje ke spolupráci v následujících otázkách: výzkum a vývoj v oblasti výroby a montáže sekčních vrat a tím zajištění trvalého rozvoje a prosperity, udržení a zvyšování konkurenceschopnosti v tuzemsku i v zahraničí, součinnost při vědeckovýzkumných a inovačních procesech. Jako významná společnost v oblasti montáže a servisu, spojeného s dodávkami sekčních vrat, disponující značným odborným potenciálem v tomto oboru, které mj. tvoří teoretickou základnu pro některé činnosti realizované společností v České republice, a společnost KRUŽÍK s.r.o., vybavená velkou praktickou zkušeností a bohatým know-how v mnoha oborech, zavazují se touto smlouvou ke dlouhodobé spolupráci, jejímž hlavním účelem a cílem je realizace společného zájmu účastníků, tj. zajištění vlastního trvalého rozvoje a prosperity, udržení a zvyšování konkurenceschopnosti v tuzemsku i v zahraničí, jakož i společný zájem podílet se na širším obecném prospěchu aktivní účastí na vědeckovýzkumných činnostech, na inovačních procesech a na rozvoji vědních oborů v rámci své působnosti.

- (2) Smluvní strany se zavazují při naplňování účelu této smlouvy zachovávat důsledně principy rovného postavení stran, ochrany a šíření dobrého jména vlastního i smluvních partnerů, jakož i etická pravidla vycházející z „Listiny základních práv EU“ a aplikovaná v EU pro vědeckovýzkumnou činnost.

2. Předmět smlouvy

- (1) Předmětem této smlouvy je
- definování platformy spolupráce a vymezení základních forem spolupráce,
 - stanovení práv a povinností účastníků a základních pravidel pro rozvíjení budoucích společných činností.
- (2) Smluvní strany se zavazují spolupracovat zejména v těchto oblastech:
- spolupráce na vývojových a inovačních projektech společnosti KRUŽÍK s.r.o. a Vratové systémy Mareš s.r.o.,
 - přenos a zavádění nových poznatků do průmyslové praxe,
 - spolupráce a vzájemná podpora při získávání prostředků na řešení projektů výzkumu a vývoje od poskytovatelů v tuzemsku i v zahraničí, zejména např. z rámcových programů EU, Strukturálních fondů, programů resortních ministerstev ČR atp.

3. Závazky smluvních stran

- (1) Společnost KRUŽÍK s.r.o. se zavazuje
- informovat o nových výrobcích, výrobních procesech, technologických postupech,
 - pro řešení svých vývojových a inovačních programů využívat v co možná nejširší míře odborný názor z pohledu montáže a dodávky sekčních vrat a tím spojeného servisu.
- (2) Společnost Vratové systémy Mareš se zavazuje
- průběžně poskytovat společnosti aktuální informace o činnosti spojené s problematikou montáže sekčních vrat,
 - umožnit společnosti KRUŽÍK s.r.o. konzultace se zaměstnanci společnosti Vratové systémy Mareš v oblasti montáže sekčních vrat
 - účastí svých zaměstnanců se podílet na vývoji a výzkumu v oblasti výroby a vývoje sekčních vrat a jejich montáží.

4. Ochrana důvěrných informací, práva duševního vlastnictví

- (1) Veškeré informace technického, organizačního, příp. finančního charakteru, které si smluvní strany navzájem poskytnou v souvislosti s realizací této smlouvy nebo pozdějších smluv prováděcích a které se považují za důvěrné ve smyslu ustanovení § 271 obchodního zákoníku, stejně tak jako informace tvořící předmět obchodního tajemství podle § 17 obchodního zákoníku, případně jiné informace, které budou smluvními stranami za důvěrné výslovně označeny, jsou smluvní strany oprávněny použít výhradně v souladu s plněním a účelem této smlouvy a/nebo pozdějších smluv prováděcích. Uvedené informace smluvní strany nesdělí třetím osobám bez předchozího výslovného písemného souhlasu druhé smluvní strany. Smluvní strany mohou tyto informace bez souhlasu druhé smluvní strany sdělovat pouze svým zaměstnancům podílejícím se na plnění této smlouvy nebo pozdějších smluv prováděcích, a to v míře nezbytné k naplnění účelu příslušné smlouvy. Smluvní strany jsou povinny vhodnými právními instrumenty zajistit, aby jejich zaměstnanci sjednaná opatření k ochraně důvěrných informací dodržovali.
- (2) Povinnost chránit důvěrné informace dle předchozího odstavce trvá i po skončení doby platnosti této smlouvy, nejdéle však do doby, kdy se předmětné informace stanou obecně známými nebo kdy pozbudou charakteru obchodního tajemství z rozhodnutí jejich vlastníka nebo jinak než porušením této smlouvy.
- (3) Výsledky této činnosti, získané v rámci plnění této smlouvy a/nebo pozdějších smluv prováděcích, s výjimkou společně řešených projektů podporovaných z veřejných zdrojů a případů, kdy by se strany dohodly jinak, budou využívány smluvními stranami společně, za vzájemně zvýhodněných podmínek. Způsob a podmínky komerčního využití výsledků společné činnosti účastníků třetími osobami musí být předem odsouhlaseny oběma stranami.
- (4) Užití výsledků společně řešených projektů podporovaných z veřejných zdrojů se řídí zákonem, případně i za použití komunitárního práva EU, a podmínkami stanovenými poskytovatelem.
- (5) Veškeré práce, vytvořené na základě zadání dle článku 4 odst. 1, odrážka první této smlouvy, jsou díly ve smyslu, jak je definuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění, se všemi důsledky z toho plynoucími pro nakládání s majetkovými právy k těmto dílům, zejména pro jejich užití. Společnost může s autory těchto děl sjednat individuálně určené smlouvy o případném užití děl, avšak za podmínky, že bude zachován minimálně zákonem garantovaný rozsah práv příslušné společnosti.
- (6) Smluvní strany mohou poznatky z výzkumné činnosti dle této smlouvy publikovat a/nebo užit ve vzdělávací činnosti bez omezení, pokud takové užití reálně neohrozí patentovatelnost výsledků společné výzkumné činnosti nebo nezásáhne nedovoleným způsobem do autorských nebo jiných původcovských práv nebo neporuší povinnost utajení informací podle této smlouvy. Publikování výsledků anebo jejich použití ve vzdělávací činnosti přesahující tento rámec, je možné pouze s předchozím písemným souhlasem dotčené smluvní strany.

5. Ostatní ujednání

- (1) Tato smlouva je koncipována jako dlouhodobá Rámcová smlouva, kterou se zakládají kooperační vazby mezi účastníky. Smluvní strany shodně konstatují, že vzhledem k širokému záběru předpokládaných společných činností, jak jsou tyto definovány shora v ustanovení článku 2, odst. 2 a článku 4, bude nezbytné k naplnění účelu této smlouvy uzavírat jednotlivé prováděcí smlouvy, např. obchodní smlouvy různého typu, či obdobné konkrétní dohody. Tyto prováděcí smlouvy budou mít charakter samostatného závazkového vztahu, s tím, že pro vzájemné vztahy jejich účastníků – vedle obsahu samotné prováděcí smlouvy – platí i ujednání této smlouvy o spolupráci.
- (2) Veškeré spory případně vzniklé z právních vztahů založených touto smlouvou, včetně sporů vzniklých z později uzavřených smluv prováděcích, budou přednostně řešeny vzájemným jednáním a dohodou. Pokud ve sporné věci nedojde mezi účastníky ke shodě do 60 dnů od prvního společného projednání věci, může kterákoliv strana předložit spor k rozhodnutí věcně a místně příslušnému soudu.
- (3) Kterýkoliv z účastníků může smlouvu vypovědět s tříměsíční výpovědní lhůtou. Výpověď musí být učiněna písemnou formou a doručena, jinak je neplatná. Běh výpovědní lhůty přitom počíná od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi. Výpověď smlouvy nemá vliv na povinnost splnit závazky z platně vzniklých prováděcích smluv.
- (4) Smluvní strany sjednávají, že kontaktní osobou pro další věcná jednání je

za společnost KRUŽÍK s.r.o.:

Martin Kružík, jednatel společnosti

tel.: +420 573 308 129, e-mail: martin.kruzik@kruzik.cz

a za Vratové systémy Mareš s.r.o.:

Radek Mareš, jednatel společnosti

Tel.: + 420 606 684 424, e-mail: info@vratamares.cz

V případě změny bude nová kontaktní osoba sdělena druhé smluvní straně bez zbytečného odkladu písemně. Ke změně kontaktní osoby se nevyžaduje uzavření dodatku.

6. Právní režim, platnost a účinnost smlouvy

- (1) Právní vztahy mezi účastníky, založené touto smlouvou, se řídí českým právním řádem. Ve věcech touto smlouvou neupravených platí zejména příslušná ustanovení zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákona č. 121/2000 Sb., o právech autorských, zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, zákona č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech, a zákona č. 137/1995 Sb., o ochranných známkách, a dalších souvisejících právních norem, v platném znění.

- (2) Smlouva se vyhotovuje ve 4 identických výtiscích, z nichž každý účastník odevzdá po 2 vyhotoveních. Případné změny a doplnky smlouvy mohou být činěny pouze formou písemných číslovaných dodatků schválených oprávněnými zástupci obou smluvních stran. Změna smlouvy, provedená jinou nežli písemnou formou, je neplatná.
- (3) Tato smlouva platí s účinností od data podpisu oprávněného zástupce smluvní strany podepisující jako druhé v pořadí.

V Kroměříži, dne 21. 5. 2010

v Plzni, dne 21. 5. 2010


Martin Kružík
ředitel a jednatel

Vratové systémy Mareš s.r.o.
Jelčák 2/604, 326 00 Plzeň
Tel./fax: 377 470 173
ICO: 26389967, DIČ: CZ26389967

Radek Mareš
ředitel a jednatel

