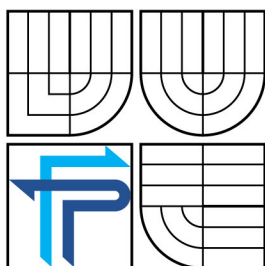


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH OPTIMÁLNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE PRO TRŽNÍ SEGMENT DVEŘNÍ KOVÁNÍ

PROPOSAL OF THE OPTIMAL COMPETITIVE STRATEGY FOR „DOOR FITTINGS“
MARKET SEGMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JANA NYTROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nytrová Jana

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh optimální konkurenční strategie pro tržní segment dveřní kování

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Optimal Competitive Strategy for „Door Fittings“
Market Segment**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F., DOSTÁL, V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.
- JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.
- KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-128-3.
- PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994, ISBN: 80-85605-11- 2.
- SUN TZU. The Art of War. Oxford: Oxford University Press. 1971. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.01.2010

ABSTRAKT

Diplomová práce popisuje současnou situaci podniku na trhu a jeho konkurenci. Obsahuje návrh optimální konkurenční strategie pro tržní segment dveřní kování pro ČR, který by vedl k udržení či posílení pozice na trhu.

Klíčová slova:

SLEPT analýza, SWOT analýza, konkurenční strategie, konkurenční výhoda

ABSTRACT

The master's thesis describes current situation on the market and its competition. It contains the proposal of the optimal competitive strategy for market segment „door fittings“ for the Czech Republic which should lead to maintenance of the position of the company or to reinforce its position on the market.

Keywords:

SLEPT analysis, SWOT analysis, competitive strategy, competitive advantage

Bibliografická citace mé práce:

NYTROVÁ, J. *Návrh optimální konkurenční strategie pro tržní segment dveřní kování.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 72 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6.1.2010

.....

Jana Nytrová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat oponentovi práce panu Ing. Františku Gregůrkovi za odbornou pomoc a ochotu při poskytování informací potřebných pro zpracování diplomové práce.

Zvláštní poděkování patří mé rodině za dlouhotrvající podporu.

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	13
2.1 Strategická analýza obecného prostředí.....	13
2.2 Strategická analýza oborového prostředí.....	16
2.2.1. Vyjednávací síla zákazníků	17
2.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů	18
2.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentů	19
2.2.4. Hrozba substitutů	19
2.2.5. Rivalita firem působících na daném trhu	20
2.3 Strategická analýza interního prostředí firmy.....	29
2.3.1. Poskytování zdrojů	29
2.3.2. Výrobní program.....	31
2.3.3. Výhody - přednosti kování ROSTEX.....	33
2.3.4. Hodnototvorný řetězec.....	35
2.4 Metoda SWOT	37
2.5 Cíle a záměry společnosti ROSTEX.....	40
2.6 Cíl diplomové práce.....	42
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ DANÉHO PROBLÉMU	43
3.1. Základní pojmy ve strategickém řízení.....	43
3.2 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody	46
3.3 Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu	47
3.3.1. Strategie firmy na trhu podle Kotlera	47
3.3.2. Strategie firmy na trhu podle A.D.Little.....	48
3.4 Strategie založené na inovačních příležitostech	48
3.5 Strategie založené na filosofii zajištění hodnoty požadované zákazníkem	49
3.6 Strategie založené na filosofii vytváření svrchovaného tržního prostoru.....	49
3.7 Strategie založené na filosofii bojového umění.....	51
3.7.1. Optimální soustředění sil	51
3.7.2. Moment překvapení	51
3.7.3. Volba bitevního pole.....	52

3.7.4. Komunikace mezi vojevůdcem a jednotkami	52
3.7.5. Sladění prostředků s vytyčenými cíli	55
3.7.6. Umění změny vedení boje	55
4 NÁVRH ŘEŠENÍ	57
4.1 Přístup podniku ke konkurenčním strategiím	58
4.2 Návrhy strategií pro jednotlivá oddělení v podniku	58
4.2.1. Výrobní oddělení	59
4.2.2. Obchodní oddělení	60
4.2.3. Personální oddělení	61
4.2.4. Ekonomické oddělení	62
4.3 Strategická doporučení	62
4.3.1. Interní stabilita	63
4.3.2. Výběr optimální varianty	64
5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	69
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK	69
SEZNAM PŘÍLOH	69

1 ÚVOD

Každý podnik vstupující na trh má svou konkurenční strategii. I když ji občas nedokáže pořádně definovat, měl by si stanovit určitá pravidla, kterými se bude řídit, ujasnit si cíle, kterých chce dosáhnout, a kontrolovat splnění těchto cílů. Konkurenční strategie představuje souhrn vytyčených cílů a stanovení prostředků, které budou použity právě k dosažení těchto cílů. Důležité je, neustále sledovat konkurenci a včas zareagovat na jejich aktivitu.

Diplomovou práci jsem se rozhodla vypracovat pro společnost ROSTEX VYŠKOV, s.r.o., která má dlouholetou tradici na trhu a je dosud jediným výrobcem nerezového dveřního kování v České republice. Činnost společnosti je sice zaměřena na více výrobních oblastí, ale pro potřeby této práce jsem se zaměřila na oblast bezpečnostního dveřního kování, kdy se pokusím o sestavení návrhu optimální konkurenční strategie právě v oblasti bezpečnostního dveřního kování pro tuzemských trh.

Práci jsem rozdělila do několika segmentů. V první části je představena společnost a její aktuální situace na trhu. Následuje druhá kapitola s analytickou částí obecného, oborového a interního prostředí firmy, jejíž závěrem je na základě zjištěných poznatků formulace problému se stanovením cíle diplomové práce. V další části jsou uvedena možná teoretická východiska, jenž nastiňují podstatu konkurenční strategie a poslouží jako podklad pro výběr optimální konkurenční strategie. Čtvrtá část je věnována vlastnímu návrhu řešení, který by měl podniku přispět k rozvoji jeho vlastního strategického plánování a výběru konkurenční strategie, která by vedla k žádanému udržení či posílení pozice podniku na tuzemském trhu. Závěrečná část bude malým zhodnocením doporučeného návrhu použitého v budoucím období.

Jistě víte, že určité okolnosti občas donutí člověka zakoupit nové či vyměnit starší dveřní bezpečnostní kování. Výběrem správného kování se tak může přispět k ochraně vlastního majetku. Tento typ kování má nejen funkční vlastnosti, ale i psychologický efekt - pomůže odradit příležitostné zloděje. Ti naopak mohou zamířit třeba tam, kde se

kolem jednoduchého zámku blýská obyčejné kování kladoucí již na první pohled mnohem menší odpor vůči násilnému vniknutí.



Níže představím společnost ROSTEX VYŠKOV, s.r.o. [11]

Počátek firmy ROSTEX VYŠKOV, s. r. o. sahá až do roku 1925, kdy byl postaven v malém jihomoravském městečku nevelký provoz nesoucí název Železářský průmysl, zabývající se výrobou drobného kovového zboží. K tradici dnes vyráběného sortimentu mají co říci počátky 30. let, kdy se začalo s výrobou stavebního kování odlévaného z mosazi a zinkoslitin. Významným mezníkem v historii podniku je určitě rok 1938 se zahájením technologicky nové výroby vrchního stavebního kování z nerezavějící oceli. Dodnes je podnik jediným výrobcem stavebního kování z nerezavějících materiálů v České republice. Nová známka, která chránila tento druh kování, se stala mezi stavebníky pojmem až do současnosti. V průběhu dalších let prošla firma mnohými organizačními změnami. Jako významné se jeví začlenění do národního podniku SANDRIK v počátcích 50. let. V roce 1969 se pro svůj symbolický charakter stává tradiční známka i názvem samotného podniku.

V rámci privatizace v roce 1992 byl státní podnik převeden na soukromou společnost.

Jedná se o podnik zpracovatelského průmyslu a podle kódu OKEČ¹ je podnik zařazen v subsekcí DJ „Výrobou základních kovů, hutních a kovodělných výrobků“.

Podle platného výpisu z obchodního rejstříku [9] je předmětem podnikání společnosti koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; zprostředkovatelská činnost; nástrojařství; kovářství; zámečnictví; galvanizérství; hostinská činnost; pronájem movitých a nemovitých věcí; správa a údržba nemovitostí; silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti a mezinárodní provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti; realitní činnost; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; příprava a

¹ Odvětvová klasifikace ekonomických činností existuje v ČR od roku 1994. Tato klasifikace je základním tříděním všech činností prováděných právnickou nebo fyzickou osobou. Byla vytvořena v rámci přepracování Jednotné soustavy sociálně ekonomických klasifikací a číselníků do podoby odpovídající potřebám tržního hospodářství, mezinárodní srovnatelnosti statistických ukazatelů pro světovou ekonomickou veřejnost. Plně respektuje mezinárodní standardy, je ve shodě s celosvětovou praxí zaměřena především na statistické potřeby.

vypracování technických návrhů; návrhářská, designérská a aranžérská činnosti; ubytovací služby.

Pro lepší představu a konkrétnější přiblížení je oblastí podnikání - výroba, velkoobchod, služby, import a export. Firma se zaměřuje na výrobu stavebního a nábytkového kování, bezpečnostního kování a uzamykacích bezpečnostních systémů, interiérového kování, kování pro plastová okna a dveře, pojezdových a nábytkových koleček, řemeslnického nářadí, zpracování plechů sloužících jako základ pro výrobu různých výrobků (např. komponenty a klimatizace do vagónů).

V roce 2009 se firma na základě svých dlouholetých zkušeností snažila zaměřit ještě více na zákazníky - posílit informační toky směrem od klientů do firmy, pružněji a efektivněji reagovat na potřeby zákazníků. Jako důležitý moment pro ni představovaly osobní kontakty s nejdůležitějšími klienty. A právě ve spolupráci s nimi se pokusila zefektivnit výrobu i doplnit sortiment o prvky či celé výrobky z dovozu. Dále se rozběhla spolupráce v oblasti výrobních kooperací s firmami, kde již koordinovaná výroba existuje. Došlo ke stagnaci tržeb s tím, že došlo k dalšímu přesunu od tradiční výroby stavebního kování k výrobě kooperační.

Firma může díky certifikátům (systém managementu jakosti podniku) shodných s normou ČSN EN ISO 9001:2001, bezpečnostní třídě v ČR i SR pro některé druhy výrobků dle STN EN 1906 a STN PENV 1627 a certifikáty udělenými Národním bezpečnostním úřadem v ČR i SR poskytovat kvalitní produkty i služby v rámci evropských měřítek. Vedení společnosti ROSTEX VYŠKOV, s.r.o. přikládá neustále velký význam kvalitě vyráběného sortimentu zboží a spokojenosti zákazníků.

Přístup ke kvalitě a postavení zákazníka firma deklaruje ve své **Politice jakosti.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Strategická analýza obecného prostředí

Analýzu obecného okolí firmy provedu pomocí analýzy **SLEPT**, která je zaměřena na pět základních oblastí – *sociální, legislativní (právní), ekonomickou, politickou a technologickou*.

Smyslem této analýzy je obecně identifikovat ty vnější faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování o formulované strategii. Z podstaty vyplývá, že v jejím výstupu jsou především generovány potenciální hrozby a příležitosti. Má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však nelze zpravidla odhadnout bez toho, že by se neznal předcházející vývoj a současný stav.[4]

S - sociální

Během uplynulých desetiletí se nadále upevňovalo postavení Vyškova jako kulturního, společenského a hospodářského centra regionu. Vyškov dnes zaujímá rozlohu více než 5.000 ha, počet obyvatel se pohybuje kolem 22 500. K jednoznačně silným stránkám Vyškova patří strategicky výhodná geografická poloha uprostřed ČR a takřka ideální napojení na evropskou dopravní síť. Dálnice D 1 Praha – Brno – Vyškov pokračuje rychlostní komunikací severně až do Olomouce a dále do Ostravy, a zaručuje tak rychlé a pohodlné spojení do celé České republiky i okolních evropských zemí. Dálniční síť je vybudována i jižním směrem na Maďarsko a Rakousko. Také byl otevřen další úsek dálnice D 1 Vyškov-Kroměříž, jež po celkovém dokončení pokračuje přes Přerov do Lipníku nad Bečvou a stává se součástí páteřního dálničního tahu České republiky.

Nejen průmyslové zóny v blízkosti města ale ostatní podnikatelské subjekty ve Vyškově se staly významným faktorem, který ovlivňuje zaměstnanost ve městě i v okolním regionu. Přesto úroveň nezaměstnanosti na Vyškovsku přesahuje 10 %. Rozdíly ve vyplácených mzdách jsou mezi kraji i mezi profesemi.

Ve městě je rozvinuta síť mateřských, základních, středních škol, VŠ a učilišť a další významné vzdělávací instituce či neziskové organizace.

Díky rozvinutému školství si firma může vybírat své zaměstnance převážně v oboru hutním, strojírenském, kovářské metalurgie, díky rozšíření výroby byli přijati noví pracovníci. A to například do nářadovny jsou bráni minimálně vyučení v oboru, většina středoškoláci. Ve výrobě je vítáno vyučení. Na nižších pozicích zaměstnají kohokoli, kdo má zájem pracovat. Při řízení nových strojů musí mít lidé minimálně středoškolské vzdělání. Díky vývoji technického rozvoje i technické přípravy výroby se zvyšují požadavky na kvalifikaci, kde musí být vysokoškolské vzdělání.

Avšak odborníků a manuálně zručných pracovníků na všech úrovních obecně ubývá a jsou také nedostatkovým „zbožím“ na trhu práce, jelikož si firmy tyto zručné lidi drží. Finančně přijatelnější variantou pro podnik, je si takovéto pracovníky vychovat „k obrazu svému“ hned, když do zaměstnání nastoupí po škole. Další z možností, jak šikovné pracovníky získat, je je „přetáhnout“ od konkurenční firmy, za cenu nabídnutého zajímavějšího finančního ohodnocení a firemních benefitů.

Jako pozitivní hodnotím navázání partnerské spolupráce města se slovenským, německým, polským i chorvatským městem – pro mou analyzovanou firmu je důležitá hospodářská oblast (dochází k setkávání podnikatelů partnerských měst či účasti na veletrzích).

L – legislativní (právní)

Došlo ke změně mnoha zákonů, kterým se firma musí dle svých možností přizpůsobit, i když to může být v její neprospěch. Aktuální změnou od 1.1.2010 je změna sazby DPH z 9% na 10% a z 19% na 20%, což ovlivní cenu výrobků a poskytovaných služeb této firmy i jejích dodavatelů.

V rámci interních předpisů jsou pracovníci či brigádníci seznámeni s bezpečnostními a požárními předpisy pro pracoviště – výrobní linky, např.:

- pro pohyb na komunikacích v areálu a prostorách společnosti
- mají oznamovací povinnost při vzniku poranění či úrazu svému nejbližšímu nadřízenému

- používání OOPP a hygienických předpisů
- se zakázanými pracemi pro mladistvé
- platnými požárními předpisy na pracovištích společnosti
- zákazem manipulace strojním zařízením
- seznámen o zacházení s el. zařízením a upozorněn na možné ohrožení el. zařízením.

E - ekonomická

Podnik má své stálé zaměstnance v provozu. Pozitivně hodnotím, že umožňuje studentům absolvovat praxi v některých vedoucích odděleních podniku, čímž rozšiřuje vědění o podnikatelské činnosti.

Při exportu výrobků si také musí hlídat politickou a ekonomickou situaci daného státu, vládní zásahy, pracovní sílu, financování, reklamu, dopravu a komunikaci se všemi příslušnými jednotkami, pracovní vztahy, obchodní bariéry, kulturu a jazyk aj.

Aktuálním problémem je udržet ceny ve stávajících relacích z důvodu zvýšení ceny barevných kovů používaných u stavebních kování či galvanických pokoveních.

P - politická

V průběhu roku 2009 a také začátkem roku 2010 došlo ke zdražení mnoha výrobků i služeb, úpravě daňových a dalších zákonů. To negativně ovlivní podmínky podnikání – např. špatná nebo žádná tvorba důležitých zákonů.

Po komunálních volbách nedošlo ke změně na postu starosty – je jím RNDr. Petr Hájek, kandidát ČSSD. Ostatní posty – místostarostové i členové rady - zůstaly téměř beze změny. Z hlediska zakázek na výrobu a další činnosti ve společnosti ROSTEX VYŠKOV by tato změna neměla mít vliv.

Nejen výhodné dálniční spojení, ale i prozíravá politika města přitáhla významné investory, kteří se soustředili v průmyslových zónách vybudovaných na obvodu města. (těžší výrobní průmyslová zóna Sochorova, na služby a výrobní činnost je zaměřena zóna Nouzka). Průmyslové zóny se staly významným faktorem, který ovlivňuje zaměstnanost ve městě i v okolním regionu. Zájem města je, aby se na budoucím

rozvoji města podíleli jak **velké podniky** a průmyslové zóny, tak také **malí a střední podnikatelé v centru i ostatních částech Vyškova**.

T - technologická

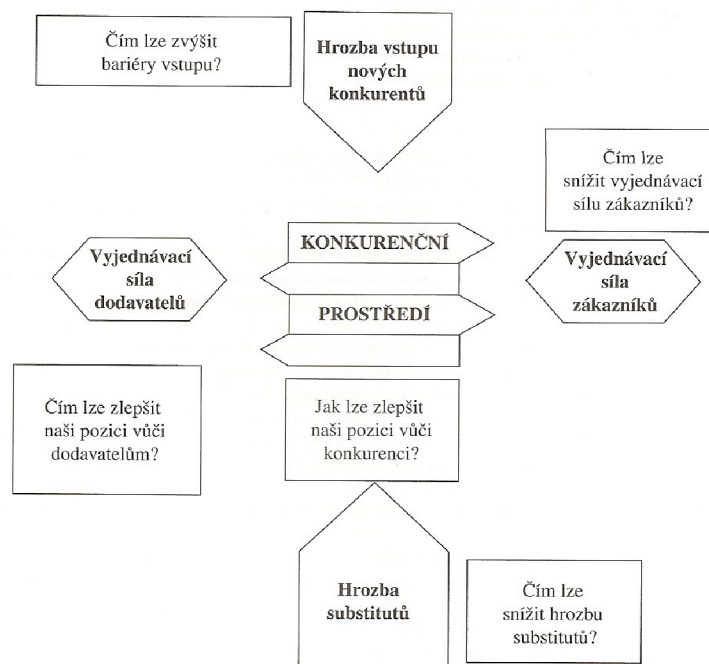
Produkce v podniku byla za celá léta jak po stránce technologické, tak i sortimentní mnohokrát měněna, až dosáhla dnešní podoby moderní vysokokapacitní výroby.

V předchozích letech došlo ve výrobě k obměně výrobního parku podle světového vývojového trendu. Podnik nechce zaostávat, proto dochází ke zkrácení doby výroby celého finálního výrobku. Jak říkají: „čas jsou peníze“.

Přihlíží se k tomu, jaký je strojový park a aby co nejvíce dílů šlo vyrobit přímo v podniku. V opačném případě jsou některé komponenty vyráběny jinde, což pak při kompletaci opět nepatrně zvyšuje cenu výrobku. Finančně náročné jsou doprovodné nástroje a práce s nimi. V současné době modernizace strojového parku zaostává, což může mít negativní vliv na celkovou efektivitu práce a konkurenceschopnost podniku.

2.2 Strategická analýza oborového prostředí

Značný vliv na oborové okolí podniku mají *konkurenti, dodavatelé a zákazníci*. Využívaným nástrojem pro tuto analýzu je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** [5], znázorněný na obr. 2-1. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (na určitém trhu), je určována působením pěti činiteli – vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.



Obr. 2-1 Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví)

(Zdroj: Keřkovský, M. *Strategické řízení*, str.53.)

Pan docent Keřkovský v literatuře [5] uvádí, „že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy, tj. zboží, která se kupují společně s jiným zbožím (např. automobily, pohonné hmoty). Ty mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledňován.“

2.2.1. Vyjednávací síla zákazníků

Obecně je možné konstatovat, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici jelikož,

- může snadno přejít ke konkurenci
- je velkým z hlediska jeho poptávky
- má k dispozici potřebné informace o nabídce a poptávce, údaje o tržní ceně
- v určitém případě mohou existovat snadno dostupné substituty
- je velmi citlivý na cenové změny, je nucen minimalizovat své náklady

Zákazníci se rozhodují na základě dostupnosti, pohodlí nákupu, cenových a platebních podmínek, doprovodných služeb, záručního a pozáručního servisu, možností reklamace a dalších. Stále převládajícím kritériem je kvalita, poskytované služby a s tím i ochota zaplatit požadovanou cenu. Rozmanitost sortimentu je rovněž vítaná pro stále více vybíravější zákazníky.

Sledovaný podnik působí na tuzemském trhu poměrně dlouho a za tuto dobu si již získal své stálé zákazníky.

Své výrobky společnost expanduje do českých a slovenských velkoobchodů, dále mají kontakty s Polskem, Ukrajinou, Běloruskem, Ruskem, Bulharskem, Rumunskem, Chorvatskem. Speciální požadavky si kladou firmy v Izraeli.

Podnik svou činnost prezentuje na veletrzích v Praze, Brně, Bratislavě a Kolíně nad Rýnem. Certifikované autorizované prodejce lze nalézt v ČR např. ve Vyškově, Zlíně, Michli, Jablonci nad Nisou, Opavě, Chebu, Jindřichově Hradci, Plzni aj.

Ve Slovenské republice v Šale, Bratislavě a Kysuckém Novém Městě.

2.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká například:

- jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem
- zákazník nemá potřebné tržní informace (nabídce a poptávce, údaje o tržní ceně)
- je-li dodavatel na daném trhu velkým z hlediska jeho nabídky, významným dodavatelem a na daném trhu a také na tomto trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů (síla dodavatele zvyšovat cenu je také závislá na jeho vzdálenosti od volné konkurence – čím více je vzdálen, tím více má monopolní postavení a má větší sílu)
- zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované a díky tomu nemůže tak snadno přejít ke konkurenci

Své dodavatele surovin i strojů si podnik vybírá na základě pro ně nejvýhodnějších podmínek, dlouhodobé spolupráce, referencí.

K dodavatelům plastů patří např. Techno Vyškov, spol. s r.o., firma Fischer v Ivanovicích na Hané. Odlitky z hliníku dodává Kovolit Modřice, odlitky z nerezi slévárna ZPS ve Zlíně, náprstkové kování KDS Sedlčany, lakování a výrobu plechových dílců poskytuje firma Hestego ve Vyškově.

2.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je velmi vysoká. Na domácím trhu je sílící konkurence levného dovozového zboží z Asie.

Zde vidím možnost rizika – zákazníci mohou nakupovat levnější a méně kvalitnější výrobky v různých obchodních řetězcích. Nebo nakupovat přímo u neznámých domácích výrobců či na tržnicích. Velká konkurence je u stavebního kování.

Proto se snaží podnik prosadit kvalitní nerezové a koronové bezpečnostní a stavební kování. Naopak výroba nůžek na plech zajišťuje firmě monopolní postavení na trhu v ČR.

Objem tržeb za výrobky, služby a zboží činil v roce 2008 cca 253 mil. Kč. Na základě interního sdělení došlo v roce 2009 oproti r. 2008 k poklesu tržeb v ČR o cca 5-10% a u zahraničních zakázek dokonce pokles o cca 45% oproti předchozímu období. Díky lepším výsledkům v ČR se chce podnik zaměřit právě na tuzemské zákazníky.

V roce 2009 se podnik Rostex potýkal se silně konkurenčním prostředím na trhu v České a Slovenské republice a s obtížným prostředím pro export výrobků, které bylo způsobeno krizí na světových trzích. Náznak krize byl patrný již koncem roku 2008.

2.2.4. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů² je snižována, neexistují-li výrobku blízké substituty a také, jsou-li splněny některé z níže uvedených podmínek:

- firmy vyrábí substituty s vyššími náklady
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku

² Substituty jsou v ekonomické teorii označovány také dva statky, u nichž může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Spotřebitel pak velmi citlivě reaguje na změny cen substitutů – pokud se zvýší cena jednoho statku, začne spotřebovávat statek druhý. [13]

- náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- cena výrobku nahrazujícího substituty je pro spotřebitele zajímavá.

2.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění níže uvedených některých podmínek:

- jedná se o velmi málo rostoucí trh (firmy se mohou snažit udržet svou pozici na trhu za každou cenu cenovou³ i necenovou⁴ konkurencí)
- v odvětví působí velký počet konkurentů
- vysoké fixní náklady⁵ nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity
- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (např. u nás trh distribuce benzínu)
- výrobky nabízené různými konkurenty jsou jen málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.

Rivalita v oboru se stává více nestálou a vrtkavou, jakmile se podniky v oboru více diferencují ve strategických a personálních přístupech.

K hlavním rivalům společnosti ROSTEX VYŠKOV, s.r.o. patří především **dodavatelé**, (nejen) bezpečnostního kování, jako je Cobra spol. s r. o. se sídlem v Praze, Richter

³ Cenová forma konkurence je základní a historicky výchozí. Ve 20. stol. Je její dominantní postavení oslabováno. Je to dáno změnami v poměru sil mezi výrobci. Je-li užívána, po podobu cenové války, kdy cenový pokles uskutečňuje významný tržní podíl s cílem likvidovat nízkou cenou slabšího konkurenta. Jedná se o prostředek konkurenčního boje, kdy si firmy konkurují prostřednictvím ceny. Projevuje se snižováním ceny a její smysl spočívá v možnosti realizovat větší množství produkce za nižší cenu. Je to forma snahy přilákat koupěschopnou poptávku právě ke své produkci. Jde o snahu získat významnější tržní podíl. Cenový pokles na trhu může být dán tím, že nabídka je vyšší než poptávka.

⁴ Oslabování významu cenové konkurence je kompenzováno rostoucí vahou konkurence necenové. Používá jiných metod a prostředků, např. kvalita produkce, širší podmínky prodeje (servis, garance, úvěr), reklama, dobré jméno firmy. [14]

⁵ Jedná se o náklady, které se se změnou objemu produkce v uvažovaném období nemění, do kalkulací vstupují obvykle ve formě odpisů.

s.r.o. se sídlem v Praze, TWIN s.r.o. se sídlem v Plzni a HOPPE, s.r.o se sídlem v Chomutově a Material & Technology s.r.o.

Informace o těchto firmách jsou čerpány z veřejně přístupných zdrojů. I když nejde o data, která by měla až takový vliv na strategická rozhodnutí, představují určitý obrázek toho, jak výše uvedené podnikatelské subjekty chtějí, aby je tržní prostředí vnímalo.

2.2.5.1. Cobra spol. s r.o.



Společnost COBRA s.r.o. [15] byla založena v roce 1991, v Praze, *jako velkoobchod se stavebním kovááním*. Hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jejího dalšího prodeje a prodej a také poradenská činnost v oblasti v obchodu, realitní kancelář a administrativní činnost.

Od svého vzniku do současné doby rozšířila nabídku několika málo typů dveřního kováání na jeden z nejširších sortimentů stavebního a nábytkového kováání pod jednou značkou. Snahou této značky bylo díky výběru z několika desítek modelů kováání a dalších stovek typových provedení, v nejrůznějších designech, mnoha povrchových úpravách a také bohaté nabídce doplňků vstřípit se hluboko do podvědomí konečného zákazníka i odborné veřejnosti.

V roce 1997 byla založena dceřiná společnost COBRA Slovensko s.r.o. zabývající se především obchodní, velkoobchodní a skladovací činnostmi.

Jak uvádí na svých webových stránkách, tak k zájmu jejich značky COBRA může přispívat i vstřícnost přizpůsobit se přáním a požadavkům zákazníka. Společnost působí nejen v České republice, ale své obchodní aktivity v nabídce stavebního a nábytkového kováání úspěšně rozšiřuje dále do států EU i za její hranice. Firma své výrobky dodává do řady značkových prodejen a k prodejcům po celé České republice.

Současný sortiment výrobků lze rozdělit na *interiérové kováání* (štíťové, rozetové a okenní kováání, rozety plastové, rozety kovové – šroubovací), *nerozetové kováání* (štíťové a rozetové kováání, rozety, koule), *kované kováání*, *hliníkové a ostatní kováání* (štíťové,

rozetové, okenní kování, rozety), **bezpečnostní a ochranné kování (štítové a rozetové kování)**, schodišťové systémy.

Jako akce zavedla firma „Šrotovné s Cobrou“ s možností získání slevy z ceny při nákupu nových klik výměnou za staré.



Obr. 2-2 Šrotovné s Cobrou (Zdroj: www.cobra-cz.cz)

Hlavním cílem společnosti je péče o zákazníka, chtějí jej nejen překvapit a zaujmout, ale hlavně naslouchat jeho přáním s naplněním jeho představ. V tomto spatřují profesionalitu, na které staví od svých počátků.

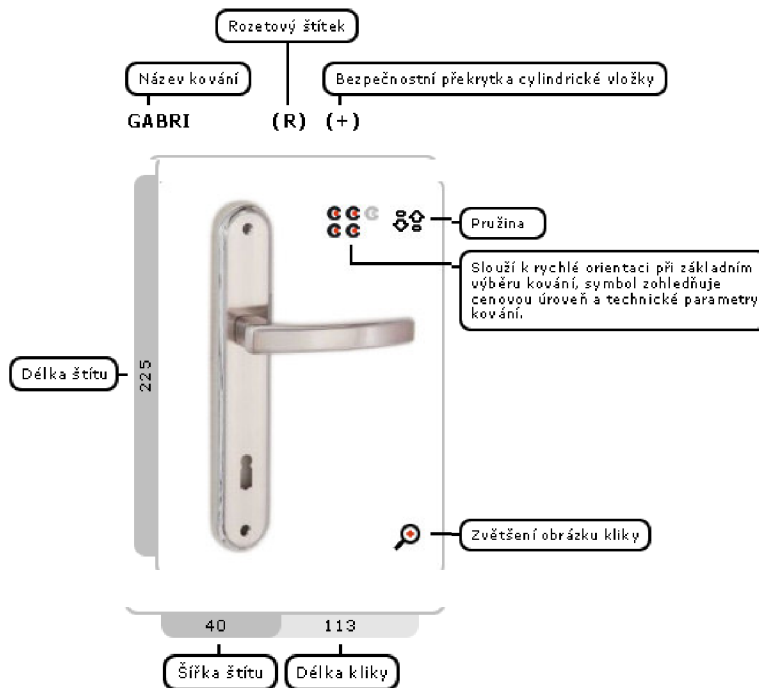
Firma nabízí produkty prostřednictvím objednávek v e-shopu. Jako součást obchodních podmínek je: objednávka zákazníka, potvrzení přijetí objednávky (telefonicky, elektronicky, zaslání na dobírku prostřednictvím společnosti PPL do pěti pracovních dnů, při objednávce nad 3.001,- Kč není účtováno poštovné a balné.

Firma se účastní mezinárodního stavebního veletrhu, součástí bývá i setkání s obchodními partnery s doprovodným programem.

Oblast bezpečnostního dveřního kování

Tato společnost na svých webových stránkách uvádí pro lepší orientaci při výběru kování přehled s rozměry a popisem tohoto druhu kování. Níže jsou také zobrazeny tabulky standardních roztečí a typů provedení bezpečnostních kování.

Na základě sdělení interních informací se jedná o největšího konkurenta firmy Rostex. Je však překvapující, že tato společnost obhájila certifikaci v oblasti plastového bezpečnostního kování. Jelikož kvalita plastů neodpovídá bezpečnostním jistotám, jaké jsou u kování Rostex.



Obr. 2-3 Přehled rozměrů (Zdroj: www.cobra-cz.cz)

TABULKA STANDARDNÍCH ROZTEČÍ (vzdálenost od středu otvoru pro kliku a osou otáčení klíče)
Nabízíme rozteče podle všech hlavních evropských norem.

ROZTEČ - NORMA	A	D	CZ-SK	H	SLO-HR	PL	UA	RO
Klíč	90	72	72/90	55/90	90	72/90	85/90	72/90
Cylindrická vložka	88	72	72/90	55/90	90	72/90	85/90	72/90
Cylindrická vložka bezpečnostní	88	92/72	90	90/92	90	90/92	85/90	72/90
WC	90	78	72	55/90	90	60/72	72/90	72/90
WC - čtyřhran	7x7	8x8	6x6	8x8	6x6	4x4		6x6

Objednávky, košík

- Vloží vybrané zboží do košíku
- Doporučujeme konzultovat s operátorem

Otvory pro klíč, cylindr. vložka, WC - koupelna

BB

PZ

WC

Tab.2-1 Standardní rozteče (Zdroj: www.cobra-cz.cz)

SYMBOLY TYPŮ PROVEDENÍ BEZPEČNOSTNÍCH KOVÁNÍ

PZL	KLIKA LEVÁ / KLIKA	
PZR	KLIKA PRAVÁ / KLIKA	
K PZ LI	KLIKA LEVÁ / KOULE	
K PZ RE	KLIKA PRAVÁ / KOULE	
M PZ LI	KLIKA LEVÁ / MADLO	
M PZ RE	KLIKA PRAVÁ / MADLO	

Tab.2-2 Symboly typů provedení bezpečnostních kování (Zdroj: www.cobra-cz.cz)

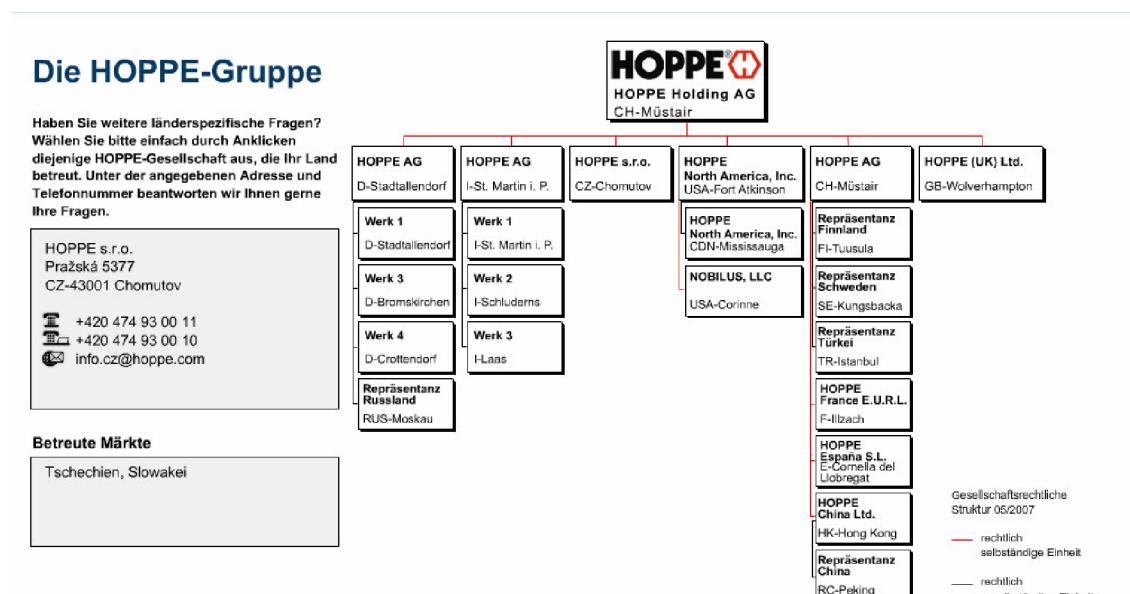
TABULKA POVRCHŮ KOVÁNÍ	
● OLV	mosaz leštěná, lesklá
● OS	mosaz satinovaná, broušená, matná
● OF	mosaz, bronz hnědý, tmavý
● OFS	mosaz, bronz česaný, satinovaný
● OC	chrom lesklý
● OCS	chrom satinovaný, broušený, matný
● ONS	nikl satinovaný, broušený, matný
● OBN	bílá barva
● OLS	kombinace mosaz lesklá / mosaz satinovaná
● OCL	kombinace mosaz lesklá / chrom lesklý
● OC/CS	kombinace chrom lesklý / chrom satinovaný
● OCN	kombinace chrom lesklý / nikl satinovaný
● ONS/L	kombinace nikl lesklý / nikl satinovaný
● OLV/IN	kombinace mosaz leštěná, lesklá / nerez
● OC/IN	kombinace chrom lesklý / nerez
● OCS/IN	komb. chrom satinovaný, broušený, matný / nerez
● ONS/IN	komb. nikl satinovaný, broušený, matný / nerez
● SCS	samet chrom
● SNS	samet nikl
● A	antic
● F1	stříbrný elox
● F2	zlatý elox
● F4	bronzový elox
● F9	nerezový elox
● IN	nerez
● INL	lesklý nerez
● K	kované kování
● PVD, Z	zirkonium

Tab.2-3 Povrchy kování (Zdroj: www.cobra-cz.cz)

2.2.5.2. HOPPE, s.r.o.



Společnost HOPPE [10] je součástí koncernu HOPPE Holding AG se sídlem ve Švýcarsku. Koncern je organizován dle následujícího schématu:



Obr. 2-4 Schéma koncernu Hoppe (Zdroj: www.hoppe.com)

V rámci koncernu je firma HOPPE s.r.o. **výrobní jednotkou**, která zhotovuje výrobky, které prodává především svým sesterským firmám v Německu, Itálii a Švýcarsku.

Současně od německé sesterské firmy nakupuje zboží, které prodává na území České a Slovenské republiky. K ostatním sesterským firmám (VB, USA) nemá HOPPE s.r.o. přímé obchodní vztahy. Pokud tyto odebírají zboží vyrobené v HOPPE s.r.o., nakupují ho pouze prostřednictvím německé, italské nebo švýcarské sesterské firmy. Přímo zde probíhá pouze fakturace vzorkových zakázek a s tím spojených služeb.

HOPPE je evropská vedoucí značka dveřních a okenních chytů. Předmětem činnosti firmy je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zejména v oboru dekorativních a funkcionálních systémů kování všeho druhu a obdobných výrobků; výroba dekorativních a funkcionálních systémů kování všeho druhu a jim podobných výrobků a obchod s nimi.

Firma nabízí vysokou kvalitu za slušnou cenu a snaží se zákazníkovi vytvořit jeho vlastní styl. Nabízí kliky pro okna a dveře v hliníku, mosazi, bronzu, polyamidu a nerezové oceli.

Systémové kování HOPPE zahrnuje ovládací prvky, kterými je možné otevírat a zavírat nebo i polohově zajišťovat okna a balkonové a vchodové dveře. Je možné jej použít ve všech systémech plastových, dřevěných nebo hliníkových oken a dveří, jak pro rodinné a bytové domy, tak pro nebytové prostory, kanceláře a jiné. Jednotlivé druhy kování HOPPE je možné za dodržení některých specifických kritérií použít spolu se zámkami a s cylindrickými vložkami vchodových dveří nebo s celoobvodovým kováním oken a balkonových dveří.

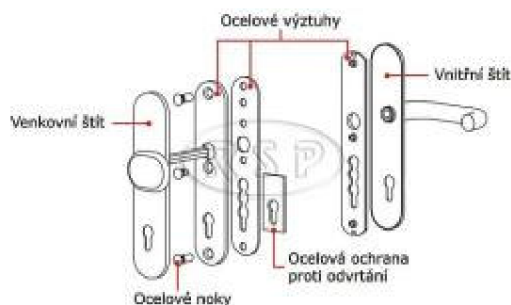
Kování splňuje veškeré závazné evropské předpisy a normy. Samozřejmostí je i systém certifikovaných typů kování protipožárního uzávěru. Do rodiny kování HOPPE ale patří například i výrobky vhodné do prostředí se zvýšenou potřebou zabezpečení vstupu, ochrany a bezpečnosti osob a nebo výrobky odolávající i ve velmi agresivním a korozi podporujícím prostředí. K instalaci některých velmi speciálních druhů kování HOPPE je nutné přivolat certifikované odborníky pověřené výrobcem

Díly kování HOPPE jsou vyráběné výhradně z vysoce kvalitních slitin hliníku, mosazi a ušlechtilé oceli (nerez). Existuje celá škála variant jednotlivých systémů kování HOPPE. Pro jejich výběr je třeba znát místo určení, parametry každého výrobku

a podmínky pro jeho následnou údržbu. Samozřejmě nikdy nezapomeneme ani na design výrobku, a že je k výběru opravdu široká škála rozličných tvarů a odstínů. Co jiného však může dokázat kvalitu kování HOPPE, než 10-ti letá záruka funkčnosti na všechny výrobky této značky. Tyto výrobky prošly během svého vývoje celou řadou zátěžových a namátkových testů, sledujících především životnost a odolnost vůči zátěži. ***Přitom 10-tiletá záruka funkčnosti trumfuje dvouleté období záruky dle českého Občanského zákoníku i 5-tiletou záruku plynoucí ze Zadávacího řádu pro stavební práce v objektech, platného v Německu, v zemi samotného výrobce. V tomto je možné spatřit jistou konkurenční výhodu.***

Oblast bezpečnostního kování

Tvoří samostatnou kapitolu kování značky HOPPE. Toto kování má speciální ocelovou ochranu proti odvrtání v oblasti zámkové vložky. Jen některá kování jsou v provedení mosaz vyráběna bez zakrytí zámkové vložky, ale ES1 (SK2) mají kalenou destičku uvnitř štítu v místě cylindrické vložky. Další bezpečnostní kování v nově zavedené bezpečnostní třídě ES0 (SK1) se už oproti obyčejnému kování vyznačuje zvýšenou ochranou. Šrouby jsou kalené a jejich zneviditelnění venkovním štítem posouvá prvky pasivní bezpečnosti výše od obyčejného kování. Kování je opět vyrobené bez zakrytí zámkové vložky a v provedení hliník. Další bezpečnostní třídou charakteristickou pro bezpečnostní kování HOPPE je ES1 (SK2). Tato třída opět představuje vysokou ochranu proti odvrtání (kalené šrouby, ocelové výztuhy v celé ploše venkovního štítu, ocelové závitové noky a v nich zalisované ocelové kuličky). Kování splňující kritéria této třídy jsou doporučována kriminální policií jako standard. Vyrábí se bez zakrytí i se zakrytím cylindrické vložky (nutný prodloužený klíč) a v provedení hliník, ušlechtilá ocel a mosaz.



Obr. 2-5 Schéma bezpečnostního kování (Zdroj www.hoppe.com)

2.2.5.3. Material & Technology s.r.o. [16]



Jedná se o **prvního ale ne o jediného českého výrobce dveřních klik** využívajícího moderní technologie pro žádané a kvalitní povrchové úpravy – matný nikl a nitrid titanu v několika barevných odstínech.

U svých výrobků kladou hlavní důraz na kvalitu, mnohaletou funkčnost a moderní design. Nové designy vznikají přímo pod rukama pracovníků firmy od návrhu až po realizaci ve výrobě. Důležitým faktorem pro většinu zákazníků je výhodný poměr kvalita/cena. Podle jejich zmiňky svědčí o dobré kvalitě garance 3-15 let podle druhu povrchové úpravy, kterou na své výrobky poskytují. Pro spokojenost zákazníků mají připraven kompletní výrobní program včetně okenních klik, bezpečnostních štítů a rozet, madel, dveřních zarážek, krytek pantů a dalších požadovaných doplňků – vždy ucelený sortiment ve stejném designu, povrchové úpravě a barvě.

Díky výše zmíněnému realizují projekty v ČR – obchodní a administrativní budovy, bytové komplexy a centra rodinných domů.

Pro zákazníky zajišťují expedici kování kurýrním způsobem – dodáním až do domu.

Oblast bezpečnostního kování

Díky tomu, že se firma MaT zaměřujeme spíše na oblast dveřních klik není v oblasti bezpečnostního dveřního kování pro firmu ROSTEX až tak významným konkurentem.

2.2.5.4. Richter s.r.o



Firma Richter s.r o. [7] se zabývá **dodávkou doplňků dveří** tj. kování, zámků a cylindrických vložek. **Zastupuje více zahraničních výrobců, od kterých zařazují do nabídky pouze takové výrobky, jež jsou schopny úspěšně konkurovat již zavedeným značkám na českém trhu.**

Jejich motto: „Při Vašem výběru se rozhodněte pro nás, rozhodnete se tak pro “Kvalitu za lepší cenu”!“ Cílem je uspokojit zákazníka komplexností nabídky. Dodávat vždy kvalitní výrobek za přiměřenou cenu. Jako svou výhodou pro zákazníka uvádí

skutečnost, že jsou přímým dovozcem veškerého zboží s možností nabízet produkty za co nejvýhodnějších podmínek.

Jako další služby nabízí montáže doplňků dveří a servis svých výrobků i výrobků od jiných výrobců. Dále opravují trezorové zámky. Jsou schopni opravit autozámek jakéhokoliv typu nebo při ztrátě klíče od auta a přestavět jej na jiné klíče. Zabezpečují stávající dveře oplechováním, přes které je namontováno jednoduché čalounění popřípadě bezpečnostní celoplošná závora.

Výrobní program zahrnuje bezpečnostní kování, nerezové bezpečnostní rozety, objektové nerezové kování, interiérové kování, bezpečnostní vložky, stavební vložky, kontejnerový zámek, dveřní zarážky a řetízky, kukátka, přídatné zámky, poštovní schránky, schránky na klíče, pokladničky, sejfy.

Oblast bezpečnostního kování

Masivní hliníkové kování, neobsahuje středový šroub = snadná montáž,

Masivní ocelové kování s nerezovým pouzdrem,

Masivní ocelové kování s hliníkovým pouzdrem

2.2.5.5. TWIN s.r.o.



Tato firma TWIN s.r.o. [12] zákazníkům pouze dodává originální okenní a dveřní kování v různých povrchových úpravách. V sortimentu lze nalézt bezpečnostní, panikové a výprodejové kování, dveřní zavírače, otočně posuvný systém ERGON, kování TWIN GOLF a TWIN LEKO.

Cílem společnosti je spokojený zákazník, který dostává kvalitní kování za přiměřenou cenu a které navíc zásadním způsobem dotváří krásu celého interiéru.

Používané materiály pro kování

Mosazná kování:

Kování je vyráběno převážně z nanejvýš kvalitní mosazi OT C37700 nebo OT SI CU 65 technologií výroby tlakového lití nebo kováním za tepla. Výkovky jsou vykovány pod tlakem 800-1200t. Tím vzniklé zhuštění materiálu zvyšuje pevnost a odolnost výrobku. Kování jsou vyráběná dle standardů jakosti ISO 9001:2000.

Inoxchrom(XR), Zirkonium(Z):

nejmodernější způsoby povrchových úprav. Na povrchové úpravy Z a XR je poskytována výrobcem 15-ti letá záruka na mechanické opotřebení při běžném provozu(prstýnky, klíče).

Nerezové kování

Kování jsou vyráběná z kvalitní oceli - středně legované. Kování jsou odzkoušena ve Státní zkušebně v Jablonci nad Nisou a zařazena do certifikační třídy 3.

Hliníková kování

Kování jsou upravena eloxováním proti černání hliníku. Kování jsou vyráběná technologií tlakového lití.

2.3 Strategická analýza interního prostředí firmy

Jde o zjištění souladu aktuální struktury organizace a personálního složení vzhledem k deklarovaným hodnotám a cílům společnosti - návaznost na procesy ve společnosti.

2.3.1. Poskytování zdrojů

Firma poskytne svým pracovníkům všechny nezbytné zdroje potřebné jak pro uplatňování a udržování systému managementu jakosti a neustálé zlepšování jeho efektivnosti, tak pro zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků. K poskytovaným zdrojům patří lidské zdroje, pracovní prostředí a infrastruktura.

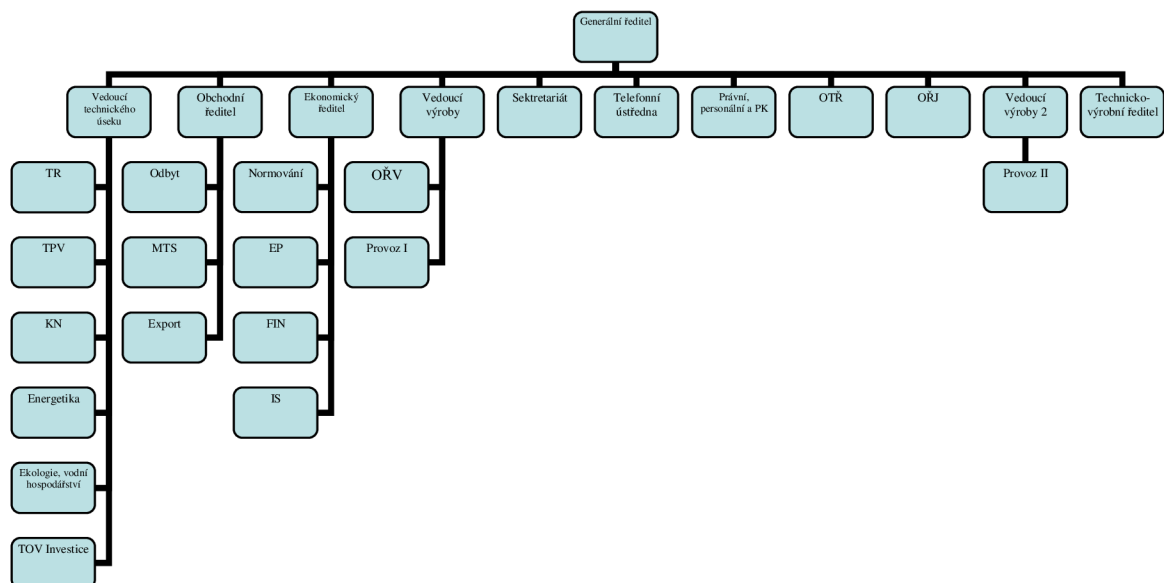
a) *Lidské zdroje*

Aby byly splněny podnikové cíle a požadavky spotřebitelů poskytuje firma místa pro kvalifikovanou pracovní sílu ve všech vzdělanostních třídách. Pracovníci jsou vyškoleni pro konkrétní činnost a pozici.

Firma zaměstnávala začátkem roku 2009 téměř 330 zaměstnanců, avšak díky dopadům hospodářské krize se stav k 1.11.2009 snížil na cca 250 zaměstnanců. Pro budoucí roky se předpokládá, že fyzický počet zaměstnanců klesne i vlivem přirozených odchodů do důchodu. Průměrná roční fluktuace se pohybuje pod třemi procenty a týká se především dělnických profesí. Pracovní úvazek činí 7,5 hodiny.

Společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění.

Níže uvedený obrázek zobrazuje organizační strukturu pozic ve firmě: nejvýše je postaven generální ředitel mající pod sebou technicko-výrobního ředitele, ekonomického ředitele, obchodního ředitele, vedoucího technického úseku, dva vedoucí výrobního úseku, odbyt a export. Podnik nemá zahraničního vlastníka.



Obr. 2-6 – Organizační struktura podniku ROSTEX VYŠKOV, s.r.o.

(Zdroj:vlastní zpracování)

b) Pracovní prostředí

Pracovní prostor je uspořádán dle pozice, finančních možností podniku, ale hlavně musí vycházet z předpisů o bezpečnosti práce. Odpovědný pracovník provádí školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ke své práci má každý pracovník povinně přiděleno pracovní oblečení, náradí a pomůcky dle potřeby. Zaměstnavatel jedenkrát za 1,5 roku hradí obuv a oděv. Dále oděv přidělí na žádost dle opotřebení. Poskytnutí potřebných strojů a zařízení včetně potřebného zácviku a proškolení, údržby a oprav, k tomu se počítá i kancelářské vybavení, prostředky, školení a výcvik pro management a řízení firmy.

c) Infrastruktura

Převážná část pracovníků je přímo z města, čímž kladně hodnotí dostupnost do zaměstnání. Navíc před podnikem zastávka MHD a nově vybudované parkoviště jen pro zaměstnance.

Firma je vybavena pro poskytování produktů podle svého předmětu činnosti. Zásadní význam pro provoz firmy má výrobní komplex na ulici Dědická, kde jsou umístěny výrobní haly, skladovací prostory, dílny, kanceláře a sociální zázemí pro tyto útvary.

A dále na ulici Husova Průzkumová prodejna. Pro reprezentativní i dodavatelskou dopravu má firma k dispozici osobní a dodávkové automobily.

2.3.2. Výrobní program

Jak již bylo zmíněno v úvodu, současný výrobní program zahrnuje celou škálu produktů v oblasti dveřního kování.

Firma ročně vyrobí 5-6 nových výrobků. Inovace jsou zvažovány především ve výrobě díky rozšíření trhů do zahraničí. Snaží se vyhovět specifickým požadavkům zákazníků. Velká konkurence je z východní Číny, proto razí firma pouze s kvalitním špičkovým zbožím. U některého typu výrobku „okopírovala trendy“ u konkurenčních firem (používá specifické metody a zabývají se tím kvalifikovaní pracovníci). Přidá své nápady. Přihlíží k tomu, jak mají vybaven strojový park tak, aby co nejvíce dílů šlo vyrobit přímo u nich. Tím se sníží náklady, a nezvýší to tolik cenu výrobku.

Velká konkurence je u stavebního kování. Z toho důvodu se firma snaží prosadit kvalitní nerezové a koronové bezpečnostní a stavební kování. Výroba nůžek na plech zajišťuje firmě monopolní postavení na trhu v ČR.

Pro účely diplomové práce se zaměřím pouze na oblast bezpečnostního dveřního kování ROSTEX. Toto kování je vhodné pro obyčejné vstupní dveře a také pro běžně dostupné modely bezpečnostních dveří od předních českých dodavatelů (např. Sherlock Bohemia, Adlo, Next,..). Při výběru bezpečnostního kování do bezpečnostních dveří je nutné dodržet požadavek na minimální bezpečnostní třídu, jsou-li dveře v bezpečnostní třídě 4, musí být i kování v BT4.

Bezpečnostní kování je kování, jehož základní funkční vlastností je chránit zámek a cylindrickou vložku před útokem zvenčí. Proto bývá obvykle umísťováno na vstupní dveře do bytu či domu. Kování je uchyceno do dveřní konstrukce speciálními, pevnými šrouby. Bezpečnostní kování jsou opatřena bezpečnostními prvky, které znesnadňují odvrtání, kování chrání i proti vylomení či odvrtání cylindrické vložky. Jeho bezpečnostní charakteristika je dána rozdělením do jednotlivých tříd podle ČSN P ENV 1627. Tato norma definuje odolnost výrobků například právě proti odvrtání, vyhmatání, vytržení, hrubému násilí atd. Hodnocení a certifikaci výrobků zajišťuje nezávislá akreditovaná zkušební laboratoř. Rozlišují se čtyři základní stupně a pomocným kritériem, usnadňujícím orientaci klientů je tzv. „**PYRAMIDA BEZPEČNOSTI**“:

1. základní ochrana (šedá barva)
2. dostatečná ochrana (zelená barva)
3. vysoká ochrana (modrá barva)
4. velmi vysoká ochrana (červená barva)



Obr. 2-7 Pyramida bezpečnosti (Zdroj: www.rostex.cz)

PYRAMIDA BEZPEČNOSTI je jednotlící komunikační prvek, který usnadňuje a zpřehledňuje identifikaci výrobků s ověřenou úrovní jakosti, je zaměřena výhradně na certifikované výrobky mechanických zábranných systémů.

Barevné označení přiřazené konkrétnímu bezpečnostnímu stupni, umožní zákazníkovi optimální výběr vlastností zámků, kování a dalších. Pyramida svým tvarem i popisem označuje, které zařízení je vhodné k základnímu, dostatečnému, vysokému nebo velmi vysokému stupni ochrany majetku.

Nabízí jednoduchou orientaci při výběru mechanických zábran a pomůže klientovi pojišťovny dosáhnout snížení škod způsobených násilným vstupem do pojištěného prostoru. Značení výrobků podle PYRAMIDY BEZPEČNOSTI je v souladu s požadavky na zabezpečení majetku.

Výrobky jsou zařazeny do čtyř skupin na základě certifikace podle normy ČSN P ENV 1627. Jednotlivé stupně bezpečnosti jsou na obalech výrobků odlišeny barvou a číslem. Základním předpokladem zařazení výrobků do systému PYRAMIDY BEZPEČNOSTI je jeho přezkoušení zkušební laboratoří a u certifikačního orgánu pak následná certifikace odolnosti výrobku proti násilnému vniknutí. Současně musí výrobce prokázat, že je schopen dodávat výrobky na trh ve stálém provedení a kvalitě. Způsobilost výrobku i výrobce pro zařazení do projektu PYRAMIDY BEZPEČNOSTI musí být osvědčena akreditovanými certifikačními orgány.

Firma vyrábí bezpečnostní kování ve 3. a 4. BT, výrobky zajišťují nejvyšší bezpečnost odolnou proti vyhatání, odvrtání, vytržení i hrubému násilí dle certifikace normy ČSN P ENV 1627.

2.3.3. Výhody - přednosti kování ROSTEX

A) Velkou předností je **historie a tradice** podniku ROSTEX. Dodnes je podnik jediným výrobcem stavebního kování z nerezavějících materiálů v České republice.

B) Kvalita výroby

Více než 84 let firma ROSTEX vyrábí výhradně kování pro okna a dveře. Během této doby získala mnoho zkušeností s výrobou a stále zdokonalovala její kvalitu. V současné době firma využívá moderní výrobní systémy, které vykonávají obrovské

množství práce a splňují tak velké nároky na pružnost a kvalitu výroby. Pro odlévání zinkoslitinových produktů jsou využívány tlakové licí stroje a pro formování nerezových komponentů je zase využito hydraulické síly. Konečnou fází výroby je však stejně nenahraditelná lidská ruka zkušených pracovníků, která dodá výrobku finální podobu. Tento způsob manuálního dokončení výroby je již letitou praxí a důležitým prvkem ve výrobě každého výrobku. V konečné fázi výroby podstupují všechny produkty řadu testů a prohlídek, díky nimž je zabezpečena maximální kvalita výrobku. Pouze takovýmto postupem výroby může být dosaženo garance kvality, kterou poskytuje ROSTEX. Vysoká kvalita tohoto typu výrobků je zásadní, protože okenní a dveřní kování podléhá poměrně vysokým tlakům při dlouhodobém používání.

C) Výrobní materiály

Je pravdou, že existuje mnoho zajímavých materiálů pro výrobu kování. ROSTEX vyrábí své produkty pouze z ušlechtilých kovů, protože není jiný lepší materiál pro výrobu kvalitního dveřního či okenního kování. Dokonce ani nejlepší modely ze syntetického materiálu by pravděpodobně nebyly schopny přežít každodenní používání bez toho, aby v jejich jádru nebyla kovová výstuž. Oblíbený materiál je nerezová ocel, která nejvíce splňuje náročné požadavky pro funkčnost, užitou hodnotu, kompaktnost a neškodnost vůči životnímu prostředí. Prakticky nezníitelná nerezová ocel je zvláště vhodná pro velmi často užívané dveře či okna u komerčních budov či společenských zařízení. S ohledem na životní prostředí jsou potom výrobky z nerezové oceli recyklovatelné z více jak 50%.

D) Podpora při montáži

Dokonce i ta nejkvalitnější dveřní či okenní klika se může stát bezcennou díky nesprávnému postupu při montáži. A to je hlavní důvod proč jsou vývojáři firmy velmi pečliví na podrobné montážní návody u každého výrobku. Postupy montáže jsou vždy pečlivě a jasně v montážních návodech popsány krok za krokem. Použití těchto dokonalých montážních návodů zajistí, že kování ROSTEX bude splňovat všechny očekávané nároky, jsou součástí jakéhokoliv výrobku. Je samozřejmé, že všechny produkty jsou vybaveny vrtacími šablonami, které usnadní značné množství práce s vyměřováním.

E) Cenová politika

Jedním z klíčových kritérií výrobků ROSTEX je dlouhodobá životnost. ROSTEX tohoto kritéria dosahuje tak, že při výrobě používá velmi kvalitních materiálů, během výroby probíhá pečlivá kontrola a díky vyspělým strojírenským technologiím je dosaženo originálního designu. Následně se tyto skutečnosti samozřejmě odrážejí v cenách. Výrobky nemohou být levné, protože při výrobě není použito levných materiálů. Zákazníci by měli ocenit poměr mezi cenou a poctivou kvalitou produktů. Dveřní a okenní kliky by měly poskytovat svou službu po několik let aniž by byly obměňovány. Mnohé řeknou kliky i o majiteli, který si je opatřil a proto by rozhodnutí jaké okenní či dveřní kování bude zdobit váš interiér nebo exteriér, nemělo být učiněno bez rozvážení. Dlouhodobá spokojenost s dobrým výrobkem je zpravidla více než jednodenní radost z výhodné koupě. A to je důvod, který firmu ROSTEX pobízí k vývoji a obchodování s produkty, které mají vysokou hodnotu na trhu. [11]

Cena každé zakázky se stanovuje individuálně. Vybírá se cenově nejvýhodnější dodavatel komponent, rovněž společnost musí přihlížet k cenám stanovených konkurencí, kurzem české koruny vůči dolaru či euru. Cena bývá stanovena plánovanou kalkulací nákladů na výrobu výrobku a dalšími náklady spojenými se zakázkou.

2.3.4 Hodnototvorný řetězec

V lit. [5] firemní zdroje jsou chápány jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, včetně nezbytných výrobních faktorů (např. výzkum, vývoj, marketing, výroba, odbyt, podpora prodeje). Všechny tyto aktivity mají přispívat svým dílem ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu a tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie. Pro případ odhalení neefektivnosti využívání těchto zdrojů je nutno aktivity analyzovat. Jako základní nástroj pro tuto analýzu je využíván tzv. hodnototvorný řetězec, který firmu rozebírá na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny.



Obr. 2-8 Hodnototvorný řetězec firmy (Zdroj: Keřkovský, *Strategické řízení*, str. 110)

Tento řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity, které se dělí na dvě základní skupiny:

- primární aktivity, které se přímo týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků
- podpůrné aktivity vztahující se především k podpoře primárních aktivit (opatřování vstupů, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů).

Podle Portera má vliv na hodnotový řetězec konkurenční rozsah, který může mít silný vliv na konkurenční výhodu. Existují čtyři dimenze konkurenčního rozsahu:

segmentový rozsah - různé typy výrobků a služeb, které podnik vyrábí či poskytuje a různé typy zákazníků, kterým je výrobek nebo služba prodávána,

vertikální rozsah - do jaké míry koná určité činnosti organizace sama, místo aby je zadala nezávislé firmě,

geografický rozsah - okruh oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie,

odvětvový rozsah - okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.

Široký rozsah umožňuje podniku těžit prospěch z vykonávání více činností sám ve svém rámci, např. společná značka výrobku se může užívat po celém světě. Úzký rozsah umožňuje organizaci přizpůsobit hodnotové řetězce určitému cílovému segmentu, odvětví nebo geografické oblasti. Organizace může usilovat o výhody

z širšího rozsahu buď sama za sebe, anebo může vstoupit do koalicí. Koalice znamená dlouhodobé dohody mezi firmami, aby některé činnosti vykonávaly za organizaci (dodavatelská dohoda) a nebo činnosti spojily (marketingový společný podnik).

Hodnototvorný řetězec firmy je nutno chápat jako část celkového hodnotového systému, jenž je tvořen dalšími firmami, dodavateli a odběrateli, kteří všichni společně přispívají k vytvoření užité hodnoty výrobku na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli.

Jedná se o složitý, pracný a náročný úkol, k jehož naplnění je potřebné shromáždit potřebná data a řádně je vyhodnotit. Jsem si vědoma, že pro tuto část nemám dostatek potřebných informací a nemohu tedy analýzu zodpovědně zpracovat.

2.4 Metoda SWOT

Metoda SWOT je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká kvalita za přijatelnou cenu - vedoucí postavení na trhu, u některých výrobků monopol - přizpůsobení se požadavkům zákazníka, flexibilita a rychlost - velké povědomí o značce na trhu s dlouhodobou tradicí - jistota v používaných materiálech - systém řízení jakosti dle standardu ISO 9001:2001 	<ul style="list-style-type: none"> - rychlost mezi distribučními kanály - pomalý a zastaralý informační tok v rámci podnikové hierarchie - zastaralý vnitropodnikový informační systém
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - výběr vhodné lokality - kvalitní reklama (aktivní účast nejen na veletrzích, katalogy) - rozšiřování sortimentu i poskytovaných služeb - nový výrobek na trhu v nejbližším období - modernizace strojového parku ve výrobě - dostupnost finančních a materiálových zdrojů - rozvoj internetových technologií - zavedení e-shopu - distribuce produktů - schopnost zajistit inovace - rozvíjející se infrastruktura v regionu - posílení pozice na stávajících trzích 	<ul style="list-style-type: none"> - změny v legislativě - dopady hospodářská krize ve snížení zájmu o export některých druhů výrobků, a s tím související navázání na další dodavatele materiálu - zvýšení ceny barevných kovů pro výrobu - konkurence levného dovozového zboží z Asie - nelegální a neetické praktiky konkurentů - kurzy měn (USD, EU) vůči české koruně

Tab. 2-4 Metoda SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci metody SWOT jsem se snažila zvýraznit všechny identifikované náměty, které je nutné monitorovat a pravidelně vyhodnocovat. Pravidelná práce s touto metodou se musí stát součástí vnitrofiremní komunikace a procesu plánování. Časem se mohou priority měnit a to v kontextu na změněné charakteristiky externího a interního prostředí firmy.

Rovněž se firma musí soustředit v rámci svých možností na postupnou eliminaci svých „slabých stránek“. Nedopustit, aby se přeměnily v „ohrožení“ a začaly tak poškozovat firmu. Naopak důsledným řešením identifikovaných „slabých stránek“ může firma získat výhody a přeměnit je ve své „silné stránky“. „Silné stránky“ firma musí kultivovat, ošetřovat, chránit si je. Maximalizovat a rozšiřovat, ale nepřeceňovat.

Možnost rizika vidím hlavně v sílící konkurenci levného dovozového zboží z Asie – či možnosti zákazníků nakupovat levnější a méně kvalitnější výrobky v různých obchodních řetězcích. Nebo nakupovat přímo u neznámých domácích výrobců nebo na tržnicích.

Velký vliv má hospodářská krize a její dopady na jednotlivé ekonomiky států, tím je ovlivněna cena exportu a importu produktů. Při exportu si firma také musí hlídat politickou situaci, ekonomiku, vládní zásahy, pracovní sílu, financování, reklamu, peníze, dopravu a komunikaci, pracovní vztahy, obchodní bariéry, kulturu a jazyk.

Další rizika se mohou objevit při rozšiřování výrobních prostor a obnově strojového parku – zde by bylo žádoucí, aby finanční oddělení udělalo podrobnou finanční analýzu – propočítat náklady a výnosy, zvážit jaké stroje, zařízení pořídit, kolik pracovníků zaměstnat nebo přeorganizovat práci stávajícím zaměstnancům? Zajistit další odborné vzdělávání zaměstnanců pro efektivnější vykonávání pracovních úkolů.

Rovněž by se měli zaměřit na informační tok v rámci podnikové hierarchie – forma předávání (e-mail, ústně, podnikový zpravodaj), kdo a jak za přidělení informací zodpovídá, tak aby byly ve správný čas na správném místě.

Problémem je udržet ceny ve stávajících relacích z důvodu zvýšení ceny barevných kovů používaných u stavebních kování či galvanických pokoveních.

Zákazníci se rozhodují na základě dostupnosti, pohodlí nákupu, možností půjčky. Stále převládajícím kritériem je kvalita, poskytované služby a s tím i ochota zaplatit požadovanou cenu. Možnost reklamace. Rozmanitost sortimentu je rovněž vítaná pro

stále více vybíravější zákazníky. Firma působí na tuzemském trhu poměrně dlouho a za tuto dobu si již získala své stálé zákazníky.

2.5 Cíle a záměry společnosti ROSTEX

Cíle [5] podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. V souvislosti s cíli je třeba si uvědomit, že firmy sledují více cílů. Cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času (některé jsou sledovány z krátkodobého hlediska jiné z dlouhodobého hlediska). Mezi jednotlivými cíli musí být určeny jejich hierarchie a priority, kdo a v jakém časovém intervalu za splnění daného cíle a úkolu odpovídá.

Odborné literatury doporučují, aby byly cíle **SMART**, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

S = „stimulating“ = což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M = „measurable“ = tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné

A = „acceptable“ = tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,

R = „realistic“ = tj. reálné, dosažitelné,

T = „timed“ = tj. určené v čase.

Rozhodování o cílech je ovlivňováno např. vlivem prostředí, v němž podnik působí, očekáváním důležitých „stakeholders“ (majitelé, akcionáři), objemem dostupných výrobních faktorů, interními vztahy, schopnostmi manažerů, minulým vývojem podniku.

Díky dopadům hospodářské krize se chce firma v roce 2010 hlavně zaměřit na zvýšení nabídky a zkvalitnění výrobků a služeb v oblasti stavebního kování na tuzemském trhu. Pro budoucí vývoj je potřeba neustále sledovat potřeby trhu, aktivity konkurence a tomu přizpůsobit aktivity a chování firmy. Je nutné ještě více posílit a zkvalitnit marketingový tým, dále zlepšit internetovou prezentaci a urychlit zavádění nových či inovovaných výrobků. Pro nadcházející roky bude snahou orientace na širší využití výrobní kooperace a důsledné a efektivní využití nových technologií.

V současném rychle se rozvíjejícím tržním prostředí zaujímá firma stále strategii pasivního obchodu, tedy díky dosavadnímu přístupu vedení společnosti chybí aktivní přístup. V průběhu roku 2009 došlo k personálním změnám ve vedení společnosti a přístup společnosti směřuje pomalu žádaným směrem. Pokud chce obchodní či jiné oddělení v podniku přijít s novým návrhem, jeho projednání a schválení trvá dlouho a musí být řádně podloženo příznačnými argumenty. Což může být určitým brzdítkem pružné reakce na situaci na trhu.

Na základě interních informací chybí ve společnosti dlouhodobé plánování. Například není stanovena kompletní obchodní strategie. V současné době chybí i strategické cíle. Jsou stanoveny jen dílčí operativní cíle pro rok 2010 – tj. vytvoření nové obchodní značky stavebního kování ROVEL, tvorba letáků a především aktivní obchod v ČR.

Pro nejbližší období je snahou přežít dopady hospodářské krize s co nejmenší ztrátou, určitým stimulem může být i udržení přijatelné dynamiky dalšího rozvoje.

Předpokladem budoucího vývoje a k cílům společnosti patří:

- Uplatnit se na východních trzích s bezpečnostním a stavebním kovááním (vzhledem k velkému výběru sortimentu se chce zaměřit spíše na zdokonalení a než na jeho rozšiřování).
- Díky zvýšeným požadavkům zaměření se na výrobu produktů z plechu (zakoupila laser, trumatik a ohraňovák).
- Rozšíření výroby a dodávek součástek do hracích automatů i dodávek do automobilového průmyslu. Z toho důvodu rovněž upravit dílny, svářečí boxy, brusky, leštičky pro tuto výrobu.
- Snížit počet dodavatelů
- Stanovit a prosadit argumenty pro tvorbu e-shopu prodeje výrobků.

2.6 Cíl diplomové práce

Na základě výše uvedených poznatků bych jako jeden z možných cílů diplomové práce viděla v doporučení zlepšení interních procesů v podniku, které by posloužily jako stavební kámen pro rozvoj navazujících činností směrem k externímu prostředí firmy. Jako další možný cíl by se mohl jevit nástin návrhu strategického cíle a obecné konkurenční strategie v podniku (s případným zaměřením na oblast bezpečnostního dveřního kování).

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ DANÉHO PROBLÉMU

Podnik by si měl klást otázku, zda je nutné za každou cenu vstoupit do boje s konkurenční firmou. Pokud se tak rozhodne, musí splnit podmínku získání konkrétní výhody, jistého vítězství, jeho obrana je nezranitelná a neexistuje jiná alternativa, aby byla znejistěna pozice podniku.

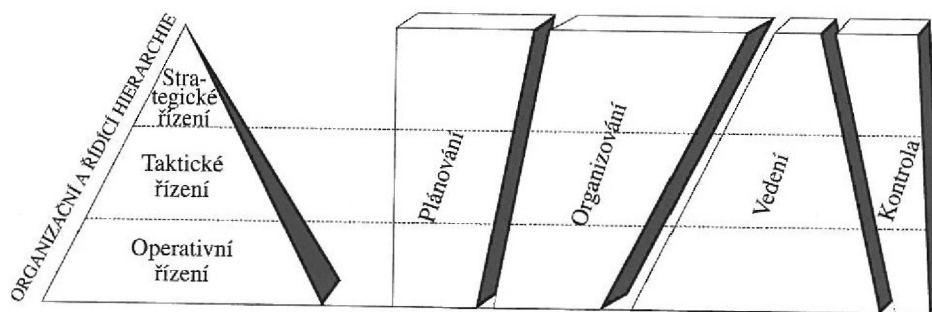
Charakterizovat problematiku konkurenčních strategií firmy lze několika způsoby. Rozhodujícím prvkem jsou konkrétní přístupy v vnímání podstaty konkurenční strategie jednotlivými autory jako nástroje konkurenčního boje firmy [3].

Jde o problém přiřazení nejvhodnější strategie vytyčenému cíli, a to s ohledem na úplnost splnění požadavků cíle, na náklady, jenž je potřeba pro dosažení těchto cílů vynaložit, a na faktor času, tj. aby bylo splnění cílů dosaženo v požadovaném časovém horizontu.

3.1. Základní pojmy ve strategickém řízení

Ale než přiblížím teoretické východiska konkrétních konkurenčních strategií, bylo by záhodné se seznámit se základními pojmy s označením „řízení a strategie“.

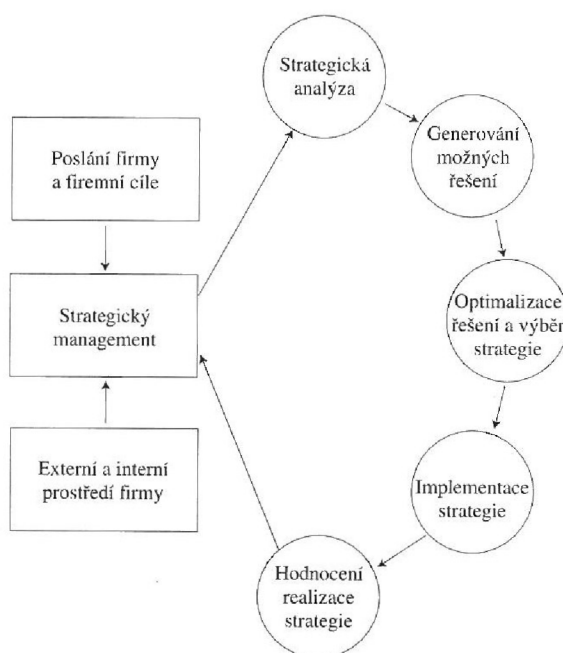
Co je to vlastně řízení? V odborné literatuře [4] bývá označováno jako pyramida, v níž jsou na ose Y zachyceny jednotlivé hierarchické úrovně řízení: strategická, taktická, operativní. Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují a liší se z hledisek míry kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů a úkolů a z hlediska odpovědnosti za jejich realizaci. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší do úrovně operativní. Zvažován je také časový horizont, ve kterém jsou jednotlivé úrovně řízení zvažovány (strategické – dlouhodobý minimálně v rocích, operativní – dny). Řízení lze chápat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontrola.



Obr. 3-1 Pyramida řízení (Zdroj: Keřkovský, Drdla, *Strategické řízení firemních informací*, str. 2)

Strategické řízení by tedy mělo být zaměřeno na udržení souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy a jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Hlavním úkolem jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace. Vytyčované cíle a strategie díky dřívější zkušenosti jsou minimální. Strategické cíle mají celopodnikový význam a platnost. Vedoucí pracovníci by měli být při řešení úkolů kreativní, vynakládat úsilí, mít celopodnikový rozhled se zaměřením na okolí firmy. Cíle je možné hodnotit až s delším časovým odstupem.

Strategické řízení by v podniku mělo fungovat v určitých logicky navazujících krocích, jako nikdy nekončící proces.

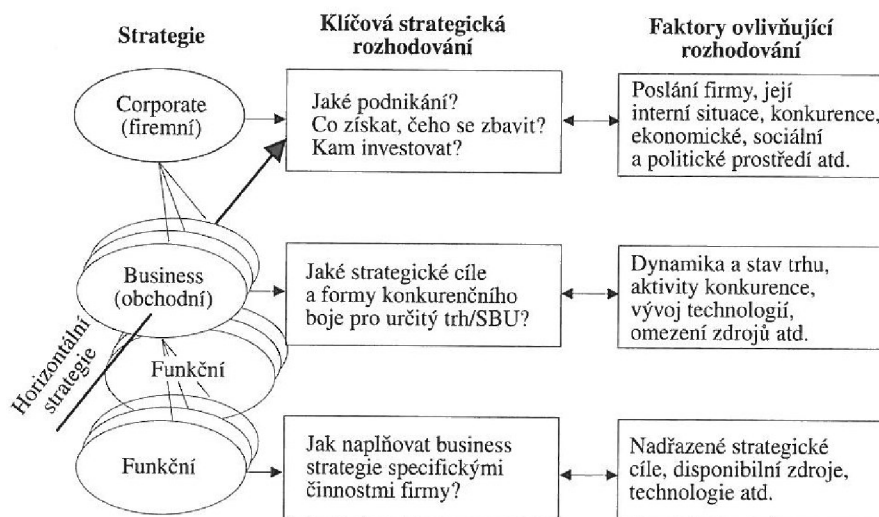


Obr. 3-2 Strategické řízení jako nepřetržitý proces (Zdroj: Keřkovský, Drdla. *Strategické řízení firemních informací*, str. 4)

Základní pojem **strategie** – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. A cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie tedy vyjadřují základní představy o tom, jakým způsobem budou vytyčené strategické cíle naplněny, měly by zajišťovat stabilní vývoj. Cíle jsou zachyceny ve strategických plánech.

Z hlediska času není definováno, pro jak dlouhé období má být strategie definována, proto je nutno brát v úvahu např. jaký je charakter konkurenčního prostředí, v němž se podnik nachází, jak velká nejistota je spojena s budoucností, jak dlouhý je životní cyklus výrobku či služby a v které fázi se výrobek zrovna nachází, jaké jsou nároky na zdroje potřebné k realizaci cílů, jaký je potřebný čas přípravy výrobku, na jak dlouhé období má podnik uzavřené závazky. Firemní cíle ovlivňují „síly v okolí, interní vztahy, disponibilní zdroje, schopnosti manažerů, minulý vývoj podniku a také důležití „stakeholders“.

Níže si také dovoluji pro představu znázornit hierarchie firemních strategií – firemní, obchodní a funkční. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem shora dolů.



Obr. 3-3 Hierarchie firemních strategií (Zdroj: Keřkovský, *Strategické řízení*)

Konkurenční strategii [3] je možno chápat jako sled činností a přístupů, které má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku.

Porter⁶ tvrdí, že výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména dvěma faktory a to:

- přitažlivostí odvětví
- konkurenčním postavením firmy v daném odvětví.

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu je důležité analyzovat pět Porterových základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Tyto faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů (viz. bod 2.2).

V následující části jsou uvedeny přístupy jednotlivých vůdčích osobností v oblasti firemních konkurenčních strategií.

3.2 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody

Základním přístupem k chápání pojmu strategie a jejího následného dělení dle Portera [6] je nalezení zdroje konkurenční výhody firmy. Uvádí, že konkurenční strategie přijímá ofenzivní či defenzivní kroky, aby vytvořila přijatelné postavení v odvětví, úspěšně čelila pěti konkurenčním silám a zabezpečila tak firmě co největší výnosnost vloženého kapitálu.

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potencionálně úspěšné generické strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

a) prvenství v celkových nákladech – jedná se o úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle.

⁶ PORTER, E.M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2. In DOSTÁL, V. *Hodnotové inženýrství. Cesta k dosažení komerčně úspěšného výrobku*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing, 2009. str. 36 ISBN 978-80-7418-003-3.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil.

b) diferenciacie – jedná se o diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přistupovat k diferenciaci je možno v různých formách, např. design nebo image firmy, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť aj. tato strategie neumožňuje firmě ignorování náklady – naopak náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciacie vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.

c) soustředění pozornosti (focus) – na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Může mít různé formy a je oproti výše uvedeným strategiím zaměřena na princip vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná opatření musí mít toto na paměti. Vychází z předpokladu, že je firma schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji a účinněji než konkurence, která má širší záběr činností.

Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií vyžaduje obvykle plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí.

3.3 Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu

Pozice firmy na trhu je východiskem pro chápání firemní konkurenční strategie u Kotlera⁷ a A.D.Littla.

3.3.1. Strategie firmy na trhu podle Kotlera

Tvorba vítězných strategií v podání Kotlera bere v úvahu strategie konkurentů, etapy životního cyklu výrobků a celkové příležitosti a výzvy. Konkurenti na určitém cílovém

⁷ KOTLER. Marketing Management. 5th ed. Englewood Cifra, H.J.: Prentice Hall, 1984. In DOSTÁL, V. *Hodnotové inženýrství*, str.38

trhu budou mít odlišné cíle a zdroje a tedy i odlišné strategie. Firmy budou na cílovém trhu zaujímat různé konkurenční pozice. Znalost konkurenční pozice podnikatelské jednotky v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku pomáhá při rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet, nebo opustit daný průmysl.

V jeho podání existuje strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatele a strategie tržního troškaře.

3.3.2. Strategie firmy na trhu podle A.D.Little

Další variantu této strategie, kterou užívá poradenská firma Artur D. Little⁸. Tato firma definuje šest možných zastávaných pozic na trhu a od nich odvozených konkurenčních strategií (dominantní, silné, výhodné, udržitelné, slabé, neudržitelné).

3.4 Strategie založené na inovačních příležitostech

Odborná literatura uvádí, že Druckerův⁹ pohled na podnikové strategie vychází ze schopnosti podniku využít inovační příležitosti, které je možno identifikovat v podnikatelském prostředí.

Drucker rozlišuje podnikatelské inovační strategie, jenž jsou zdrojem pro strategie konkurenčních střetů.

- a) být „nejprvnější a nejmaximálnější“
- b) „udeřit na ně tam, kde nejsou“ – lze ji rozdělit do dvou forem, a to tvůrčí imitace a podnikatelského juda.
- c) ekologické tržní niky – sem patří varianty strategie mýtné závory, strategie specializované odbornosti a strategie specializovaného trhu

⁸ Společnost Artur D. Little je nejstarší konzultační společností na světě v oblasti managementu a podnikového poradenství, založena v roce 1886 chemikem Arturem Dehonem Little a Rogerem Griffinem v Massachusett. [3]

⁹ DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-29-2. In DOSTÁL, Hodnotové inženýrství, str.40

d) změna hodnot a charakteristik – je dosahováno rozdílnými formami (vytváření užité hodnoty pro zákazníka, cenovou politikou, realitou zákazníka, poskytováním hodnoty zákazníkovi).

3.5 Strategie založené na filosofii zajištění hodnoty požadované zákazníkem

Problematikou hodnoty pro zákazníka (Customer Value) jako nástroje pro zvýšení konkurence schopnosti firmy se mnohem dříve zabýval prof. Radim Vlček¹⁰, který považuje za konkurenční výhodu schopnost dané firmy zákazníkovi nabídnout jím požadovanou hodnotu. Tu definuje jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“.

3.6 Strategie založené na filosofii vytváření svrchovaného tržního prostoru

V publikaci Strategie modrého oceánu pokládají autoři Kim a Mauborgne [18] za nejučinnější strategii schopnost firmy vytvořit svrchovaný tržní prostor, kterého ostatní firmy nejsou schopny dosáhnout.

Základní myšlenkou strategie modrého oceánu je schopnost dané organizace vytvořit si svrchovaný tržní prostor, a tak své případné konkurenty vyřadit ze hry. Smyslem je přitáhnout zcela novou skupinu zákazníků a přestat ve vzájemném konkurenčním boji. Jediným způsobem jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se firma přestane snažit ji porazit.

Pro představu je tržní prostor tvořen dvěma druhy oceánů – rudým a modrým. **Rudý** oceán představují všechna dnes existující odvětví a kdy jde o známý tržní prostor. Hranice odvětví jsou pevně vymezené a jako takové jsou přijímané a známá jsou i konkurenční pravidla hry.

Modrý oceán označuje všechna dnes neexistující odvětví a tržní prostor, který není dosud znám. Je charakteristický dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením

¹⁰ VLČEK, R. Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. V modrém oceánu nehrají konkurenti roli, neboť pravidla hry teprve čekají na své určení.

I když jsou některé modré oceány vytvářeny mimo hranice existujících odvětví, většina z nich je vytvářena uvnitř rudých oceánů a tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují. V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, neboť pravidla hry teprve čekají na své určení.

V níže uvedené tabulce 3-1 jsou vymezeny klíčové určující strategie rudého oceánu a strategie modrého oceánu.

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěže v rámci existujícího tržního prostředí	Vytvořte svrchovaný tržní prostor
Porazte konkurenty	Vyřadte konkurenty ze hry
Využijte existující poptávky	Vytvořte novou poptávku a využijte jí
Volte mezi hodnotou a náklady	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uveďte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uveďte celý systém činností firmy do souladu nezaměřením na odlišení a nízké náklady.

Tab. 3-1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu

(Zdroj: KIM, *Strategie modrého oceánu*).

Další uvedená tabulka 3-2 zdůrazňuje šest principů, jimiž se řídí úspěšné formulování a úspěšná realizace strategie modrého oceánu, a rizika, jež uvedené principy snižují.

Formulační principy	Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje
Rekonstruuje hranice trhu	Riziko hledání
Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	Riziko plánování
Přesáhněte dosavadní poptávku	Riziko rozsahu
Proveďte správně sled strategických kroků	Riziko podnikatelského modelu
Realizační principy	Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje
Překonejte klíčové organizační překážky	Organizační riziko
Součástí strategie učíte její realizaci	Manažerské riziko

Tab. 3-2 Šest principů strategie modrého oceánu

(Zdroj: KIM, *Strategie modrého oceánu*, str. 36)

3.7 Strategie založené na filosofii bojového umění

V této části se pokusím formulovat strategii konkurenčního střetu a to na základě šesti základních zákonitostí úspěšného vedení boje, které uvádí Doc. Bartes [1]. V tomto pojetí se jedná se o skutečný tvrdý střet s konkurentem, který bych společnosti Rostex nedoporučovala jak z obecného hlediska, tak i v oblasti bezpečnostního dveřního kování.

3.7.1. Optimální soustředění sil

Podstatou této první zákonitosti je optimálně soustředit síly na protivníkovy slabá místa, přičemž my využijeme naše silné stránky. Je důležité se soustředit na všechny oblasti optimálně.

V literatuře je uvedeno hned několik schopností pro použití první zákonitosti:

- Schopnost firmy identifikovat silné a slabé stránky soupeře i své vlastní
- Schopnost identifikace tzv. ducha dynamiky boje
- Schopnost převzetí strategické iniciativy
- Schopnost vést požadovaný úder
- Schopnost tvorby tzv. druhého strategického sledu.

V porovnání s konkurencí je činnost prováděna s nižšími náklady a rovněž lépe uspokojuje požadavky zákazníka. Při vedení boje se útočí jak na protivníkovy slabé stránky, tak je snaha oslabit i jeho silné stránky. Bylo by žádoucí si zjistit informace o managementu konkurenta a tím si vytřídit způsoby rozhodování konkurence. V případě, že by podnik chtěl využít přímého střetu, tak by v průběhu boje neměl použít hned všechny své zbraně, ale užít je postupně a v době, kdy to konkurent bude nejméně očekávat. V tom případě, by mohl využít útočnou nebo obrannou strategii.

3.7.2. Moment překvapení

V rámci této fáze je potřeba konkurenci překvapit, zaútočit takovým způsobem, který by nikdy neočekávali. Tato příležitost je podkladem pro další navazující zákonitosti.

Z toho důvodu je nutno tajit informace o konkurenčních firmách, chystaných projektech. Tyto informace mohou posloužit konkurentovi k odhalení plánů. K odvrácení pozornosti konkurenta může podnik využít tzv. desinformaci. Pod pojmem dezinformace je myšlena účelová informace (klamavá, falešná i pravdivá), která vede k ovlivnění úzké konkurenční skupiny lidí ve prospěch firmy. Měla by se skládat z části pravdivých a z části vymyšlených dat. Rovněž si musíme hlídat, aby se opravdu dostala ke konkurenci. Ale ne opakovaně a přímo, mohlo by to vést k neúspěchu. Přesto musí být ověřitelná z více zdrojů a za postupu získání legálními technikami.

Aby nedošlo k úniku informací z podniku, je potřeba vyškolit zaměstnance, jak s informacemi zacházet. Každý pracovník dostane jen ty informace, které nutně potřebuje k výkonu své činnosti. Při předávání informací je zaevidováno pomocí identifikačních symbolů, kdo jakou informaci dostal. Pokud dojde k úniku informace, je pak možné dohledat, jakým způsobem se ta informace dostala ven.

3.7.3. Volba bitevního pole

Jednotlivé principy strategického boje se vzájemně ovlivňují. Volba místa boje navazuje na soustředění sil i na moment překvapení. Každá firma když chce dosáhnout požadovaných výsledků, proto musí něco obětovat. Pokud jsou na trhu již rozloženy síly působení konkurentů, je nutno se co nejpřesněji zaměřit na konkrétní cíl. Po analýze slabých stránek konkurenta by se mělo vymezit, kde bude mít podnik převahu. Podnik se může zaměřit na druh zboží, na určitou cílovou skupinu zákazníků. V mnoha případech nepřijde podnik hned s něčím novým, co razantně ovlivní život potenciálních zákazníků. Proto si firmy nejvíce konkurují cenami, kvalitou a účelovostí výrobků či poskytovaných služeb.

V rámci obchodování je důležité soutěžit v takové oblasti, kde má pro podnik výhodu, má určité zkušenosti a zhruba ví, co může očekávat.

3.7.4. Komunikace mezi vojevůdcem a jednotkami

Ve většině firem se zapomíná na správnou komunikaci. V mnoha případech je jednostranná ze strany vedoucích pracovníků k ostatní pracovníkům. Na druhou stranu

efektivní oboustranné předávání informací může usnadnit vrcholovému vedení práci a přinášet nové zajímavé poznatky vedoucí k zefektivnění práce. Vrcholoví pracovníci ovšem musí rozlišovat mezi důležitými a bezvýznamnými informacemi, aby nebyli příliš zahlceni údaji.

Podle lit.[1]:

Pro tuto zákonitost je nutno hledat řešení problematik:

- stanovení potřebných informací pro TOP management
- zdroje, způsoby a vyhodnocení informací
- včasné zjištění informací.

Podle lit. [1] potřebuje management pro svou činnost informace, které může členit na:

A) určení mise a cílů firmy – podnik existuje za nějakým účelem, ten představuje její misi. Všichni zaměstnanci by s ní měli být srozuměni a pracovat v souladu s ní.

B) určení dominantních vlivů – firmu na trhu ovlivňují různé faktory. Je nutné sledovat vlivy, jenž mají zásadní vliv na chod podniku. Vlivy se v čase neustále vyvíjí, proto je nutné je pravidelně sledovat.

C) určení kritických faktorů – kritické faktory úspěchu jsou činnosti firmy, které jí umožňují být konkurenceschopnou. Každý z kritických faktorů musí být splněn, aby firma splňovala svůj záměr na trhu.

D) stanovení firemních procesů – tyto procesy jsou aktivity, kterými firma zajišťuje svou aktivní činnost. Každý proces by měl podléhat vlastníkově z řad managementu. Tento pracovník je za daný proces zodpovědný.

E) přiřazení kritických faktorů úspěchu firemním procesům – aby bylo dosaženo úspěšné vytyčeného cíle pomocí podnikových procesů, je nutno vyřešit kritické faktory úspěchu. Těm je přiřazena určitá váha, která značí jejich důležitost.

F) stanovení nejkritičtějších procesů – sestavuje se mapa důležitosti procesů, jenž je záznamem kvality procesů a kritických faktorů.

G) stanovení vstupních a výstupních informací – pokud je snaha zajistit nejkritičtější procesy, musí se prověřovat vstupní a výstupní informace a jejich vzájemná provázanost pro potřeby vrcholového managementu.

Získat vhodné informace není vůbec jednoduché, ale musí se vědět, jaké informace podnik potřebuje, kde je najít, v jakém čase a co to bude stát. podle dostupnosti, ceny a vynaloženého úsilí na získání informace, volíme tu, která je správná pro potřeby podniku a nejjednodušeji se dá získat.

V následujících řádcích jsou pouze uvedeny možné zdroje informací o konkurentech, které jsou v souladu s morálkou a zákony:

- a) publikace a zprávy vydávané konkurencí a legální cestu získané zprávy o výrobních postupech
- b) informace, které otevřeně předají bývalí zaměstnanci konkurenční firmy
- c) studie trhů a zprávy od technických poradců
- d) finanční zprávy
- e) veletrhy, výstavy a brožury vydávané konkurenční firmou
- f) zprávy obchodních cestujících a nákupčích
- g) diskrétní vyptávání u pracovníků konkurenčních podniků na technických kongresech.

Každá získaná informace se musí dále analyzovat. Pokud se informace získá s časovým zpožděním, tak zpráva může být bezpředmětná. Rovněž je důležité ověřit pravdivost informace z jiného zdroje.

V odborné literatuře uvádí autor¹¹, že informace musí být systematické, věcné včasné a měly by odpovídat na otázky: „Čím mě firma může ohrozit“? (je zaměřena na konkurenťovy schopnosti a činnosti) „Mohu se na firmu spolehnout“? (tato se ptá na skutečné nebo potenciální partnery a zajímá se o jejich solidnost a solventnost).

Hovoří-li se o způsobech zjišťování informací o firmách, lze použít pojem „Competitor Intelligence“ (CI) – může být definován jako proces, jímž firma shromažďuje, analyzuje a aplikuje informace o silných a slabých stránkách konkurence s cílem formulovat úspěšnou strategii podniku. Zlepšuje schopnost firmy předvídat pravděpodobné strategické „tahy“ svých konkurentů,umožňuje nejenom se přizpůsobit změnám na trhu, ale i jim předcházet. CI je chápána jako součást širšího pojmu „Business Inteligence“.

¹¹ BABKA,M. Kde a jak hledat informace o firmách. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-56-X.

Podniky zřídka kdy publikují své strategické plány a je dosti obtížné odhalit i náznaky. Proto je úkolem CI umět číst mezi řádky veřejně a legálně dostupných zpráv, dedukovat ze sekundárních zdrojů, spojovat dílčí (zdánlivě nepodstatné) informace v celkový obraz o konkurenci. K tomu je ovšem nezbytné vědět, jaké zdroje informací existují a kde je hledat. Informace lze získat primárním a sekundárním způsobem:

Sekundární – jedná se o články v novinách a dalších médiích, na výstavách.

Primární – pomocí vlastního osobního průzkumu (dotazování).

3.7.5. Sladění prostředků s vytyčenými cíli

Základní podmínkou úspěšné firmy je správně vytyčený cíl. V podmínkách globalizace a neustálého rozšiřování a propojování trhů dochází k úměrnému nárůstu konkurence. Celková strategie by měla být rozpracovaná na jednotlivé nižší úrovně v podniku. Je nutné brát v úvahu vybavenost, teritoriální růst, schopnost dostát svým závazkům, výrobní potenciál. Pokud bude trh velký a poskytne velký potenciál, tak může management zvolit pozici leadera a konkurenci nechat, ať vyplní zbylé mezery na trhu. Při sladění cílů strategií a prostředků k jejich dosažení by si podnik měl určit dosažitelné hranice. Podnik chce ale skutečně konkurovat, proto nesmí zapomínat na zákazníky a říkat si: „náš zákazník, náš pán“ a maximálně uspokojovat jeho potřeby. Nesmí proto zapomenout i na poskytování služeb a poprodejněho servisu, který je v poslední době velmi žádan. Poptávka s rostoucí životní úrovní je velká, a oproti minulosti se zvýšila i nabídka. Úspěšný bude jen ten podnik, který něčím zajímavým překvapí.

Např. podnik ROSTEX VYŠKOV, s. r. o. zdokonalil bezpečností nerezové kování – použil nové postupy vyzkoušené a ověřené v zahraničí, splnil přísné podmínky při testování kontrolního úřadu, zdokonalil typ řady.

3.7.6. Umění změny vedení boje

Tato zákonitost umožňuje změnu způsobu vedení boje. Navazuje na zákonitost „moment překvapení“. Konkurent nestihne díky momentu překvapení na vzniklou

bojovou situaci zareagovat. Změna střetu ho může natolik vyvést z míry, že začne více či méně chybovat.

Podnik si musí hlídat, aby strategii nevedl stále stejným způsobem, jinak konkurenti by na to mohli jednodušeji analyzovat a podniknout protiopatření. Vedení podniku musí umět často měnit strategie, aby si zachovalo svou konkurenční výhodu. Ovšem tyto změny je nutno dopředu plánovat a řídit po všech stránkách. Při provádění změny mohou nastat dva protipóly: boj se mění nebo naopak ke změnám vůbec nedochází. Proto je dobré hledat optimální variantu změny.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

Je žádoucí si položit otázku, „zda jsi jsou vedoucí pracovníci jisti, že v podniku poskytují tvůrčímu myšlení stejný prostor jako podnikatelským strategiím?

Ve většině případů je podnikatelské myšlení založeno pouze na číslech, výzkumech, analýzách a logice, i když v dnešním silně konkurenčním prostředí se firma bez kvalitních a zajímavých tvůrčích nápadů, jak přilákat zákazníka, neobejde.

Je důležité, aby si firma stala partnery svých zákazníků a snažila se porozumět tomu, o co jim skutečně jde.

V této literatuře mě také zaujalo, že tvůrčí podnikatelské myšlení a hlavním smyslem Creative Business Ideas (CBI) je přicházet se „skokovými“ nápady, které nejen prodají výrobek a vybudují značku, ale dokáže přispět k přetvorbě podniku. Uvádí se zde, že nejlepší nápady v oblasti reklamy a komunikace se nikdy nedožily praktické realizace a to díky tomu, že se na ně všichni dívali jako na pouhé reklamní nápady a ne jako na podnikatelské nápady.

Pracovníci by měli mít na paměti, že sdílení informací vytváří důvěru a ta je prvním a nejdůležitějším stavebním kamenem tvůrčí spolupráce a tvůrčího myšlení. Také naslouchání a učení se od zákazníka i od svých zaměstnanců, využít metody brainstormingu při hledání řešení.

Určitou přípravou ke skoku by mohlo být i zbavení se předsudků, nabídnout zážitek, vytvořit „svět“, v němž spotřebitel může značku vidět, cítit, dotýkat se jí a ochutnat ji. Stále se dokola ptát: Co by mohlo představovat hodnotu pro zákazníky v budoucnosti?

Tradiční postup činnosti na obchodním oddělení (v reklamě) začíná průzkumem trhu, což vede k vytvoření strategie a to vede k výběru médií a vytvoření reklamní kampaně samotné. Ale mezi strategií a reklamní kampaní je propast – propast mezi moudrostí strategie a účinností reklamy.

Podle mého názoru by bylo pro podnik a především pro vedoucí pracovníky na vrcholových pozicích, aby dali prostor i svým pracovníkům, kteří by mohli dát určitý impuls pro jejich kreativitu.

4.1 Přístup podniku ke konkurenčním strategiím

Firma Rostex Vyškov se díky inovacím se snaží posilovat pozici na trhu. V rámci bezpečnostního kování se firma zaměřila pouze na tuzemský trh, kde má 2-4 konkurenty ve výrobě tohoto sortimentu. I když firma zaujala spíše konzervativní strategii, tak přetáhla začátkem roku 2009 zákazníky od největšího konkurenta k sobě. Ale asi po půl roce tato konkurenční firma Cobra zvolila agresivnější obchodní strategii a získala část zákazníků zpět. Přesto musím podotknout, že povědomí o firmě a spokojenost s výrobky firmy Rostex je větší než u ostatních konkurenčních firem.

V lit [2] je zmiňováno, že ne všichni připravují firemní konkurenční strategii „přímého střetu“ s konkurenční firmou. Jedná se o nejobtížnější variantu, kdy firma musí otevřeně bojovat. Střet – se odehraje na očekávaném místě, v očekávaném okamžiku a očekávaným způsobem. Nevhodnost strategie přímého střetu je založena na napodobování úspěšné činnosti podniku.

Strategie, kterou je možné použít je „vítězství bez boje“. Výhodou je, že zachovává odvětví daného podniku zdravé a neporušené. Management by se měl zaměřit na tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Z vyplývajících analýz je také zřejmé, že podnik zaujímá tzv. relativní dominanci na trhu“ – ta je důležitá pro dlouhodobé přežití i prosperitu.

4.2 Návrhy strategií pro jednotlivá oddělení v podniku

Aby podnik zvolil užitečné celopodnikové strategie je nutné nejdříve „uzdravit“ a přeorganizovat jednotlivá oddělení, nebo alespoň ta, která jsou nejvíce postižena nepružným myšlením, které jen pomalu v současné době z podniku odchází.

Není to otázka týdně či měsíce, ale je to dlouhodobý proces, dle mého odhadu, v horizontu 1 až 1,5 let za plného nasazení a nadšení všech zúčastněných osob a dostupných prostředků. Jako podklad pro sestavení návrhu na určitou změnu na odděleních mi posloužily informace poskytnuté kontaktní osobou a předpokládané závěry z analýz.

Jeden ze stěžejních zádrhelů spatřuji v nedostatečném a zastaralém způsobu předávání informací v rámci všech úrovní v podniku. Tyto informace jsou předávány ústně na poradách, příp.v papírové podobě a než se dostanou k poslednímu článku, dochází ke zkreslení. Zde bych navrhovala, ve spolupráci s externí firmou, dodat všem pracovníkům počítače a zapojit tak **celopodnikovou počítačovou a informační síť**, která usnadní každodenní komunikaci. Na serveru by byly také uloženy veškeré dokumenty, plány, zápisy, formuláře a další potřebné materiály s členěním pro jednotlivá oddělení a to tak, že všichni zaměstnanci by měli přístup do všech složek na tomto serveru, čím více by však byly materiály tajné a důležité pro rozhodování vrcholového vedení podniku – byly by opatřena přístupovým heslem. V mnoha firmách mají vyzkoušené, že se na tvorbě a doladování celopodnikového informačního systému přičiní všichni pracovníci na všech úrovních v podniku, aby výstup z programu co nejvíce vyhovoval potřebám konkrétní profese.

Další oblastí, dle mého názoru, jež by usnadnila a zajistila efektivní zpracování zakázek uvnitř v podniku, by bylo stanovení **harmonogramu prací** – s přesnou informací, které středisko, osoba odpovídá za daný úkol, v jakém časovém období, při jakých použitých postupech a sledech činností mají být jednotlivé operace na výrobku v rámci zakázky být zpracovány tak, aby byla v požadovaném termínu a kvalitě dodána k zákazníkovi. Tím by se dosáhlo přesnosti při zhotovení finálního výrobky a žádný z pracovníků by se nemohl vymlouvat, že nedostal včas a přesné podklady ke svému úkolu.

4.2.1. Výrobní oddělení

Záměry výrobního oddělení se mi jeví na dobré úrovni, přesto bude nutné si udržet stávající kvalitu neustálým inovováním a zkvalitňováním strojového parku v podniku, nákupem nových a kvalitnějších nástrojů, přípravků a pomůcek, které usnadní a zefektivní činnost pracovníků v provozu. Malým zlepšením se mi jeví i to, že odpovědný pracovník ve vedení podniku se zajímá o činnost jednotlivých pracovníků na všech úsecích výroby, sleduje jejich činnost a bere náměty na zlepšení chodu daného pracoviště či procesu.

Koncem roku 2008 šel prodej bezpečnostního dveřního kování o 30% dolů, v průběhu 2. čtvrtletí 09 zůstal na stejné úrovni, v současné době prodej neklesá a pomalu stoupá nahoru -

4.2.2. Obchodní oddělení

Jak již bylo zmíněno v kapitolách věnovaných internímu rozboru podniku, toto oddělení se díky personálním změnám snaží již aktivněji zapojovat do dění a přicházet s novými náměty pro zákazníky, jako je katalog nových produktů. Věřím, že se tomuto oddělení také podaří obhájit založení e-shopu na firemních webových stránkách, které je v dnešní moderní době jedním ze základních požadavků pro urychlení jednání se zákazníky. Počáteční investice bude sice vyšší, ale v poměrně krátkém období přinese vytoužené ovoce. Novinkou by mohlo být v rámci webových stránek přístupové heslo pro věrné a velké zákazníky, kteří by mohli přímo přes webové rozhraní sledovat záznamy o způsobu a průběhu zpracování právě jejich zakázky. Toto je však otázka ke zvážení jak z finančního tak realizačního hlediska.

V rámci obchodního oddělení je z mého hlediska důležitá péče o stávající zákazníky, pravidelně je kontaktovat a sledovat jejich přání a potřeby, nebýt jen obchodníkem, ale stát se jejich partnerem a přítelem.

Je pravdou, že díky hospodářské krizi ve všech firmách třikrát otočí v ruce korunu, než ji vydají ze svého rozpočtu, přesto by bylo namístě aktivně oslovovat s nabídkami a prezentacemi nové potencionální klienty na území celé České republiky.

V 1. polovině roku 2010 se očekává příznivý nástup nového výrobku – bezpečnostního kování, které bude levnější, ale kvalita bude zachována. Použily se nové materiály, odbouraly se některé komponenty, tím se snížila pracnost ve výrobním procesu i při samotné instalaci u zákazníka. V tomto spatřuji určitou konkurenční výhodu.

Obchodní oddělení úzce spolupracuje s oddělením technického vývoje, s nímž konzultuje na základě průzkumu trhu změny a přání zákazníků, požadavky na materiál, design. I když se zdá, že v podniku chybí strategické plánování, tak právě díky vývoji, je třeba kalkulovat s časovým horizontem, možnostmi realizace výroby, uvedení na trh.

Na základě toho jsou zvažovány investice do nových zařízení a lidských zdrojů tak, aby náklady byly minimální a užitek maximální.

Dalším důležitým bodem pro udržení si vysokého povědomí o značce v řadách veřejnosti je obhajoba získaných certifikátů jakosti a požadavků na bezpečnostní třídu, zapomínat by se také nemělo na otázce ochrany přírody.

Dále bych navrhovala tyto změny či zlepšení:

Provádět pravidelně marketingový průzkum trhu

Jako pomoc pro obchodní oddělení bych navrhovala v najmutí nového externího pracovníka, který by mapoval tržní prostředí v České republice – prováděl detailněji průzkum trhu, sbíral informace na základě několika dotazníků sestavených pro konkrétní cílový trh. S tím by souvisela i tvorba nových a podrobnějších otázek – jak pro prodejce ve velkých marketech, dále ve velkoobchodě, jiné otázky by byly kladeny v malých prodejnách či přímo zákazníkům.

Aktivně získávat informace o konkurenci

Domnívám se, že firma získává informace o konkurenci z internetu, ze statistik, tisku nebo při vypsání výběrového řízení. Pravdou je, že je největší firmou tohoto druhu v regionu a tak hrozba konkurence není vysoká. Další možností jak získávat informace je vysílat vlastní zaměstnance do konkurenčních provozoven jako potenciální zákazníci.

4.2.3. Personální oddělení

K tomuto oddělení se mi nepodařilo získat zcela ucelené informace. I tak by bylo záhodné učinit v podniku dotazníkové anonymní šetření se spokojeností s pracovními podmínkami a motivačním programem svých zaměstnanců a vytvořením jejich loajality vůči podniku. Cíl to není jednoduchý, ale nikoli neuskutečnitelný. V současné době mají zaměstnanci k pevné mzdě možnost využít i motivační prvky (např. masáže v areálu podniku).

Také bych navrhovala, aby zaměstnanci dostali jednou ročně odměnu v závislosti na celoročních ekonomických výsledcích společnosti (určité % z tržeb). Cílem tohoto

postupu by měla být motivace zaměstnanců k aktivnímu podílení se na výsledcích podniku a jeho zisku.

Podnik by měl také pravidelně posílat na školení jak výrobní pracovníky, kdy se jedná o školení povinná ze zákona, tak také pracovníky na vyšší linii organizační struktury. Vzdělávací agentury nabízí celoročně mnoho zajímavých seminářů, z kterých si jistě vybere každý pracovník to nejužitečnější pro jeho aktuální potřeby. Tato setkání by podniku jistě pomohla najít nové cesty a postupy k úspěchu a spokojenosti zaměstnanců i vlastníků, v neposlední řadě by napomáhala odstranit, alespoň částečně, tzv. provozní slepotu.

4.2.4. Ekonomické oddělení

Po provedené finanční analýze se domnívám, že z hlediska dlouhodobé strategie podniku se jako nejpravděpodobnější cíl jeví *zvýšení podílu na trhu*, a to prostřednictvím kvality a ceny. S tím jsou samozřejmě spojeny především modernizační investice a růst produktivity práce vedoucí ke snížení nákladů. Tyto faktory budou zpětně působit na jedné straně k plné spokojenosti zákazníků a na straně druhé k posílení ziskovosti firmy jako takové.

Pro úspěšné zvládnutí výše uvedené strategie je třeba učinit několik zásadních úkolů. Zde uvádím několik dílčích strategií, jejichž dosažení může mít za následek úspěšné zvládnutí vytyčených cílů.

4.3 Strategická doporučení

Nejdůležitější bude překonat dopady hospodářské krize s co nejmenší ztrátou (finanční, personální, materiálovou). V současné době se jen těžko odhaduje, jaký vývoj bude mít prodej bezpečnostního dveřního kování – poptávka bude především ovlivněna situací na trhu stavebních firem – je otázkou, zda ustojí dopady krize na podnikání či nikoliv.

V případě lepšího a efektivnějšího investování finančních prostředků vytvořit v jiném regionu menší dceřinnou společnost se specializací např. na výrobu právě

bezpečnostního dveřního kování či kompletaci důležitých komponent do finálního výrobku, z toho by vyplývala určitá diverzifikace portfolia služeb.

Podpořit investice do moderního a úsporného zařízení pro budoucí schopnost konkurovat (lze financovat ze zadrženého zisku minulých let popř. bankovním úvěrem vzhledem k výši ukazatele věřitelského rizika)

Vytvořit správný motivační systém zaměstnanců pomocí jasně stanovených a srozumitelných pravidel, tj. soulad růstu nákladů na práci a produktivity práce.

Přijetí odborníka na legislativu EU (nebo vyčlenění stávajícího zaměstnance), pro monitoring změn a případný dopad těchto změn na firmu

Výše uvedené kroky jsou směsí strategického a taktického plánování a jejich aplikace vyžaduje soulad a důkladnou přípravu.

Návrh strategie by měl být zaměřen na vyloučení analýzy identifikovaných slabých stránek a hrozeb, a to využitím svých stránek a příležitostí.

4.3.1. Interní stabilita

Díky změně ve vedení společnosti došlo ke zlepšení činnosti obchodního oddělení, přesto by se měla i rozvíjet vzájemná spolupráce s ostatními odděleními. Snažit se zvýšit podíl na trhu, v rámci monopolu na výrobu nůžek se zaměřit na tržní niku. Firma uplatňuje jak ofenzivní tak defenzivní strategii a to převážně reakcí na situaci v exportních zemích.

V konkurenčním boji o zakázky by měla tato společnost jako hlavní zbraň používat seriózní cenovou politiku a vstřícnost požadavkům zákazníka založenou na plném garantování kvality, lhůt realizace jednotlivých zakázek a na dalších nadstandardních metodách, umožněných vysokou technicko-technologickou a kulturní úrovní firmy a její dlouholetou finanční stabilitou.

4.3.2.Výběr optimální varianty

Na základě výše uvedených analýz a cílů firmy bych navrhovala zvolit kombinaci strategií – diferenciaci (přichází na trh s vylepšenými výrobky), interní stability a expanze. Firma potřebuje zdokonalit či odstranit přebytečné či chybějící části obchodního procesu, které firmu brzdí v rozvoji. To zajistí určitá forma stability. Zároveň je potřebou a přáním firmy neustále se rozvíjet a pokračovat ve svém kladném a žádoucím vývojovém trendu, proto jsem zvolila strategii expanze.

Firmě chybí soustružnické oddělení pro komponenty stavebního kování. Sice mají svou lakovnu, ale ta kapacitně a rozměrově na „plechařinu“ nestačí, proto se rozpracované výrobky lakují u jiných firem, což se opět odráží na ceně finálního výrobku. Zde bych firmě doporučila investovat do rozšíření těchto prostor.

Důležité je si uvědomit, že každá strategie má své výhody - ty využít ve svůj prospěch, a nevýhody se snažit eliminovat.

5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

V této práci jsem se pokusila zmapovat situaci společnosti, na základě dostupných informačních zdrojů, hrozby, kterým byla a je vystavována, příležitosti, které se objevily a jak je firma využívá. Silné stránky jednoznačně převyšují slabé. Jen čas a budoucí vývoj prokáže prozíravost vedení, či vyvrátí poukázáním na chybné předpoklady či jiné vlivy, které se dnes nedaly rozpoznat. Firma má jednoznačně konkurenční výhodu nad ostatními – dlouholetou tradici na trhu, zákazníci mají dobré zkušenosti se značkou i používanými kvalitními materiály, je jen na firmě, jak ji dokáže využít, jak se vedení a management chopí příležitosti.

ZÁVĚR

Závěrem chci podotknout, že si firma musí stanovit priority v rámci vytyčených cílů, které chce v krátkém i dlouhém časovém období dosáhnout. Důležité je si udržet dobré jméno mezi zákazníky, zvýšit podíl na trhu a pružně reagovat na požadavky trhu. Podnik by se měl zaměřit na zkušenosti a dovednosti vedoucích pracovníků, mistrů a pracovníků v provozu, školit je a motivovat. Záleží na podniku, jakým způsobem bude konkurovat pro konkrétní druh výrobku bezpečnostního dveřního kování, zda zůstane u strategie diferenciací výrobků a služeb pro uspokojení určitého segmentu trhu, nebo se zaměří na „nepřímý útok“, tj. vytvoří vlastní trh s novými zákazníky, a tím vyřadí konkurenta ze hry.

Případná výše uvedená negativa v některých bodech nejsou a vážného či neřešitelného rázu, který by ohrozil jak samotné postavení firmy na trhu, tak chování vůči svým zaměstnancům. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že proces budování vhodné strategie je „včasnou reakcí a správným přizpůsobením se“ vnitřním a vnějším podmínkám firmy.

Dobře fungující systém strategického řízení je jedním z hlavních a nejtypičtějších rysů firmy 21. století. Podstata strategie spočívá v rozhodnutí vykonávat činnosti odlišné nebo vykonávat činnosti jiné než rivalové tak, aby došlo ke splnění vlastních cílů a uspokojení poptávky zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] BARTES, F. *Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy*. Brno: VUT v Brně, 2004. str. 40-50. ISBN 80-214-2674-8.
- [3] DOSTÁL, V., LOUBAL, J., BARTES, F. *Hodnotové inženýrství. Cesta k dosažení komerčně úspěšného výrobku*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-003-3.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. 1.vyd. Praha:C.H.Beck, 2003. str.104. ISBN 80-7179-730-8.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. str.53.
- [6] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] [On line]. [cit. 2009-08-12].
Dostupný z www: <<http://richtersro.cz/cs/bezpecnostni-kovani.html>>.
- [8] [On line]. [cit. 2009-01-12]. Dostupný z www: <<http://richtersro.cz/cs/home.html>>.
- [9] [On line]. [cit. 2009-01-12]. Dostupný z www:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=rostex>.
- [10] [On line]. [cit. 2009-08-12].
Dostupný z www: <<http://www.hoppe.com/content.asp?L=3&IdMen=111>>.
- [11] [On line]. [cit. 2009-01-12]. Dostupný z www: <<http://www.rostex.cz/cs/uvod/>>.
- [12] [On line]. [cit. 2009-08-12]. Dostupný z www: < <http://www.twin.cz/o-nas>>.
- [13] *A-Z Encyklopedie*. [On line]. [cit. 2010-01-13]. Dostupný z www:
<http://www.az-encyklopedie.info/s/6509_Substitut/>.
- [14] ŠROT, K. *Mikroekonomie. Trh a jeho vlastnosti*. [On line]. [cit. 2010-01-13].
Dostupný z www: <http://www.math.muni.cz/~kriz/prevod_mikro/mikro6.html>.
- [15] [On line]. [cit. 2009-08-12]. Dostupný z www: < <http://www.cobra-cz.cz/>>.

[16] [On line]. [cit. 2009-01-12]. Dostupný z www: < <http://www.kliky-mt.cz/ivo-ulich-material-technology/>>.

[17] BABKA, M.. *Kde a jak hledat informace o firmách*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-56-X.

[18] KIM, W.CH., MAUBORGNE, R.. *Strategie modrého oceánu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

[19] ANDERSEN, A. *Nejlepší řešení*. Praha: PRAGMA, 1998. ISBN 80-7205-644-1.

[20] SCHMETTERER, B. *Skok do budoucnosti*. 1.vyd.Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-108-9.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CI	Competitor Intelligence
ČR	Česká republika
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 2-1 Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví)
- Obr. 2-2 Šrotovné s Cobrou
- Obr. 2-3 Přehled rozměrů
- Obr. 2-4 Schéma koncernu Hoppe
- Obr. 2-5 Schéma bezpečnostního kování
- Obr. 2-6 Organizační struktura podniku ROSTEX VYŠKOV, s.r.o.
- Obr. 2-7 Pyramida bezpečnosti
- Obr. 2-8 Hodnototvorný řetězec firmy
- Obr. 3-1 Pyramida řízení
- Obr. 3-2 Strategické řízení jako nepřetržitý proces
- Obr. 3-3 Hierarchie firemních strategií

SEZNAM TABULEK

- Tab. 2-1 Standardní rozteče
- Tab. 2-2 Symboly typů provedení bezpečnostního kování
- Tab. 2-3 Povrchy kování
- Tab. 2-4 Metoda SWOT
- Tab. 3-1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu
- Tab. 3-2 Šest principů strategie modrého oceánu

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – Návrh formuláře pro zápis informací o konkurenčních firmách
- Příloha č. 2 – Rada zákazníkům před nákupem kování
- Příloha č. 3 – Rostex – bezpečnostní kování

Příloha č. 1 – Návrh formuláře pro zápis informací o konkurenčních firmách

FIRMA

Sídlo:

Provozovny:

Webové stránky:

Rozsah působení:

Vlastník:

Rozsah služeb a trh, který ovlivňuje:

Služba a segment trhu, kde si konkurujeme s uvedenou konkurencí:

Ekonomické ukazatele (výsledek hospodaření, provozní VH, počet zaměstnanců, produkce):

Rozlišující - jedinečné prvky, benefity pro zákazníky

Rozhodující silné stránky konkurence

Rozhodující slabé stránky konkurence

Strategie konkurence

Ochota a vstřícnost v dané firmě v přístupu k zákazníkům

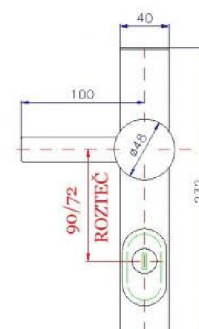
Používané technologie a materiály

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha č. 2 Rada zákazníkům před nákupem kování
(Zdroj: www.rostex.cz)

Prodejce doporučuje si před nákupem změřit některé důležité míry na stávajícím kování, aby se dalo nahradit rozměrově a typově odpovídajícím kusem. S velkou pravděpodobností se bude prodejce vyptávat na rozteč, tloušťku dveří, kování s překrytím vložky aj.

Rozteč čili vzdálenost od středu kliky ke středu otáčení vložky (klíče ve vložce). Nejčastěji se prodávají kování s roztečí 72mm, 90mm, 92mm, občas se objeví modely s roztečí 88mm nebo i 55 mm.



Obr. Rozteč.

Tloušťka dveří, které mají být novým kováním osazené. Tento rozměr je pro jednotlivé modely kování stanoven v podobě intervalu, do něhož by se měl zákazník vejít. Například to může být 40- 55 mm. Vyrábí se ale i kování na širší a užší dveře.

Kování s překrytím vložky. Překrytí vložky zvyšuje výrazně bezpečnost kování. Chce-li klient takové kování dokoupit bez nové odpovídající vložky, musí si doma přeměřit, zda ta původní nebude na vnější straně dveří příliš krátká. Překrytí je zhruba centimetr vysoké, a jestliže by vložka pod ním byla schovaná příliš hluboko, nepodařilo by se klíč při odemykání zasunout dostatečně až na doraz a dveře by se nedaly otevřít.

Co je pravá a levá klika – stranová orientace klik se nejsnáze určuje podle umístění šroubů, jimiž jsou kliky připevněny na čtyřhran. Pokud je šroub (tzv. zajišťovací červík) ze strany krčku kliky, ať již z vnější, nebo spíše z vnitřní, jde o tzv. pravo-levou kliku, kterou je možné (jestliže to dovolí její tvar) montovat na obě strany dveří. Někdy je ale ten tzv. zajišťovací červík kliky umístěn zespodu. Při nesprávném osazení bude pak červík nahoře, což nevypadá esteticky.

Provedení – v nabídkách specializovaných firem je možné se nejčastěji setkat se třemi typy bezpečnostních kování: klika-klika, knoflík –klika, madlo-klika. Zde hraje při

výběru důležitou roli úvaha, jak často jsou dveře používány a jaká je frekvence otevírání. Při větší frekvenci je praktičtější provedení klika-klika.

Důležité upozornění – bezpečnost je zajištěna až při uzamknutí, nestačí dveře pouze „zaklapnout“!

Povrchová úprava – v dnešní době je na trhu prezentována široká škála materiálů a povrchových úprav (hliník, eloxovaný hliník, nerez, matový nerez, chrom, nitrid titanu a další). Záleží zcela na úvaze zákazníka, pro jaký výrobek se rozhodne.

Všechna výše uvedená kritéria pomohou pro základní orientaci klienta. Jistě podstatnou úvahou bude samozřejmě cena, i zde je na trhu docela velká možnost volby. Je ovšem nutno zdůraznit, že *výrobky od renomovaných výrobců, výrobky plně certifikované a výrobky s perfektním designem a dokonalým dílenským zpracováním mají svou cenu, mají svou vysokou užitnou hodnotu a při úvahách o nákupu je nutno i s tímto počítat.*