



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KROKŮ K ROZVOJI STRATEGICKÉ SPOLUPRÁCE V OBLASTI PRODEJE PEKAŘSKÝCH PECÍ

PROPOSAL OF ACTIVITIES FOR DEVELOPMENT OF STRATEGIC CO-OPERATION IN THE
AREA OF SALES OF BAKERY OVENS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. STANISLAV BAJGL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bajgl Stanislav, Bc.

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 kroků k rozvoji strategické spolupráce v oblasti prodeje pekařských pecí

v anglickém jazyce:

Proposal of Activities for Development of Strategic Co-operation in the Area of Sales of Bakery Ovens

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. Marketing v otázkách a odpovědích. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Návrh kroků k rozvoji strategické spolupráce v oblasti prodeje pekařských pecí“ se zaměřuje na návrhy vedoucí k vytvoření strategického rámce vzniku strategické aliance mezi strategickou podnikatelskou jednotkou společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a vybraným partnerem.

Klíčová slova

Strategická podnikatelská jednotka, strategické partnerství, strategická aliance, hodnotový řetězec, synergický efekt.

Abstract

The diploma thesis titled „Proposal of Activities for Development of Strategic Co-operation in the Area of Sales of Bakery Ovens“ focuses on proposals for the creation of a strategic framework with the aim of developing a strategic alliance between the strategic business unit of company Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. and chosen partner.

Keywords

Strategic business unit, strategic partnership, strategic alliance, value chain, synergistic effect.

Bibliografická citace

BAJGL, S. *Návrh kroků k rozvoji strategické spolupráce v oblasti prodeje pekařských pecí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 148 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 27. 5. 2015

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomohli při vypracování mé diplomové práce, především pak svému vedoucímu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., za všechny jejich rady, odbornou pomoc, čas a ochotu.

V Brně dne 27. 5. 2015

.....

podpis

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce a metodika	11
1 Teoretická část	17
1.1 Pojem strategie.....	17
1.1.1 Hierarchie strategie	19
1.2 Proces strategického řízení.....	23
1.2.1 Vize a mise (poslání) podniku.....	25
1.2.2 Strategické cíle	28
1.2.3 Strategická analýza.....	30
1.2.4 Vymezení směrů strategického rozvoje	31
1.3 Rozvoj strategického partnerství.....	32
1.3.1 Formy strategických partnerství.....	33
1.4 Strategická aliance	34
1.4.1 Typy strategických aliancí	35
1.4.2 Klasifikace strategických aliancí.....	38
1.4.3 Klíčové faktory úspěchu strategických aliancí.....	40
1.4.4 Výhody strategických aliancí.....	41
2 Analytická část.....	43
2.1 Charakteristika společnosti	43
2.1.1 Představení společnosti	43
2.1.2 Současný výrobní program	45
2.2 Strategická analýza externího prostředí	50
2.2.1 Analýza obecného prostředí – PEST analýza	50
2.2.2 Analýza oborového prostředí	56
2.3 Strategická analýza interního prostředí	69
2.3.1 Model 7S	69
2.3.2 Analýza hodnotového řetězce	74
2.4 SWOT analýza	78
2.4.1 S – W Analýza: analýza silných a slabých stránek	78
2.4.2 O – T Analýza: analýza příležitostí a hrozeb	78
2.4.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	79
2.4.4 Hodnocení intenzity a relevantnosti vzájemných vztahů	83

2.4.5	Závěr SWOT analýzy	86
3	Návrhová část.....	87
3.1	Prověření existence dalších potenciálních partnerů	89
3.1.1	Návrh kritérií výběru dalších potenciálních partnerů.....	89
3.1.2	Návrh zdrojů pro hledání dalších potenciálních partnerů	91
3.1.3	Zhodnocení dalších potenciálních partnerů.....	93
3.2	Analýza vybraného strategického partnera	97
3.2.1	Stručná charakteristika společnosti Pekass	97
3.2.2	Hodnotový řetězec společnosti Pekass.....	99
3.2.3	Model 7S společnosti Pekass	105
3.3	Návrh vhodné formy strategického partnerství	109
3.3.1	Výběr vhodného typu strategické aliance	109
3.4	Návrh klíčových fází vzniku strategické aliance.....	111
3.4.1	Fáze prověření vzájemné kompatibility partnerů.....	111
3.4.2	Fáze definování klíčových faktorů strategické aliance	113
3.4.3	Fáze návrhu implementačního plánu strategické aliance	117
3.4.4	Fáze uzavření smluv strategické aliance	117
3.4.5	Fáze vytvoření koordinačního týmu a informačního systému strategické aliance	119
3.4.6	Fáze návrhu nástrojů pro dosažení stanovených cílů a identifikace synergických efektů.....	121
3.5	Vyhodnocení přínosů vzniku strategické aliance a předpoklady jeho realizace	130
3.5.1	Nejvýznamnější nefinanční přínosy	130
3.5.2	Nejvýznamnější finanční přínosy.....	132
3.5.3	Předpoklady realizace vzniku strategické aliance	134
	Závěr	135
	Seznam použité literatury.....	137
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	142
	Seznam použitých zkratk.....	143
	Seznam příloh	144
	Přílohy	145

Úvod

Významné události z roku 2014 a vývoj současné situace v Rusku přináší většině českých exportérů, pro které byl ruský trh trhem hlavním, velké komplikace. Angažovanost Ruska v Ukrajinské krizi přinutila Evropskou unii k uvalení ekonomických sankcí vůči Rusku, zejména v oblasti kapitálových trhů, zboží dvojího užití a technologií souvisejících s energetikou. Reakce Ruska spočívala v opětování ekonomických sankcí vůči zemím Evropské unie.

Tento vzájemný ekonomický konflikt však měl pro Rusko mnohem větší dopady, než se předpokládalo. Konec roku 2014 byl poznamenán dramatickým hospodářským vývojem, který vyústil v počátek ekonomické krize. Tato skutečnost významně znemožnila českým strojírenským firmám realizovat své dodávky na území Ruska a negativní vývoj situace se očekává i v nejbližších letech. Pro české firmy znamená aktuální situace v Rusku okamžité zahájení hledání dalších potenciálních trhů a s tím spojené vyvíjení marketingových aktivit a budování distribuční sítě.

Jednou z firem, které negativní vývoj na ruském trhu ovlivňuje, je i společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její strategická podnikatelská jednotka Bakery technology. Okamžité vybudování vlastní distribuční sítě na jiném trhu není zejména díky vysokým finančním nákladům možné a jedinou možností pro zvýšení současné úrovně prodeje této strategické podnikatelské jednotky je využití zdrojů jiného subjektu. Základním předpokladem pro sdílení zdrojů a schopností s jiným subjektem je uzavření partnerské spolupráce. Právě návrhem strategického rámce vzniku strategického partnerství mezi strategickou podnikatelskou jednotkou Bakery technology a vhodným partnerem se ve své diplomové práci zabývám.

Cíl práce a metodika

Vymezení problému a cíle práce

Společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. sídlí v Příměticích u Znojma a zabývá se strojírenskou výrobou. Od svého vzniku v roce 1994 (základy společnosti byly položeny již v 60. letech) byla hlavním výrobním programem společnosti výroba strojů a zařízení pro sklářský průmysl. Světová ekonomická krize v roce 2008 však zasáhla takřka všechna odvětví světových ekonomik, nevyjímaje sklářství. Z tohoto důvodu se management společnosti rozhodnul pro diversifikaci svého výrobního programu. Vzhledem k mnohaletým zkušenostem s konstrukcí sklářských průběžných pecí se společnost rozhodla pro vývoj a výrobu pecí pekařských. Dalším důvodem pro vstup právě na trh pekařských technologií byl jeho velký potenciál do budoucna. Pekařské výrobky se vyrábí již po tisíciletí a je velká pravděpodobnost, že tomu tak bude i nadále.

Klíčovým trhem pro dodávky pekařských pecí měl být, tak jako v oboru sklářských pecí, trh ruský. První realizovaná dodávka na tento trh se uskutečnila v roce 2011 a v následujících letech byly realizovány další. Skutečnosti, které se v průběhu roku 2014 v Rusku udály, však významně ovlivnily export českých firem. Prognóza vývoje ruské ekonomiky v následujících letech je z pohledu českých exportních firem nejistá a proto je hlavním úkolem jejich managementu rychle najít řešení, které zajistí zachování stability.

Z výše uvedených důvodů je nutné, aby se společnost Sklářské stroje Znojmo s.r.o. a konkrétně její strategická podnikatelská jednotka (dále jen SBU) Bakery technology zaměřila se svými marketingovými a prodejními aktivitami na trhy, které dosud byly považovány pouze za doplňkové či vedlejší. V případě SBU Bakery technology se jedná o trh České republiky a Slovenska.

Jednou z možností zvýšení prodejů na těchto trzích, o které vedení SBU Bakery technology uvažuje, je uzavření strategické spolupráce s dalším subjektem. Na základě

vlastního průzkumu SBU Bakery technology byl identifikován jako potenciální partner společnost Pekass s.r.o.

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení opatření založených na rozvoji strategické spolupráce pro společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o., směřujících ke zvýšení prodeje pekařských pecí na trhu České republiky a Slovenska.

Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce je nutné stanovit cíle dílčí, které musí být splněny v požadované kvalitě a měřítku.

Dílčími cíli této diplomové práce jsou:

- 1) Pomocí strategické analýzy společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její SBU Bakery technology zhodnotit potenciál rozvoje strategického partnerství.
- 2) Provéřit existenci dalších potenciálních strategických partnerů.
- 3) Charakterizovat vybraného partnera a analyzovat klíčové faktory jeho interního prostředí.
- 4) Navrhnout vhodnou formu strategického partnerství pro SBU Bakery technology a vybraného partnera.
- 5) Navrhnout klíčové fáze vzniku zvolené formy strategického partnerství mezi SBU Bakery technology a vybraným partnerem.
- 6) Vyhodnotit nefinanční a finanční přínosy vzniku zvolené formy strategického partnerství.

Metodika práce

Při zpracování diplomové práce jsem vycházel z teoretických poznatků, které jsem získal z literárních pramenů. Čerpáno bylo převážně z české, ale i zahraniční literatury a tyto prameny jsou uvedeny v přehledu literatury.

K provedení strategické analýzy byly použity informace z interních materiálů a databází společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a dále také z hloubkových rozhovorů s jejími zaměstnanci, není-li uvedeno jinak. Z důvodu, že SBU Bakery technology je pouze prodejní jednotkou, je strategická analýza provedena jak z pohledu této jednotky, tak také komplexně z pohledu společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. Analýza se zaměřuje na trhy České republiky a Slovenska, které jsou z důvodu jejich podobnosti analyzovány komplexně.

K provedení analýzy společnosti Pekass s.r.o. byly použity informace z hloubkových rozhovorů s jejími zaměstnanci, není-li uvedeno jinak.

K prověření existence dalších potenciálních strategických partnerů jsem primárně využil sekundárních informací z internetu. Tyto zdroje jsou uvedeny v přehledu literatury.

Charakteristika použitých metod

Základním nástrojem pro splnění prvního dílčího cíle diplomové práce bylo provedení strategické analýzy. Strategická analýza se skládá z dílčích analýz, a to analýzy externího prostředí a analýzy interního prostředí.

První dílčí analýza se zaměřuje na externí prostředí společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a SBU Bakery technology. Externí prostředí lze dále rozčlenit do dvou okruhů, kterými jsou obecné (makrookolí) a oborové prostředí (mikrookolí). Mezi vhodné nástroje analýzy obecného prostředí patří PEST analýza, zatímco k analýze oborového prostředí se využívá analýza konkurence a Porterův model pěti konkurenčních sil.

PEST analýza

PEST analýzu jsem využil k identifikaci externích vlivů, které v rámci obecného prostředí kromě společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její SBU Bakery technology ovlivňují také všechny ostatní subjekty. Název této analýzy vzniknul z počátečních písmen faktorů, které jsou v rámci této analýzy posuzovány. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

Analýza konkurence

Cílem analýzy konkurence byla identifikace hlavních konkurentů SBU Bakery technology, kteří v oboru pekařských technologií působí. Pro analýzu konkurence jsem využil marketingový nástroj 4P, jehož název je odvozen od písmen čtyř faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o Product (produkt), Price (cena), Promotion (propagace) a Place (distribuce).

Konkurenti byli analyzováni z hlediska jejich produktu, který je tvořen jádrem produktu, reálným a rozšířeným produktem. Dalšími analyzovanými faktory byly cena jejich produktu, propagace z hlediska komunikačního mixu a umístění produktu z hlediska jejich distribuce.

Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil jsem využil k identifikaci vlivů, které v rámci oborového prostředí ovlivňují společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její SBU Bakery technology.

„Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového prostředí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví (resp. na určitém trhu) je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů) – vyjednávací silou

zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.“¹

Další dílčí analýzou je analýza interního prostředí společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a strategické podnikatelské jednotky Bakery technology. Cílem této analýzy je analyzovat jednotlivé faktory a procesy, které probíhají uvnitř organizace a jejich vzájemné působení. Vhodnými nástroji pro provedení analýzy interního prostředí jsou model 7S a analýza hodnotového řetězce.

Analýza hodnotových řetězců

Dalším nástrojem, který jsem využil v rámci analytické i praktické části, je analýza hodnotových řetězců. Analýzu jsem využil k identifikaci nejvýznamnějšího potenciálu pro tvorbu hodnoty jednotlivých partnerů z hlediska hlavních a podpůrných činností. Následně byly v návrhové části diplomové práce hodnotové řetězce obou partnerů propojeny a byl vytvořen hodnotový řetězec strategické aliance.

„Analýzy hodnotových řetězců umožňují společností lépe porozumět, jaké segmenty, distribuční kanály, cenové hladiny, odlišnosti výrobků a uspořádání hodnotového řetězce jim budou skýtat nejvyšší možnou výhodu.“²

Model 7 S

Dalším nástrojem, který jsem využil v rámci analytické i návrhové části diplomové práce, je model 7S. Tento nástroj jsem využil k analýze klíčových interních faktorů jednotlivých partnerů a následně pro posouzení jejich vzájemné kompatibility.

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl, je nutné organizaci, její kulturu a další faktory analyzovat v celistvosti a vzájemných vztazích a vazbách. Název modelu je odvozen

¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2006, s. 89.

² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 68-69.

od anglických názvů sedmi faktorů, které jsou v něm zahrnuty. Jedná se o strategy (strategii), structure (strukturu), systems (systémy), style (styl manažerské práce), staff (spolupracovníci), skills (schopnosti) a shared values (sdílené hodnoty).³

SWOT analýza

Pro shrnutí výsledků analýzy externího a interního prostředí společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a strategické podnikatelské jednotky Bakery technology jsem využil SWOT analýzu.

„SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.“⁴

Benchmarking

Poslední použitou metodou, na základě jejíhož principu byla porovnána úroveň marketingových aktivit obou partnerů, je benchmarking.

„Benchmarking vždy vyžaduje alespoň jednu organizaci, vůči které budeme posuzovat naši realitu. Tato organizace má být zvolena na základě poznání, že je ve sledované oblasti výrazně lepší než my sami, a má být považována spíše za partnera než konkurenta. Partnerem nemusí být pouze absolutní světová špička, ale jakákoliv organizace, o které jsme přesvědčeni, že nám může poskytnout inspiraci ke změnám a zlepšování.“⁵

³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2002, s. 90-91.

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, s. 91.

⁵ NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking – Mýty a skutečnost – Model efektivního učení se a zlepšování*, s. 16.

1 Teoretická část

1.1 Pojem strategie

Prvním pojmem, jehož definováním se v této kapitole zabývám, je pojem strategie. Historie pojmu strategie sahá již do období starověkého Řecka, kdy byl tento pojem spojován především s vojenstvím, a právě na základě vhodně zvolených strategických akcí mělo dojít k likvidaci nepřítele. Postupem času byl pojem strategie přenesen i do dalších vědních oborů a disciplín. V současné době má velký význam především ve firemním managementu. Novodobými armádními veliteli jsou manažeři firem, kteří namísto fyzické likvidace nepřítele usilují zejména o rozvoj firem. Pojem strategie je celosvětově užíván a v současné době neexistuje v literatuře jeho jednotná definice. Z tohoto důvodu je jich v následujícím textu uvedeno několik.

„Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“⁶

„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.“⁷

První zahraniční definice pojmu strategie je od autorů Hitta a kol., kteří uvádí, že strategie je integrovaný a koordinovaný souhrn závazků a aktivit navržených tak, aby využívaly základní kompetence a vyvážely konkurenční výhodu.⁸

Někteří autoři dále z hlediska pojmu strategie uvažují dvě jeho základní pojetí, kterými jsou pojetí tradiční a moderní. Tradiční pojetí chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou stanoveny jeho dlouhodobé cíle, průběh jednotlivých operací

⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 17.

⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, 2002, s. 7.

⁸ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 4.

a také rozmístění zdrojů, které jsou pro splnění stanovených cílů nezbytné. Moderní pojetí naopak chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, dále také průběh jednotlivých strategických činností, rozmístění podnikových zdrojů, které jsou pro splnění daných cílů žádoucí tak, aby stanovená strategie vycházela z potřeb podniku, zohlednila změny jeho zdrojů a schopností, ale byla současně schopna reagovat na změny v okolí podniku.⁹

Dalšími užitečnými a klíčovými skutečnostmi, které jsou s pojmem strategie spojené, jsou zejména následující:

- *„původ slova, tedy koneckonců i celkového pojetí, je ve vojenství;*
- *strategie je spojována s dlouhodobým fungováním organizace nebo jakéhokoli subjektu, pro nějž je tvořena;*
- *strategie má být spjata s dosažením konkrétních cílů;*
- *strategie zasahuje a čerpá z mnoha oblastí;*
- *přijetí konkrétní strategie je zpravidla dosti zásadním rozhodnutím, ovlivňujícím podstatnou část nebo dokonce celou firmu;*
- *strategie musí zohlednit jak prostředí, ve kterém má být realizována, tak zdroje, které jsou k dispozici;*
- *strategie musí být spjata s rozvojem konkurenceschopnosti firmy, protože prostředí, ve kterém se pohybuje, je zpravidla konkurenční.*“¹⁰

Tvorba strategie by měla v podnicích patřit mezi nejdůležitější procesy, kterým je třeba věnovat velkou pozornost. I přes všeobecně známou důležitost formulace vlastní strategie se lze i v dnešní době setkat s podniky, které nemají svoji strategii stanovenou vůbec.

Přitom hlavním cílem vytvoření strategie by měla být efektivní alokace zdrojů a zajištění prosperity podniku v konkurenčním prostředí, a to jak z krátkodobého hlediska,

⁹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 1.

¹⁰ ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*, s. 12.

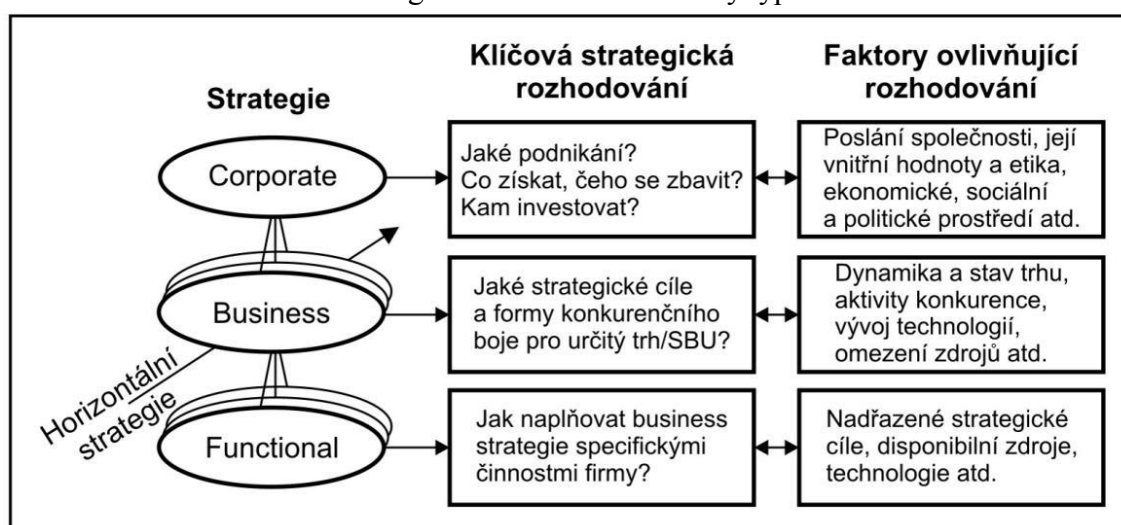
jehož odrazem je aktuální prosperita, tak také v dlouhodobém, kdy dochází ke zhodnocování podniku a zvyšování zájmu investorů.¹¹

1.1.1 Hierarchie strategie

Jak uvádí autoři Keřkovský a Vykypěl, v rámci každého podniku by v souvislosti se strategií měla existovat její hierarchická soustava. Nejvyšší úroveň by měla tvořit firemní neboli corporate strategie, nižší úroveň obchodní neboli business strategie a strategií nejnižší úrovně by měla být strategie funkční.¹²

Na následujícím obrázku č. 1 je tato hierarchie strategie přehledně ilustrována a pro každou úroveň jsou uvedeny klíčové otázky a faktory, které ovlivňují rozhodování.

Obrázek č. 1: Hierarchie strategie dle Keřkovského a Vykypěla



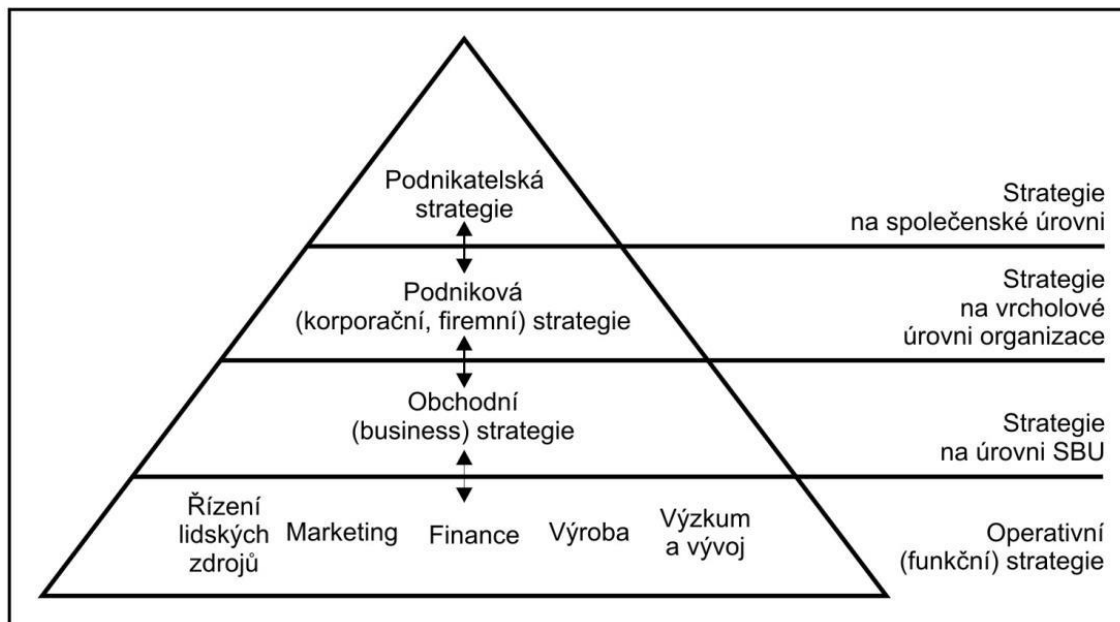
Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, 2002, s. 22

¹¹ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie pro praxi*, s. 15.

¹² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, 2006, s. 25.

Jeden z dalších pohledů na hierarchii strategie je od autora Mallyi. Ten ke třem výše uvedeným úrovním nadřazuje ještě další úroveň, kterou je podnikatelská úroveň.

Obrázek č. 2: Hierarchie strategie dle Mallyi



Zdroj: MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, 2007, str. 36

Podnikatelská strategie

Právě v rámci této podnikatelské úrovně se vedení firem či jejich majitelé snaží najít odpovědi na důležité otázky, které se týkají zejména následujících oblastí:

- Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti?
- Jaká je role organizace v dané společnosti, ve které působí nebo chce začínat své aktivity?
- Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje nebo uznává?
- Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
- Jak je organizace brána nebo považována všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí?¹³

¹³ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 36.

Corporate strategie

Dle pojetí všeobecně uznávaného většinou autorů tvoří nejvyšší úroveň strategie firemní neboli corporate strategie. Podle autorů Hitta a kol., corporate strategie specifikuje aktivity firmy, které využívají konkurenční výhody firmy výběrem a řízením skupin různých oblastí podnikání soutěžících na různých produktových trzích.¹⁴

„Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost (či konkrétní podnikatel) podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, které z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován, atd.“¹⁵

„Firemní strategie v zásadě vymezuje chování a záměry firmy jako celku. Vytváří prostor pro následné definování oblasti podnikání a souvisejících obchodních jednotek a jejich vzájemnou koordinaci.“¹⁶

Business strategie

Nižší úroveň v rámci hierarchie strategie tvoří strategie obchodní neboli business. Business strategie by svým obsahem měly navazovat na formulovanou corporate strategii.

Jak uvádí zahraniční autor Kourdi, business strategie jsou plány, možnosti a rozhodnutí, které se využívají pro nasměrování podniku k vyšší ziskovosti a úspěchu.¹⁷

Business strategii lze charakterizovat jako rozpracování strategických cílů, které byly pro konkrétní strategickou podnikatelskou jednotku vytyčeny v rámci nadřazené

¹⁴ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 168.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, 2006, s. 22.

¹⁶ ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*, s. 15.

¹⁷ KOURDI, J. *Business strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*, s. 3.

korporátní strategie. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky tzv. rozšířeného marketingového mixu, kterými jsou:

- produkt – soubor výrobků/služeb dané SBU;
- cena – cenová politika;
- místo – vymezení trhu;
- propagace – propagace a distribuční kanály;
- lidé – lidské zdroje, pracovníci;
- proces – vývojové, zásobovací, výrobní a další nezbytné procesy pro uspokojení potřeb zákazníků SBU;
- plánování – plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU.¹⁸

V jedné z výše uvedených definic je zmíněn pojem strategická podnikatelská jednotka (zkráceně SBU), který s business strategií úzce souvisí.

První definice SBU je od zahraničních autorů Johnsona a Scholese, kteří strategickou podnikatelskou jednotkou označují část organizace, pro kterou je vymezen specifický externí trh pro její výrobky a služby, který je odlišný od ostatních jednotek.¹⁹

„Strategická podnikatelská jednotka je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby.“²⁰

Strategická podnikatelská jednotka může být také definována jako seskupení podnikových subjektů, kterými jsou například divize, výrobky, vzájemně propojená oddělení, jednotlivé podniky či jejich seskupení apod. Právě pro tyto subjekty existují specifické trhy, které jsou odlišné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle.²¹

¹⁸ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*, s. 20.

¹⁹ JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: Texts and cases*, 8th ed., s. 223.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, 2002, s. 20.

²¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 37.

Funkční strategie

Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby několika specifických funkcí, které v rámci podniku probíhají. Jedná se například o podobu strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje marketingu, rozvoje výrobku, využití informačních technologií v řízení atd. Funkční strategie tak pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni SBU.²²

„Funkční strategie řeší strategické zajištění jednotlivých funkčních oblastí jako je výroba, marketing, výzkum a vývoj, personalistika, finanční řízení apod. pro jednotlivé strategické obchodní jednotky.“²³

1.2 Proces strategického řízení

Na základě definování pojmu strategie a její hierarchie, spočívá další krok ve vymezení procesu strategického řízení. I v případě procesu strategického řízení lze v literatuře nalézt velké množství definic a odlišných přístupů.

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl, ideální model strategického řízení podniku však zřejmě neexistuje. Kdyby tomu tak bylo, všechny firmy by takovýto model následně přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky. Právě z její podstaty totiž vyplývá skutečnost, že na trhu musí být kromě úspěšných firem, kteří jsou v daném oboru vítězi, také poražení.²⁴

„Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jeho prostřednictvím se hledá a volí optimální strategie rozvoje firmy nebo jejích organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“²⁵

²² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 37.

²³ ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*, s. 15.

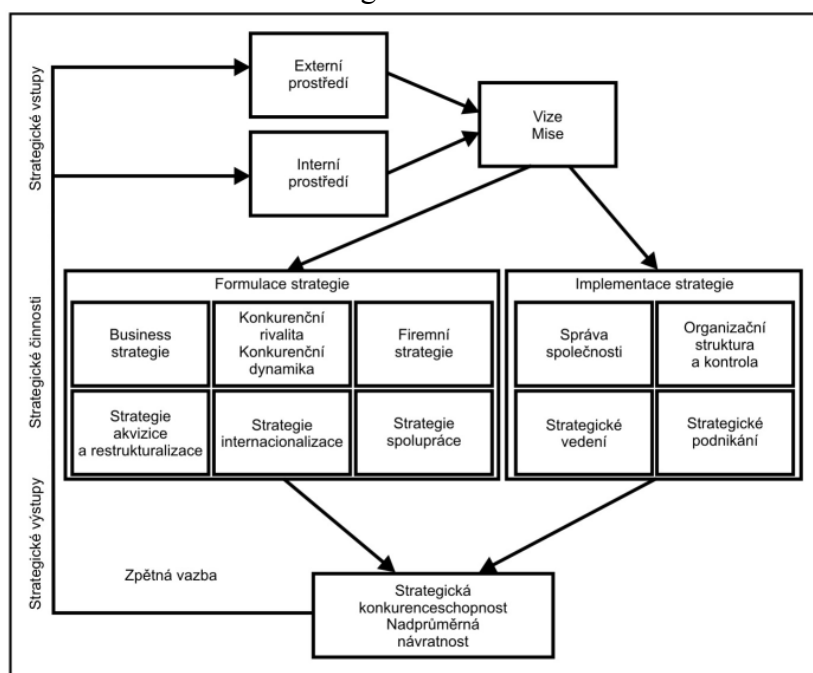
²⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2002, s. 6.

²⁵ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, s. 130.

Strategické řízení zajišťují v podnicích manažeři na nejvyšších úrovních, případně také vlastníci. Tento proces zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy, udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a dále souladu mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Hlavním úkolem strategického řízení je tedy vytyčování strategií a kontrola průběhu jejich realizace.²⁶

Na následujících obrázcích uvádím alespoň dva přístupy procesu strategického řízení, jejichž pojetí se mírně liší. Prvním uvedeným přístupem je ten od zahraničních autorů Hitta a kolektivu. Právě tento přístup zmiňuje ve své přednášce z předmětu Strategický management doc. Ing. Robert Zich, Ph.D a označuje jej jako přístup opírající se o rozvoj konkurenceschopnosti pomocí svých konkurenčních výhody. Tyto výhody jsou založené na zdrojích a kompetencích firmy.²⁷

Obrázek č. 3: Proces strategického řízení dle Hitta a kolektivu



Zdroj: HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, 6th ed., s. 6

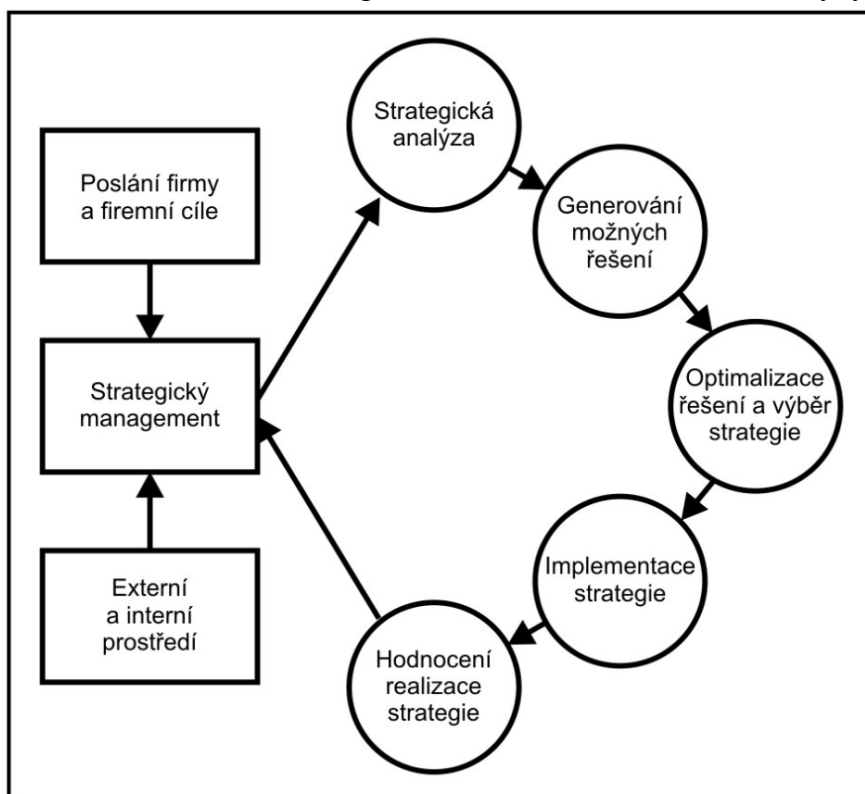
²⁶ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*, s. 1.

²⁷ ZICH, R., *Strategický management*, Přednáška, Brno VUT.

Druhý pohled na proces strategického řízení je od české autorské dvojice Keřkovského a Vykypěla. Pojetí těchto autorů spočívá v chápání strategického řízení nepřetržitým uzavřeným procesem, který se skládá z logických a na sebe navazujících kroků.

Počínajícím krokem by mělo být vymezení poslání firmy a jejich strategických cílů a dále strategická analýza. Konečnou fází by měla být formulace možných variant řešení, výběr a implementace optimálních strategií a kontrola a korekce průběhu jejich realizace.²⁸

Obrázek č. 4: Proces strategického řízení dle Keřkovského a Vykypěla



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení, 2002, s. 7

1.2.1 Vize a mise (poslání) podniku

Jak bylo uvedeno v přechozí kapitole, vymezení vize a poslání firmy patří k základním fázím procesu strategického řízení. Pojem vize je obvykle chápán v souvislosti

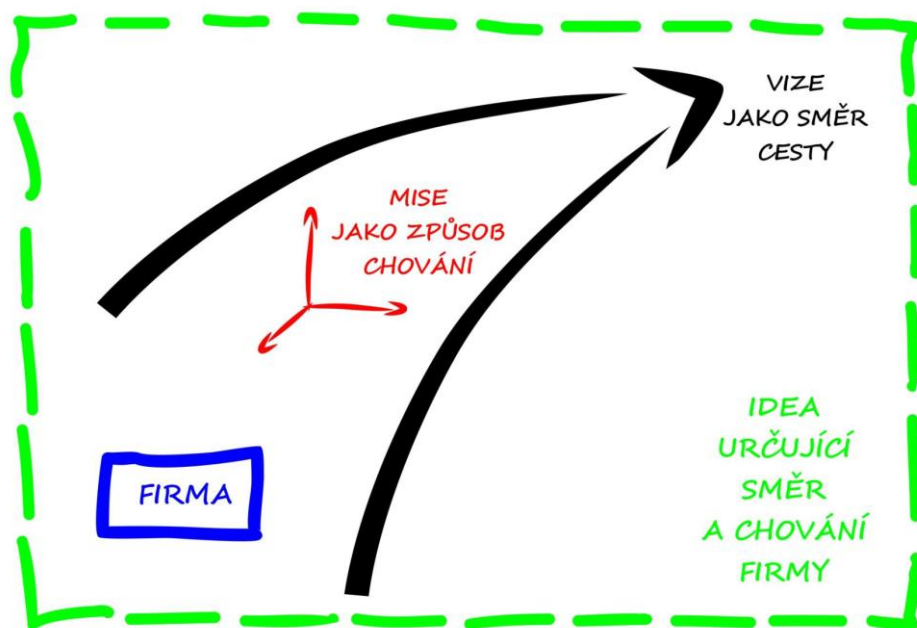
²⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2002, s. 6.

s budoucím časem, jakousi představou o budoucím stavu, ve kterém by se měl podnik nacházet. Navazujícím pojmem je poslání neboli mise, což by měl být způsob k dosažení stanovené vize.

Hlavním cílem při založení jakéhokoliv podniku by mělo být naplnění svého poslání, které si stanovil. Může se jednat například o výrobu produktů či poskytování služeb svým zákazníkům. Důležitým předpokladem je, aby právě toto poslání korespondovalo se základními představami (neboli vizí) zakladatelů těchto podniků, které se týkají předmětu podnikání, zákaznického segmentu a jejich potřeb a dále nástrojů, prostřednictvím kterých budou tyto potřeby uspokojovány.²⁹

V souvislosti se stanovením firemní vize a mise, uvádím na následujícím obrázku pojetí od autora Zicha. Z tohoto obrázku je zřejmé, že vize je chápána jako směr cesty, který si firma stanoví, zatímco mise jako způsob chování, kterým se firma na stanovené cestě prezentuje.

Obrázek č. 5: Vize a mise v pojetí úspěšuschopnosti



Zdroj: ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*, s. 34

²⁹ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*, s. 3.

Vize

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“³⁰

„Vize je stav, ke kterému firma z dlouhodobého hlediska směřuje. Bývá formálně vyjádřena často poměrně obecně, což nemusí být problémem, jsou-li dostatečně rozpracovány také další úrovně strategie.“³¹

Mise (poslání)

„Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. »zhmotné vize«. Zabývá se současnými aktivitami firmy, což můžeme shrnout do otázky, »kdo jsme a co děláme?« Mise obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž slouží také ke stimulaci zaměstnanců. Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.“³²

Poslání vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky. Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování.“³³

³⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 29.

³¹ ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*, s. 14.

³² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 31.

³³ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie pro praxi*, s. 34.

1.2.2 Strategické cíle

Strategické cíle jsou z hlediska tvorby strategie velmi významné, neboť tvoří jejich důležitou podstatu. Každý podnik sleduje v daném čase rozdílné cíle, přesto by však měli manažeři při stanovení svých cílů respektovat určitou metodiku.

Doporučovanou metodikou je metodika SMART, jejíž název je tvořen počátečními písmeny požadovaných vlastností těchto cílů:

- **S** – vyjadřuje slovo „*stimulating*“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- **M** – vyjadřuje slovo „*measurable*“, což znamená, že dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- **A** – vyjadřuje slovo „*acceptable*“, což znamená, že by cíle měly být akceptovatelné;
- **R** – vyjadřuje slovo „*realistic*“, což znamená, reálné či dosažitelné;
- **T** – vyjadřuje slovo „*timed*“, což znamená určené v čase.³⁴

První definice pojmu strategické cíle je od autorů Keřkovského a Vykypěla, kteří uvádí, že „*cíle 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. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. udržení určité úrovně zisku, hospodárnosti, výroby výrobků a poskytování služeb vysoké kvality, vedoucí postavení na trhu, co se týče objemu prodeje, maximalizace úrovně dividend apod.*“³⁵

Další definice je od autorů Tiché a Hrona, kteří uvádí, že strategické cíle jsou informace o tom, čeho chce daný podnik prostřednictvím svých aktivit dosáhnout. Strategické cíle jsou stanoveny v souladu se zaměřením podniku a aplikovány na specifické oblasti, kterými jsou například:

³⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2002, s. 11.

³⁵ Tamtéž s. 10.

- růst – růst podniku jako celku;
- finance – zisk, cash-flow, návratnost investic či vloženého kapitálu, dividendy atd.;
- výrobek/služba – kvalita, vývoj nových výrobků či služeb, inovace;
- marketing – rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky;
- operativa – řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy;
- personalistika – plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace atd.;
- společenská zodpovědnost – regulační opatření, kontrola znečištění atd.³⁶

Na uvedené oblasti, pro které jsou strategické cíle stanovovány, navazuje jejich další možné rozdělení. Tento pohled je od autorů Fotra a kolektivu, kteří strategické cíle obvykle člení do těchto skupin:

- *„cíle marketingové – vztahují se k působnosti firmy na relevantním trhu a uspokojení poptávky odběratelů;*
- *cíle ekonomické – vztahují se k vytváření ekonomického efektu a tvorbě hodnoty firmy;*
- *cíle majetkové – vztahují se k rozvoji a zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv společnosti;*
- *cíle rozvojové – vztahují se ke klíčovým milníkům inovačního procesu firmy;*
- *cíle personální – vztahují se k lidskému kapitálu, jeho rozvoji, motivaci, stimulaci a k sociálnímu programu;*
- *cíle ostatní – vztahují se k ostatním prioritám společnosti (např. v oblasti ekologie, bezpečnosti práce, etiky podnikání, tvorby identity firmy apod.).“³⁷*

³⁶ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*, s. 23.

³⁷ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie pro praxi*, s. 89.

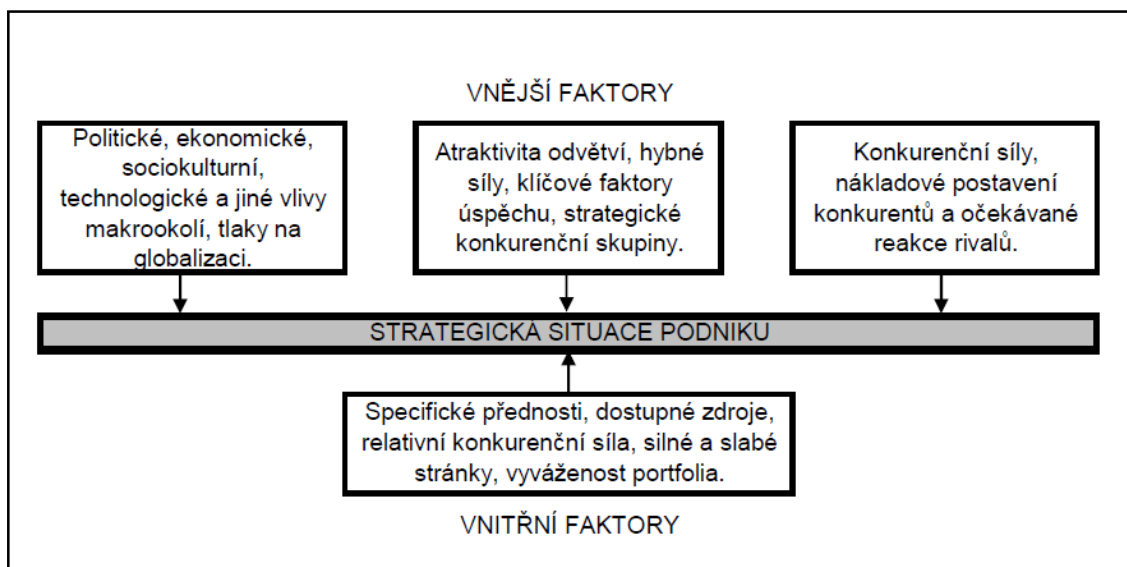
1.2.3 Strategická analýza

Strategická analýza je základním krokem v procesu strategického řízení. Obsahem této analýzy by mělo být monitorování a následné vyhodnocení klíčových faktorů z hlediska externího i interního prostředí firmy.

„Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem produktu. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“³⁸

Uvedenou definici strategické analýzy lze také ilustrovat na následujícím obrázku, kde jsou zobrazeny hlavní externí a interní faktory, které ovlivňují strategickou situaci podniku.

Obrázek č. 6: Klíčové faktory ovlivňující situaci podniku



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, s. 10

³⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, s. 8-9.

Další definice strategické analýzy je od autorů Keřkovského a Vykypěla, kteří uvádí, že strategickou analýzu je možné formulovat jako proces shromažďování a vyhodnocování relevantních informací, které jsou pro budoucí formulaci strategií klíčové. Strategické analýza by měla zahrnovat:

- analýzu vnějšího prostředí SLEPT, což znamená analýzu sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů vnějšího prostředí, které ovlivňují vývoj firmy nebo její strategické podnikatelské jednotky;
- analýzu odvětví – Porterovu analýzu;
- analýzu existující firemní kultury;
- analýzu konkurence;
- analýzu zákazníků;
- analýzu dodavatelů;
- analýzu SWOT, což znamená analýzu silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy či strategické podnikatelské jednotky.³⁹

1.2.4 Vymezení směrů strategického rozvoje

Na základě provedené strategické analýzy, spočívá další fáze ve vymezení směru strategického rozvoje podniku. Strategická analýza by měla podnikům poskytnout odpovědi na základní otázky, týkající se dalšího rozvoje. Tyto otázky mohou mít z pohledu podniků následující podobu:

- Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako dosud?
- Opustíme některé oblasti podnikání?
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí?

³⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2006, s. 189.

- Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje?⁴⁰

Právě s využitím těchto základních otázek mohou podniky následně zvolit různé možnosti a směry dalšího vývoje. Mezi tyto základní směr patří obvykle následující čtyři:

- a) Zachování stávající podoby podniku neboli jeho stability
- b) Rozšíření podnikání do dalších oblastí či produktů neboli expanze
- c) Opuštění některých oblastí podnikání neboli omezení
- d) Poslední možností je kombinace výše uvedených

Na výše uvedené základní směry strategického rozvoje navazují autoři Keřkovský a Vykypěl. Uvádí, že pro podniky zpravidla existují různé varianty strategických alternativ. Jedním ze základních kritérií jejich rozlišení je to, zda podnik uplatňuje zvolenou strategickou alternativu interně s využitím vlastních zdrojů, nebo naopak externě s využitím partnerů.⁴¹

Pokud se podnik rozhodne pro využití externích partnerů a kombinaci výše uvedených hlavních směrů rozvoje, mohou jeho další kroky spočívat v uzavření spolupráce se strategickým partnerem.

1.3 Rozvoj strategického partnerství

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, jednou z možností strategického rozvoje podniku je uzavření strategického partnerství. Popularita tohoto specifického způsobu spolupráce se zvýšila zejména v posledních letech. Důvody lze hledat především v globalizaci a propojování trhů, kdy podniky musejí čelit daleko větším konkurenčním hrozbám. Právě uzavřením strategického partnerství tak mohou zefektivnit svoji výrobu,

⁴⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2002, s. 109.

⁴¹ Tamtéž s. 114.

zvýšit kvalitu produktů a služeb, zlepšit své marketingové a prodejní aktivity a v neposlední řadě také snížit náklady.

Pojem strategické partnerství

Strategické partnerství je chápáno jako volné, obvykle smluvní spojení dvou nebo i více podniků. Hlavním cílem partnerství je poskytnutí vlastních významných aktiv druhým partnerům výměnou za získání jiných aktiv, které podnik nevlastní.⁴²

„Partnerství umožňuje získat chybějící zdroje, více uplatnit své klíčové kompetence, dosáhnout synergického efektu a úspory z rozsahu, snížení nákladů, přináší možnost ke vstupu na nový trh, zapojení do rozsáhlejších projektů, umožňuje rozložení rizika, obejít protekciónářských omezení.“⁴³

1.3.1 Formy strategických partnerství

Na základě definování pojmu strategické partnerství je vhodné v následujícím kroku vymezit jeho základní formy.

Mezi základní formy strategických partnerství patří zejména následující:

a) Volné formy

- Příležitostná spolupráce
- Tiché neformální dohody

b) Strategické aliance

- Krátkodobá či dlouhodobá spolupráce zajišťující společnou kooperativní podnikatelskou činnost
- Užší pojetí spolupráce

⁴² ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*, s. 175.

⁴³ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*, s. 112

c) Joint ventures

- Společný podnik, který vznikl za konkrétním účelem
- Obvykle započítány do strategických aliancí chápaných v širším pojetí

d) Těsné formy

- Různé formy fúzí (splynutí), akvizic (skoupení), Greenfieldů apod.⁴⁴

1.4 Strategická aliance

Strategická aliance patří k základním formám strategického partnerství a tento partnerský vztah je obvykle založen na vzájemném poskytnutí silných stránek jednotlivých partnerů. Hlavním cílem je společné dosažení pozitivních kooperačních efektů.

Pojem strategická aliance

„Strategické aliance představují obvykle časově omezenou spolupráci mezi dvěma i více právně, finančně a ekonomicky nezávislými společnostmi, které vidí společnou spolupráci pro sebe jako strategicky důležitou. Každá se zúčastněných stran přispívá pouze v oblasti, ve které je silnější a má svému partnerovi co nabídnout, a na oplátku očekává to samé od protistrany.“⁴⁵

Strategická aliance je kooperativní strategií, ve které firmy kombinují některé z jejich zdrojů a schopností k vytvoření konkurenční výhody.⁴⁶

Strategickou aliancí je organizační forma, prostřednictvím které je zajišťována společná kooperativní podnikatelská činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek, kteří se nazývají strategičtí partneři. Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických pak strategická aliance působí

⁴⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Strategické aliance se zahraničními partnery*, s. 13.

⁴⁵ TYLL, L. *Podniková strategie*, s. 174.

⁴⁶ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 269.

jako relativně samostatná podnikatelská jednotka, jejímž posláním je zhodnocovat možné pozitivní efekty spolupráce ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účinně využívat. Má také vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich důsledcích.⁴⁷

„Strategické aliance se v dnešní globální ekonomice stávají stále důležitější strategií pro růst, inovaci a udržitelnost podnikatelských cílů a ziskovosti. Rovněž jsou nástrojem pro sdílení specifických znalostí a rizika. Dramatické zvýšení významu zakládání strategických aliancí v podnikatelském prostředí lze považovat za strategickou formu reakce na rychlé změny prostředí, jako je růst intenzity konkurence, akcelerace technologického pokroku, rozšiřování požadavků na investování a globalizace trhů.“⁴⁸

1.4.1 Typy strategických aliancí

„Strategické aliance mohou mít různé formy a jejich rozčlenění lze provést několika způsoby v závislosti na zvoleném kritériu. V současnosti se většina autorů kloní k primární klasifikaci strategických aliancí podle kapitálové zainteresovanosti partnerských organizací, přičemž rozlišuje aliance kapitálové a nekapitálové.“⁴⁹

Základní typy strategických aliancí

a) Majetkové strategické aliance

Zapojené subjekty si mohou na důkaz vysokého odhodlání a důležitosti přikládané vzájemné spolupráci vyměnit část svých akcií. Společnosti následně mohou prostřednictvím účasti na valných hromadách ovlivňovat nejen strategii strategické aliance, ale křížově také strategii ostatních partnerů. Další možností je vytvoření nové

⁴⁷ VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O, *Strategické aliance se zahraničními partnery*, s. 12.

⁴⁸ DĚDINA J, ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*, s. 207.

⁴⁹ Tamtéž s. 197.

samostatné podnikatelské jednotky, ve které mají partneři majetkový podíl. Tato forma se nazývá společný podnik neboli Joint venture.⁵⁰

Majetkové strategické aliance jsou aliance, ve kterých dvě nebo více firem vlastní různý procentní podíl firmy, kterou vybudovali kombinací některých svých zdrojů a schopností k vytvoření konkurenční výhody.⁵¹

b) Nemajetkové strategické aliance

V případě nemajetkové strategické aliance se jedná o více formální vztah mezi dvěma a více partnery, kteří sledují společné cíle, avšak z právního hlediska zůstávají zcela nezávislí. Jejich spolupráce je postavena na dlouhodobém smluvním základě. Typickým příkladem tohoto typu strategické aliance je franchizing nebo poskytnutí licence mezi partnery. Mezi další typy nemajetkové strategické aliance patří spolupráce v oblasti vývoje a výzkumu, nákupu, výroby, marketingu apod.⁵²

Nemajetkové strategické aliance jsou aliance, ve kterých dvě nebo více firem vyvíjí smluvní partnerství ke sdílení některých svých unikátních zdrojů a schopností k vytvoření konkurenční výhody.⁵³

Další možné typy strategických aliancí na úrovni obchodní strategie⁵⁴

Dalším možným typem strategických aliancí na úrovni obchodní strategie jsou komplementární neboli doplňkové strategické aliance. V rámci těchto strategických aliancí sdílejí firmy některé ze svých zdrojů a schopností, které vzájemně doplňují, aby vytvořili konkurenční výhodu. V souvislosti s komplementárním typem strategické aliance je žádoucí zmínit pojem hodnotový řetězec a jeho analýza.

⁵⁰ TYLL, L. *Podniková strategie*, s. 175.

⁵¹ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 270.

⁵² TYLL, L. *Podniková strategie*, s.175.

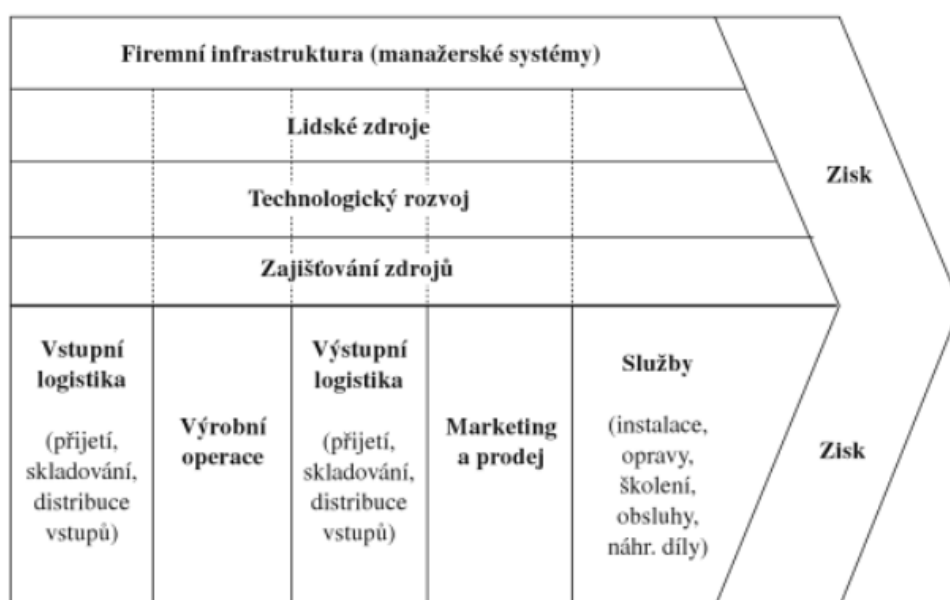
⁵³ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 270.

⁵⁴ Tamtéž s. 274-275.

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl, základním nástrojem pro analýzu využívání firemních zdrojů je tzv. hodnototvorný řetězec, který firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny. Hodnototvorný řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity firmy, které se dělí na dvě základní skupiny: primární aktivity a podpůrné aktivity.⁵⁵

- Primární aktivity – podílejí se na fyzickém vytvoření produktu, jeho prodeji a distribuci kupujícím a dále poprodejní servis;
- podpůrné aktivity – poskytují nezbytnou asistenci pro průběh primárních aktivit.⁵⁶

Obrázek č. 7: Hodnotový řetězec firmy



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, Strategické řízení, 2006, str. 110

Z uvedeného obrázku je zřejmé, že činnosti, kterými jsou vstupní logistika, výrobní operace, výstupní logistika, marketing a prodej a služby, jsou aktivitami primárními.

⁵⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2006, s. 110.

⁵⁶ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 89.

Naopak mezi podpůrné aktivity patří firemní infrastruktura, lidské zdroje, technologický rozvoj a zajišťování zdrojů.

V rámci komplementárního typu strategické aliance, tak můžeme hovořit o dvou typech strategických aliancí, kterými jsou horizontální a vertikální.

a) *Vertikální strategické aliance*

Firmy k vytvoření konkurenční výhody sdílejí své zdroje a schopnosti z různých úrovní svého hodnotového řetězce. Častokrát jsou vertikální strategické aliance formovány v reakci na změny životního prostředí.

b) *Horizontální strategické aliance*

Firmy k vytvoření konkurenční výhody sdílejí své zdroje a schopnosti z různých úrovní svého hodnotového řetězce. Obvykle tento typ strategických aliancí užívají firmy se zaměřením na dlouhodobý vývoj produktu a distribuční příležitosti.⁵⁷

1.4.2 Klasifikace strategických aliancí

Dalším uváděným způsobem rozdělení strategických aliancí je jejich klasifikace dle různých hledisek. Mezi nejčastěji uváděná klasifikační hlediska patří:

a) *„Funkční hledisko*

- *Výrobní aliance*
- *Finanční aliance*
- *Investiční aliance*
- *Výzkumné a vývojové aliance*

b) *Teritoriální hledisko*

- *Tuzemské aliance*

⁵⁷ HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 274-275.

- *Zahraniční (mezinárodní) aliance*

c) Organizační hledisko

- *Horizontální aliance*
- *Vertikální aliance*
- *Síťové aliance*

d) Vlastnické hledisko

- *Soukromé aliance*
- *Veřejno-právní aliance*
- *Kombinované aliance*

e) Hledisko cílové orientace

- *Ziskové aliance*
- *Neziskové aliance*
- *Kombinované aliance*

f) Hledisko trvání

- *Příležitostné aliance*
- *Krátkodobé aliance*
- *Dlouhodobé aliance.* ⁵⁸

Jiný způsob klasifikace strategických aliancí je od autorů Vodáčka a Vodáčkové. Je založen na čtyřech typických posláních a aplikacích strategických aliancí.

- *„Strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů. Jde o »klasické«, tradičně uváděné poslání. Někdy bývá označováno jako transfer, resp. převoditelnost prostředků k zajištění či zvýšení hospodárnosti fungování organizací. Důraz na rozvoj tohoto typu aliancí se začal objevovat počátkem 80. let minulého století. Nesystematické příklady tohoto poslání jsou známy i z podstatně dřívější doby. Šlo např. o sdružování finančních zdrojů na náročné*

⁵⁸ VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O, *Strategické aliance se zahraničními partnery*, s. 12.

projekty a investice, kooperace pro společné krytí podnikatelských rizik, společný výzkum či vývoj výrobků a služeb, společné zajištění a sdílení výrobních či servisních míst atd.;

- *strategické aliance zaměřené na **redukcí konkurenčních střetů**. Představují snahu moderního managementu a podnikání vyhýbat se »ostrým úhlům« boje a soupeření v podnikatelské činnosti a »umět spolupracovat s konkurencí«. Rozvoj tohoto poslání strategických aliancí začíná na přelomu 80. a 90. let minulého století. Nejednou je na hraně či v rozporu s úmysly zákonodárců zajistit fungování konkurenčních principů klasické tržní ekonomiky;*
- *strategické aliance zaměřené na **vznik, přenos a využití znalostí**. Jde o reakci moderního managementu na období informační společnosti a přechod k společnosti založené na znalostech (»intelektuálním kapitálu«). Důraz na rozvoj tohoto třetího základního poslání strategických aliancí je typický pro druhou polovinu 90. let minulého století a současnost;*
- *strategické aliance specificky zaměřené na **změny mocenských pozic** v existujícím podnikatelském konkurenčním prostředí, **změny image a důvěryhodnosti firem**. I když rozvoj tohoto čtvrtého základního poslání lze často identifikovat i v předcházejících třech směrech, důvodem pro separátní klasifikační začlenění je silný důraz na uplatnění tohoto rysu v posledních letech, zejména pro síť strategických aliancí malých a středních podniků (MSP).“⁵⁹*

1.4.3 Klíčové faktory úspěchu strategických aliancí

Úspěšné fungování strategických aliancí je založeno na splnění důležitých předpokladů. Mezi klíčové faktory úspěchu strategických aliancí patří zejména následující:

- **Vzájemná důvěra** - k posílení vzájemné důvěry mezi partnery vede na formální úrovni jejich větší vzájemné majetkové propojení a kvalitně definovaný smluvní vztah. Vzájemná důvěra s sebou nese ochotu partnerů více se dělit o své zkušenosti a informace, což v konečném důsledku vede k pružnějším reakcím na

⁵⁹ VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O, *Moderní management v teorii a praxi*, s. 268-269.

požadavky trhu a vyšší ochotě sdílet společné riziko a snížení transakčních nákladů;

- kompatibilní firemní strategie - firmy se musí především snažit odhalit nekalé úmysly potenciálních partnerů získat přístup k informacím a znalostem a alianci brzy opustit. Tuto strategii tzv. trojského koně lze eliminovat pouze spoluprací s lety ověřenými partnery s dobrými referencemi;
- specifické investice do aktiv - obě strany musí sdílet ochotu provádět specifické investice do aktiv, která jsou přizpůsobena na míru společnému projektu. Týká se to především umístění společných výrobních závodů, strojního vybavení i investic do rozvoje lidského kapitálu;
- sdílení znalostí s partnery - i když jednotliví členové aliance zůstávají nezávislými subjekty, které si mohou vzájemně konkurovat, je dobré, aby byl jejich konkurenční boj veden primárně vůči společnosti stojící vně aliance.⁶⁰

1.4.4 Výhody strategických aliancí

Jak uvádí autoři Dědina a Odcházal, patří mezi největší výhody vytváření strategických aliancí zejména následující:

- *„rozšíření kapitálových zdrojů pro výzkum a vývoj produktů a zároveň snížení rizika spojeného s inovacemi;*
- *zkrácení průběžné doby výroby a životních cyklů výrobků, čímž roste flexibilita a akceschopnost podniků;*
- *shromáždění vzájemně se doplňujících dovedností, schopností a majetku, které by žádná strana samostatně nedosáhla – vznik synergických efektů;*
- *přístup ke znalostem a odborným vědomostem za hranicemi organizace hlavně ve smyslu přenosu technologií;*
- *rychlé dosažení objemu výroby nad bodem zvratu, výnosů z rozsahu a hybné síly výroby;*
- *rozšíření distribučních kanálů a přítomnost na mezinárodních trzích;*

⁶⁰ TYLL, L. Podniková strategie, s. 181.

- *budování image důvěryhodného a spolehlivého partnera a posílení obecného povědomí o značce;*
- *tvorbu přidané hodnoty pro zákazníky;*
- *zavedení takových technologických standardů v odvětví, z nichž budou mít zapojené firmy prospěch.* “⁶¹

Synergický efekt

Jedním z důležitých faktorů, který byl v souvislosti s výhodami strategických aliancí zmíněn, je vznik synergických efektů.

Synergie je převzato z řeckého slova „synergos“, které znamená „pracovat společně“. Synergie vzniká, pokud hodnota vytvořená společnou prací jednotek přesahuje hodnotu, kterou mohou jednotky vytvořit samostatně.⁶²

„Synergický efekt lze v obecné rovině definovat jako efekt, který vzniká spojením několika prvků a je větší než součet dílčích efektů izolovaných prvků. Jeho dosahování se pozitivně projevuje ve větší podnikové stabilitě a snížení rizik. Synergického efektu se dosahuje především v oblastech prodeje, lidských zdrojů, vstupů a řízení “⁶³

Synergickým efektem se rozumí výsledek interakčního působení, kterým může být jedna veličina nebo množina dílčích efektů. Navíc se výsledek může vztahovat jak ke konečnému vztahu, tak také k procesu synergického působení.⁶⁴

⁶¹ DĚDINA J, ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*, s. 202.

⁶² HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic management. Competitiveness and globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., s. 211.

⁶³ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*, s. 168-169.

⁶⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *SYNERGIE v moderním managementu*, s. 40.

2 Analytická část

2.1 Charakteristika společnosti

2.1.1 Představení společnosti

Analyzovaná společnost má název *Sklářské stroje Znojmo, s.r.o.*⁶⁵ Sídli v Příměticích, okrajové části města Znojma a její moderní historie se datuje od roku 1994, kdy byla založena. Je tvořena dvěma výrobními závody, které jsou od sebe vzdáleny přibližně 800 m. Oba závody poskytují celkem 5800 m² výrobních ploch, 3300 m² krytých skladových ploch a je v nich zaměstnáno 155 stálých zaměstnanců.

V prostorách hlavního závodu se nachází všechna provozní oddělení, tzn. správní oddělení, obchodní oddělení, oddělení technologie, výrobní a vývojová konstrukce, zásobování, oddělení technické kontroly a výroba. Součástí hlavního závodu je obráběcí dílna, která je vybavena stroji pro frézování, soustružení, vrtání, obrážení, broušení a řezání a to jak moderními CNC stroji, tak také stroji klasickými. V areálu hlavního závodu se dále nachází zámečnická dílna, kde probíhá svařování a montáž jednotlivých komponentů nebo celých strojů. Mezi další součásti hlavního závodu patří lakovna, řezárna hutního materiálu, elektro dílna a několik skladů.

V areálu druhého závodu se nachází jedna zámečnická dílna, dvě montážní haly, dvě lakovny, dílna pro dělení a zpracování plechu a sklady. Dílny i montážní haly jsou na obou závodech vybaveny zvedací technikou s nosností od 3 do 8 tun.

Společnost je držitelem certifikátu ČSN ISO 9001:2009 pro vývoj, výrobu, montáž a servis strojních zařízení a také ČSN EN ISO 3834 – 2:2006 pro výrobu a montáž svařovaných ocelových konstrukcí a dílců. Samozřejmostí jsou také certifikáty, které jsou vyžadovány při dodávkách vyráběných strojů a zařízení do zahraničí.

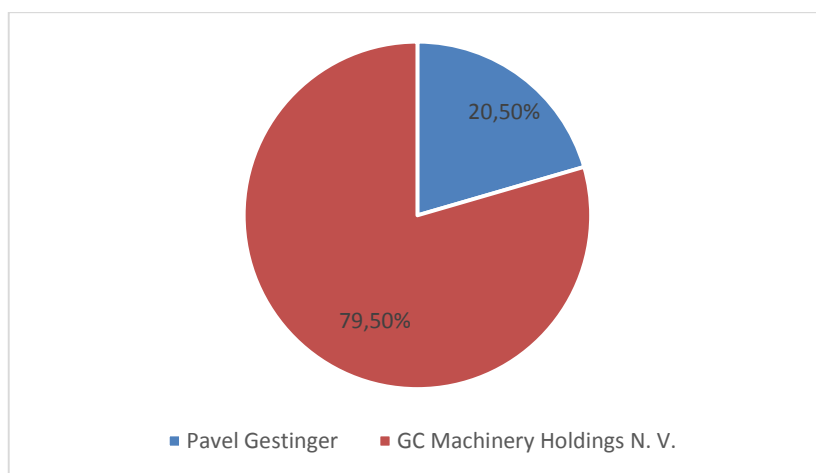
⁶⁵ Dále také jen Sklářské stroje Znojmo či oficiální zkratka SSZN

Historický vývoj společnosti Sklářské stroje Znojmo a jejího výrobního programu je uveden v **Příloze č. 1**.

Vlastnická struktura

SSZN je vlastněna dvěma subjekty. Prvním je fyzická osoba pan Pavel Gestinger, který vlastní 20,5% podíl. Druhým vlastníkem je holandský holding GC Machinery Holdings N. V., který vlastní 79,5% podíl.

Graf č. 1: Vlastnická struktura společnosti SSZN

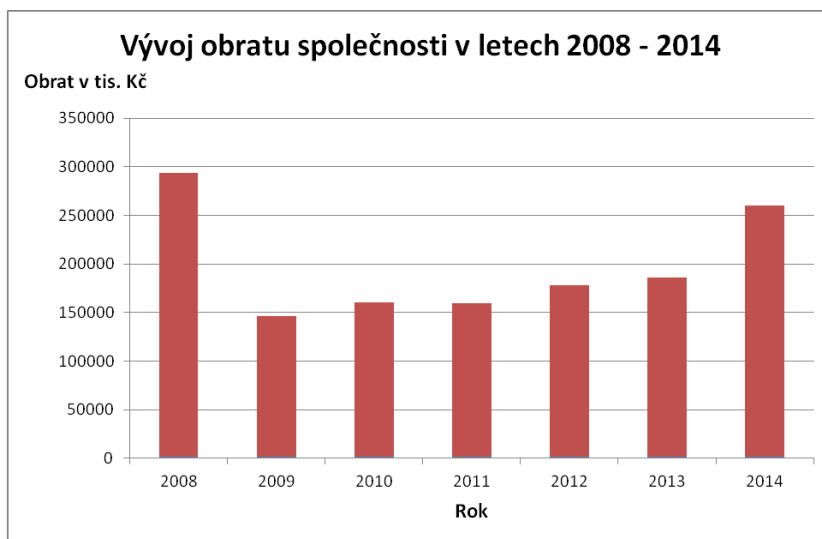


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti SSZN

Vývoj obratu

V následujícím grafu č. 2 je zachycen vývoj obratu SSZN v letech 2008-2014. Z grafu je patrné, že důsledky světové ekonomické krize dopadly na společnost v plné míře v roce 2009, kdy dosažený obrat společnosti byl oproti předchozímu roku téměř poloviční. V následujících dvou letech se pohybovala hodnota obratu téměř na stejné úrovni jako v roce 2009. Od roku 2012 dochází k postupnému zvyšování obratu společnosti, zejména díky opětovnému nastartování světové ekonomiky.

Graf č. 2: Vývoj obrátu SSZN v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti SSZN

2.1.2 Současný výrobní program

Současný výrobní program společnosti je tvořen třemi oblastmi. Jedná se o obor sklářských strojů, obor pekařských strojů a zakázkovou výrobu.

1) Obor sklářských strojů – 10 % celkového obrátu

Jak je zřejmé i z názvu společnosti, byla již od jejího počátku hlavním výrobním programem výroba strojů a zařízení pro sklářský a keramický průmysl. Toto zaměření společnosti přetrvalo až do let 2008/09, kdy se výrazným způsobem změnila situace na trhu, a to díky dopadu světové ekonomické krize na sklářský průmysl. V této době začal podíl oboru sklářských strojů na celkovém výrobním programu rapidně klesat z téměř 80 % až na současných 10 % obrátu.

Při realizacích dodávek zařízení do sklářských linek, zejména pro výrobu obalového, varného, dekoračního či jiného skla, spolupracuje společnost Sklářské stroje Znojmo se sesterskou společností Sklostroj Turnov CZ.

Produktové portfolio

Mezi hlavní produkty, které společnost v rámci oboru sklářských strojů vyrábí, patří sklářská chladicí pec, dávkovač skloviny, komorová přehřívací pec, manipulační systém studeného konce a náhradní díly pro dodávané stroje.

Hlavní trhy

Hlavními trhy pro obor sklářských strojů jsou zejména země bývalého Sovětského svazu, Polsko, Česká republika a Slovensko.

2) Zakázková výroba – 80 % celkového obrátu

Díky strojnímu vybavení je společnost schopna zajistit výrobu přesných obráběných dílců, veškeré zámečnické práce včetně svařování speciálních materiálů, CNC pálení a ohýbání plechů, finální povrchovou úpravu lakováním, ale také kompletní elektroinstalaci včetně výroby rozvaděčů.

Zakázková výroba vždy tvořila doplněk k hlavnímu výrobnímu programu, kterým byl obor sklářských strojů. Pokles poptávky po sklářských strojích ve zmíněných letech 2008 a 2009 donutil management rychle reagovat a učinit opatření, která by snížila dopad krize na fungování společnosti. Obchodní aktivity se zaměřily převážně na zahraniční zákazníky, kterým společnost nabídla volnou kapacitu pro výrobu komponentů či celých strojů dle jejich dokumentace. Díky dlouholetým zkušenostem ve strojírenské výrobě, výrobkům v požadované kvalitě za přijatelnou cenu, začala spolupráce s několika rakouskými, německými či švýcarskými firmami. Podíl zakázkové výroby na celkovém výrobním programu tak začal výrazně stoupat.

Významným milníkem byl rok 2011, kdy společnost navázala spolupráci se švýcarským zákazníkem, pro kterého začala vyrábět stroje sloužící k manipulaci při zpracování plechu. Postupně začal podíl tohoto zákazníka stoupat a od roku 2013 se stal zákazníkem klíčovým, jehož podíl na celkovém obrátu vzrostl na 70 %. Společně s dalšími zákazníky

z České republiky a Rakouska tvoří v současnosti podíl zakázkové výroby na celkovém obratu 80 %.

3) Obor pekařských strojů – 10 % celkového obratu

Jak již bylo uvedeno u ostatních složek výrobního programu, světová ekonomická krize a její dopady na obor sklářských strojů v letech 2008/09 donutily management společnosti hledat jiné příležitosti pro zachování její existence. Společnost se zaměřila výhradně na zakázkovou výrobu, která postupně zvyšovala svůj podíl.

Management společnosti si díky ekonomické krizi uvědomil nebezpečí jednotvárnosti výrobního programu, a proto bylo jeho dalším cílem rozšíření výrobního programu i mimo obor sklářských strojů. V roce 2009 se společnost v rámci rozšíření výrobního programu rozhodla pro vstup do zcela nového odvětví, kterým je obor pekařských strojů. Uvažovaných variant rozšíření výrobního programu bylo několik, avšak rozhodnuto pro obor pekařských strojů bylo zejména na základě těchto skutečností:

- dlouholeté zkušenosti s výrobou průmyslových pásových pecí, neboť sklářských chladících pecí bylo dodáno cca 170;
- zkušenosti s teplotními křivkami;
- unikátní konstrukční řešení pece, které dosud nebylo ve výrobě průběžných pekařských strojů použito;
- znalost tržního prostředí, zejména zemí bývalého Sovětského svazu, s kterými společnost obchodovala téměř 20 let;
- budoucí potenciál oboru pekařských strojů;
- navázání obchodní spolupráce se společností Liberecké strojírny, s.r.o., která vyrábí další stroje pro kompletní pekařské linky.

Vývoj nového produktu

V průběhu roku 2009 začalo konstrukční oddělení společnosti aktivně pracovat na vývoji nového produktu – tunelové pásové pekařské pece. Během vývoje tohoto produktu byly použity nejmodernější technologie a společnost spolupracovala i s několika odbornými institucemi. Testování prototypu pece trvalo déle než rok.

V únoru roku 2010 byl na veletrhu MBK v Brně slavnostně představen nový produkt společnosti SSZN – cyklotermická průběžná modulární pec se značkou CPMP. Unikátní konstrukční řešení této pece vzbudilo mezi návštěvníky veletrhu velký zájem a byly předjednány první kontrakty. Již v roce 2010 byl v rámci nově vytvořené *strategické podnikatelské jednotky Bakery technology*⁶⁶ dodán prototyp cyklotermické průběžné modulární pece na Slovensko, do pekárny v Dunajskej Stredě.

Hlavní trhy

Hlavním trhem, na který se Bakery technology od počátku zaměřuje, je trh ruský. Před vstupem do oboru pekařských strojů byla provedena marketingová analýza trhu. Ruský trh byl identifikován jako trh s největším potenciálem pro vstup a následnou expanzi. Důvodem je jeho velikost a množství pekařských provozů, ve kterých jsou průběžné pece používány. Ve většině těchto pekařských provozů je v současnosti zastaralá výrobní technologie, která si žádá generační obměnu.

Dalším důvodem byla znalost ruského prostředí a obchodních praktik, které společnost získala díky mnohaletému působení v oboru sklářských strojů. Značnou výhodou, kterou mají české firmy oproti firmám západním, je společný slovanský původ a znalost ruského jazyka, který byl dlouhá léta vyučován jako hlavní cizí jazyk.

Obchodní a marketingové aktivity na ruském trhu jsou outsourcovány ve společnosti Liberecké strojírný s.r.o., která vyrábí ostatní stroje pro kompletní pekařské linky. Jedná se o stroje na přípravu a dělení těsta, formování, tvarování, kynutí těsta atd. Na ruském

⁶⁶ Dále jen SBU či Bakery technology

trhu působí několik dealerů a dealerských společností, které jsou řízeny společností Liberecké strojírny. Působí zejména v Moskevské, Sverdlovské a Leningradské oblasti.

Vstup na ruský trh se Bakery technology podařil v roce 2011, kdy byla dodána první pec do pekárny ve městě Revda, které se nachází v blízkosti města Jekatěrinburg. Doplnkovými trhy, na které se Bakery technology v rámci oboru pekařských strojů orientuje, jsou Česká republika a Slovensko.

V následující tabulce jsou chronologicky uvedeny všechny dosavadně realizované dodávky pekařských pecí.

Tabulka č. 1: Realizované dodávky pekařských pecí

Země	Město	Rok
Slovensko	Dunajská Streda	2010
Slovensko	Dúbravy	2011
Rusko	Revda	2011
Rusko	Revda	2012
Česká republika	Dolní Benešov	2013
Rusko	Revda	2013
Ázerbájdžán	Šeki	2014
Rusko	Satka	2014
Česká republika	Uherský Brod	2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti SSZN

Vzhledem k současné situaci na ruském trhu, která byla blíže popsána v úvodu diplomové práce, je nezbytné, aby se SBU Bakery technology zaměřila se svými aktivitami na trhy, které byly doposud uvažovány jako trhy vedlejší či doplňkové. Jedná se o Českou republiku a Slovensko.

Následující kapitoly se s ohledem na stanovené cíle diplomové práce zaměřují na obor pekařských strojů, který je realizován prostřednictvím SBU Bakery technology.

2.2 Strategická analýza externího prostředí

2.2.1 Analýza obecného prostředí – PEST analýza

V následující podkapitole se věnuji analýze obecného prostředí společnosti SSZN a její SBU Bakery technology, v rámci kterého je ovlivňována faktory politickými a legislativními, ekonomickými, sociálními a kulturními a také ekologickými.

2.2.1.1 Politické a legislativní faktory

Politická stabilita

Prvním vlivem z kategorie politických a legislativních faktorů je vliv aktuální politické situace. Současnou politickou situaci v České republice lze označit jako stabilní. Tento stav je zejména po dvou předchozích letech, která se vyznačovala vládní krizí a jmenováním nové vlády, velmi důležitý. Vývoj politické situace na Slovensku měl v předchozích letech obdobný charakter jako v České republice. V současné době je však politická situace taktéž stabilní.

Programy podpory

Dalším faktorem v oblasti politické a legislativní je možnost využití státních a evropských programů podpory. V současné době jsou na základě uzavřené dohody o partnerství mezi Českou republikou a Evropskou komisí realizovány programy podpory pro dotační období 2014-2020. Obzvláště důležitým z hlediska Bakery technology je *Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. Prostřednictvím tohoto programu je implementována koncepce *Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky*⁶⁷ – *KONCEPCE MSP 2014+*, která se týká podpory malého a středního podnikání v letech 2014 až 2020. Cílem této koncepce je zejména zpřístupnění

⁶⁷ Dále již jen MPO ČR

rozvojového i provozního kapitálu, podpora exportu, snížení energetické náročnosti podnikání, podpora výzkumu, vývoje, inovací a technického vzdělávání.⁶⁸

Situace na Slovensku je díky členství v Evropské unii z hlediska operačních programů obdobná jako v České republice. Slovensko uzavřelo s Evropskou komisí *Partnerskou dohodu o využívání evropských strukturálních a investičních fondů v letech 2014 až 2020*. Podpora je zaměřena na klíčové odvětví růstu, jako například dopravní infrastruktura, výzkum, vývoj a inovace, podpora malých a středních podniků, energetická efektivnost atd.⁶⁹

Regulace v oblasti importu

Na aktuální nepříznivé situaci v pekařském oboru má vliv zejména absence legislativního zásahu v oblasti regulace importu. Nejdůležitějším kritériem pro výrobce pekařských technologií je ekonomická situace jejich zákazníků – pekárenských provozů. Pokud se pekařům daří generovat zisky, mohou si dovolit investovat do pořízení nových technologií. Z pohledu analyzovaných trhů, kterými jsou Česká republika a Slovensko, lze situaci v oboru považovat za kritickou. Hlavním faktorem, který v posledních letech k tomu stavu přispívá, je masivní dovoz zmrazeného chleba a pečiva ze zahraničí. Hlavním odběratelem těchto produktů jsou obchodní řetězce, a to zejména díky nižší pořizovací ceně ve srovnání s výrobky čerstvými. Zmrazené polotovary jsou totiž nakupovány ve větším objemu, uskladněny v místě prodeje a dle potřeby rozpékány. Obchodní řetězce následně vyvíjí tlak na české a slovenské výrobce chleba a pečiva, kteří jsou v zájmu zachování konkurenceschopnosti nuceni snižovat své ceny a vyrábět téměř na hranici svých existenčních možností. Výsledkem této situace je uzavření desítek pekáren v krátkém časovém horizontu a špatná ekonomická situace pekařů. Právě legislativní zásah ze strany vlád, který by reguloval, případně zabránil dovozu rozpékaného pečiva, je významnou příležitostí pro opětovné zlepšení situace v oboru.

⁶⁸ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

⁶⁹ <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/>

2.2.1.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt a míra inflace

Česká ekonomika se v současnosti nachází ve fázi růstu. Klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky je hrubý domácí produkt. Prognóza *České národní banky*⁷⁰ v podobě *Zprávy o inflaci – II/2015* očekává pro rok 2015 jeho přírůstek o 2,6 %. Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, jejíž úroveň by se měla v roce 2015 pohybovat kolem hodnoty 0,1 %.⁷¹

Slovenská ekonomika se v současnosti také nachází ve fázi růstu. Prognóza *Národní banky Slovenska*⁷² předpokládá pro rok 2015 přírůstek HDP o 2,9 %. Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, která by se na Slovensku tak jako v České republice měla v roce 2015 pohybovat kolem hodnoty 0,1 %.⁷³

Úrokové sazby

Důležitým ukazatelem, který ovlivňuje investiční rozhodování podnikatelských subjektů, je úroveň úrokové sazby. V současné době jsou dle *Zprávy o inflaci –II/2015* tržní úrokové sazby v České republice na rekordně nízké úrovni. ČNB předpokládá setrvání nízké úrovně úrokových sazeb až do konce roku 2016. Tento stav má za cíl motivovat podnikatelské subjekty k čerpání úvěrů na investice a provoz.⁷⁴

Úrokové sazby NBS, které jsou platné od 10.9.2014, jsou pro jednodenní refinanční operace ve výši 0,30 %, pro hlavní refinanční operace 0,05 % a pro jednodenní sterilizační operace -0,20 %. Právě sazba pro hlavní refinanční operace se považuje za základní úrokovou sazbu Evropské centrální banky.⁷⁵

⁷⁰ Dále již jen ČNB

⁷¹ http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_II/index.html

⁷² Dále již jen NBS

⁷³ <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele>

⁷⁴ http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_II/index.html

⁷⁵ <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/udajove-kategorie-sdds/urokove-sadzby/urokove-sadzby-ecb>

Devizové kurzy

Dalším makroekonomickým ukazatelem, který má vliv na ekonomický růst, jsou devizové kurzy. V roce 2013 se ČNB uchýlila k devizovým intervencím s cílem oslabit českou korunu. Důvodem, proč se ČNB pro tuto akci rozhodla, bylo udržení cenové stability v české ekonomice v souladu s jejím inflačním cílem. Budoucí prognóza očekává udržení kurzu CZK vůči EUR poblíž hladiny 27 CZK/EUR, a to minimálně do druhého pololetí roku 2016. Z pohledu Bakery technology je tento krok, zejména díky poklesu exportu, vnímán negativně.⁷⁶

Slovensko je od 1.9.2009 členem eurozóny a její měnou je Euro. V případě zvýšení exportu pekařských pecí Bakery technology na území Slovenska se však významné zvýšení zisků, způsobené oslabením CZK vůči EUR, neočekává. Důvodem je zvýšení cen dovozu některých komponentů ze zahraničí.

Míra nezaměstnanosti

Pozitivní vliv růstu české ekonomiky se dotkne také trhu práce a měl by se projevit poklesem míry nezaměstnanosti, která patří v případě celoevropského srovnání k nejnižším. Aktuální data z dubna 2015 ukazují ve srovnání s předchozím měsícem pokles o pět procentních bodů na současných 6,7 %.⁷⁷

Vývoj nezaměstnanosti na Slovensku je obdobný jako v České republice a díky růstu ekonomiky dochází k poklesu nezaměstnanosti. Tuto skutečnost potvrzují data z února 2015, která znázorňují nepatrný pokles ve srovnání s předchozím měsícem na hodnotu 12,32 %.⁷⁸

⁷⁶ http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_II/index.html

⁷⁷ <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

⁷⁸ <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/slovenska-nezamestnanost-klesla-na-12-3-procenta-priblizila-se-minimum-1173488>

2.2.1.3 Sociální a kulturní faktory

Z hlediska vlivu sociálních a kulturních faktorů, není pro SBU Bakery technology příliš důležitý demografický vývoj obyvatelstva, jeho věková struktura, životní úroveň či vzdělanost.

Významným faktorem jsou však především spotřební zvyky kupujících. Jedním z důvodů, proč se SSZN rozhodla pro rozšíření výrobního programu o obor pekařských strojů, byl jeho potenciál do budoucna v souvislosti s tím, že chléb a pečivo patří mezi základní potraviny, které jsou spotřebiteli nakupovány bez ohledu na jejich životní úroveň, věkovou strukturu nebo například vzdělání.

V současné době však dochází ke změně spotřebního chování a spotřebitelé na analyzovaných trzích dávají při nákupu chleba a pečiva přednost již zmíněnému rozpékanému polotovaru před produkty čerstvými. Hlavním důvodem chování kupujících je skutečnost, že chléb a pečivo, které bylo rozpečeno přímo v místě prodeje, je ještě teplé, více křupavé a výrazně voní. Těchto vlastností nelze zejména v obchodních řetězcích u čerstvě vyráběných produktů dosáhnout, neboť je od okamžiku jejich výroby po vystavení na prodejnu potřebný delší časový horizont. Díky tomu, že rozpékané produkty ve srovnání s čerstvými rychleji tvrdnou, přidávají se do nich emulgátory a další složky, které by měly zpomalit stárnutí tohoto chleba a pečiva. Další slabou stránkou rozpékaného pečiva je, že zmrazený polotovar může být na prodejnu uskladněn i několik týdnů než dojde k jeho rozpečení a následnému prodeji. Skutečností však je, že v mnoha případech, zejména díky malému písmu, spotřebitel nezaregistruje, že je jedná o výrobek rozpékaný. Zároveň v současné době neplatí povinnost označování země původu pekárenských výrobků, což by mnohé spotřebitele jistě také ovlivnilo v nákupním rozhodování.

2.2.1.4 Technologické faktory

Současný technologický trend v oboru pekařských strojů spočívá v rostoucí oblibě využívání alternativních topných médií. Potvrzení budoucího pokračování tohoto trendu

dokumentují operační programy, které byly zmíněny v podkapitole Programy podpory a jejichž cílem je podpora inovací a snižování energetické náročnosti podnikání.

Zákazníci v oboru pekařských technologií budou po výrobcích průběžných pekařských pecí stále častěji požadovat ekologickou alternativu jejich vytápění. Jednou z možností vytápění je médium termoolej a pro něj určený termoolejový kotel. Výhoda termoolejového kotle spočívá pro pekaře především v možnosti využití různých odpadů z okolní přírody, štěpek, pelet, ale především nespotřebovaných zbytků chleba či jiného pečiva, jako topného paliva. Pro Bakery technology je potenciální hrozbou zpřísnění ekologických norem a povinnost využívat pouze ekologické vytápění, neboť produkt CPMP v současné době nenabízí možnost využití alternativních topných médií.

Dalším očekávaným trendem v oblasti technologických faktorů je s ohledem na snižování energetické náročnosti podnikání požadavek zákazníků na využití odpadní energie, jako spalin a páry z pekařské pece. Pro tyto účely již existují zařízení a odpadní energii je možné opětovně využít například pro ohřev vody, vytápění prostor pekárny, případně pro provoz dalších zařízení. Dodávané pekařské pece by tedy měly být přizpůsobeny zapojení do systému zpracování odpadní energie.

2.2.1.5 Zhodnocení obecného prostředí

V následující tabulce č. 2 jsou shrnuty klíčové faktory obecného prostředí, které vyplývají z provedené PEST analýzy.

Tabulka č. 2: Klíčové faktory obecného prostředí

Faktor	Příležitost	Hrozba	Neutrální vliv
Politický	- Operační programy podpory - Regulace v oblasti importu		

	zmrazeného pečiva		
Ekonomický			• Hospodářský růst • Nízká úroveň inflace, úrokových sazeb • Snižování nezaměstnanosti
Sociální	• Povinnost označování země původu výrobků	• Změna nákupního chování spotřebitelů chleba a pečiva	
Technologický		• Zpřísnění ekologických norem	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti SSZN a uvedených zdrojů

2.2.2 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí zahrnuje analýzu konkurence, vymezení dodavatelů, vymezení zákazníků a Porterovu analýzu konkurenčních sil.

2.2.2.1 Analýza konkurence

Společnost J4 s.r.o.

Dominantním konkurentem na analyzovaných trzích, který SBU Bakery technology konkuruje především produktem, je společnost J4 s.r.o.⁷⁹

⁷⁹ Dále již jen J4

Tato společnost, sídlící v Předměřicích nad Labem, působí v oboru pekařských technologií již od svého založení v roce 1994. Jejím hlavním programem je vývoj a výroba pekařských pásových pecí. Hlavními trhy, na které se J4 orientuje, jsou trhy evropské, asijské, arabské i americké.⁸⁰

Společnost Kornfeil spol. s r.o.

Druhým konkurentem Bakery technology je společnost *Kornfeil spol. s r.o.*⁸¹ a SBU konkuruje především produktem a cenou.

Společnost Kornfeil byla také založena v roce 1994 a sídlí v Čejči. Hlavním programem společnosti je od svého založení výroba různých typů pekařských pecí a jejich příslušenství. Výrobou tunelových pásových pecí se společnost zabývá od roku 2009. Hlavními trhy, na které se Kornfeil orientuje, jsou zejména trhy evropské.⁸²

2.2.2.1.1 Produkt

Produkt SBU Bakery technology

Produktem SBU Bakery technology je tunelová pásová pekařská pec. Z hlediska jádra produktu je jeho základním užitkem možnost průmyslové či řemeslné výroby pekařských a cukrářských produktů, zejména různých druhů chleba a pečiva. Tento produkt umožňuje plně automatizovaný výrobní proces, jehož denní délka by měla být s ohledem na ekonomičnost 12-20 hodin.

Další úroveň produktu tvoří reálný produkt. Značkou produktu Bakery technology je *CPMP*⁸³ a jeho design spočívá v modulární konstrukci, což znamená, že se produkt

⁸⁰ <http://www.j4.cz/profil-spolecnosti/>

⁸¹ Dále již jen Kornfeil

⁸² http://www.kornfeil.cz/o_spolecnosti/

⁸³ Značka CPMP je odvozena od počátečních písmen klíčových vlastností produktu:

C – cyklotermická pec (k pečení produktů dochází cyklováním sálavého tepla)

P – průběžná pec (produkty při výrobě probíhají pecí od vstupu do pece k výstupu z ní)

M – modulární pec (pec je tvořena několika moduly, které jsou spojeny v celek)

P – pec

skládá z jednotlivých modulů. Produkt umožňuje variantní provedení, které spočívá v šířce drátěného pásu, typu využívaného topného média, prodloužení na vstupu či výstupu pece, počtu hořákových věží či přídavné turbulenční zóně.

Z hlediska rozšířeného produktu je největší přidanou hodnotou produktu CPMP rychlost instalace, které je možné docílit právě díky modulárnímu uspořádání.

Produkt společnosti J4

Produktem společnosti J4 je tunelová pásová pekařská pec. Základní užitek z hlediska jádra produktu je stejný jako u CPMP.

Rozdíly však lze spatřovat zejména na úrovni rozšířeného produktu, jehož značkou je PPP. První rozdíl se týká designu produktu PPP, neboť jeho konstrukce se neskládá z jednotlivých modulů, ale je kompletně svařovaná. Z hlediska provedení však PPP nabízí oproti CPMP daleko více variant, které spočívají zejména v možnosti volby šířky a typu pásu, využití více pečících etáží, dalších typů využívaného topného média nebo vybavení dalším příslušenstvím.

Z hlediska rozšířeného produktu nevěnuje J4 pozornost vytvoření další přidané hodnoty pro zákazníky a spoléhá na svoji výhodu, která spočívá v dlouhé tradici a množství dodaných produktů.

Produkt společnosti Kornfeil

Produktem společnosti Kornfeil je taktéž tunelová pásová pekařská pec, který přináší z hlediska jádra produktu stejný užitek, jako konkurenční produkty.

Rozdíl oproti produktu CPMP se opět týká úrovně reálného produktu, neboť produkt, jehož značkou je ThermoRoll, nabízí více variant provedení, které opět spočívají v možnosti volby šířky a typu pásu, využití více pečících etáží, dalších typů využívaného topného média nebo vybavení dalším příslušenstvím. Design produktu ThermoRoll je tak jako CPMP založen na modulární konstrukci.

Úrovní rozšířeného produktu je ve společnosti Kornfeil věnována velká pozornost a přidaná hodnota pro zákazníky spočívá zejména v poskytovaném servisu. Jedná se především o nepřetržitý 24 hodinový servis, který na území České republiky a Slovenska zajišťuje tým servisních techniků.

2.2.2.1.2 Cena

Cena produktu SBU Bakery technology

Prvním faktorem, který má vliv na tvorbu ceny produktu CPMP, je jeho velikost. Velikost produktu se odvíjí od šířky drátěného pásu (2,1-3m) a počtem m² pečné plochy. Další cenotvorné faktory spočívají ve variantách provedení produktu dle konkrétního požadavku zákazníka. Jedná se například o prodloužení na vstupu či výstupu pece, typ použitého topného média, počtu hořákových věží, přídatné turbulenční zóně atd.

Celková cena CPMP je tvořena třemi složkami. První složkou je výroba produktu s ohledem na výše uvedené varianty. Další složkou je instalace pece, jejíž výše se odvíjí od velikosti pece, místě a zvolené formě instalace, kterou může být montáž či šéfmontáž. Poslední složku ceny tvoří volitelné opce, které si může zákazník k CPMP dokoupit.

Cena CPMP je stanovována metodou konkurenčního srovnání s cenou dominantního konkurenta. Ovšem s ohledem na životní cyklus CPMP, který se nachází ve fázi pronikání na trh, a současnou situaci na trhu ovlivňující vyjednávací sílu, je cenová hladina produktu CPMP stanovena na nižší úrovni než u produktu dominantního konkurenta.

Cena produktu společnosti J4

Stejně jako u CPMP závisí cena produktu PPP na jeho provedení. Opět je celková cena produktu tvořena třemi složkami, které jsou pravděpodobně stanoveny nákladově orientovanou metodou, tzn., že k vlastním nákladům je připočtena společností požadovaná procentní zisková přírážka. Jelikož se jedná o konkurenta, který má na trhu dominantní postavení, může být tato zisková přírážka vyšší než u konkurenčních výrobců.

Cena produktu společnosti Kornfeil

Jelikož je společnost Kornfeil stejně jako Bakery technology novým konkurentem na trhu tunelových pásových pekařských pecí, lze předpokládat, že jeho cenová strategie, včetně metod stanovení cen, bude obdobná jako v případě Bakery technology.

2.2.2.1.3 Propagace

Propagace produktu SBU Bakery technology

Z hlediska komunikačního mixu jsou jeho nástroje využívány Bakery technology velmi málo. Bakery technology vůbec nevyužívá reklamu, osobní prodej a direct marketing.

Nástrojem, který Bakery technology nepravidelně využívá, je public relations. Pro budování vztahů s veřejností využívá především tištěných médií, kdy alespoň jednou za rok publikuje článek v odborném časopise, vydávaném každý měsíc *Podnikatelským svazem pekařů a cukrářů v ČR*⁸⁴, jehož název je Pekař a cukrář. Další aktivitou z hlediska public relations, které se věnuje společnost SSZN jako celek, je sponzoring. SSZN finančně podporuje místní fotbalový a hokejový klub a dále se podílí na pořádání různých společenských akcí či realizaci sociálních projektů.

Dalším nástrojem, kterému Bakery technology věnuje největší pozornost, je podpora prodeje. Jedná se především o vystavovatelskou činnost na veletrzích a výstavách v rámci trhů České republiky a Slovenska. Nejvýznamnějším veletrhem pro Bakery technology je veletrh MBK, který je součástí potravinářského veletrhu Salima. Tento veletrh se koná v pravidelných dvouletých intervalech na brněnském výstavišti. Dalšími akcemi, na kterých Bakery technology pravidelně vystavuje, jsou akce pořádané PSPaC v ČR. Jedná se o Strojně-technický seminář konaný v Čejkovicích a také akce Dny chleba v Pardubicích.

Díky výše uvedené analýze komunikačního mixu lze prohlásit, že marketingové aktivity jsou nedostatečné a patří mezi slabé stránky Bakery technology. Důvodem je zejména

⁸⁴ Dále jen PSPaC v ČR

skutečnost, že veškeré marketingové aktivity má na starosti jediný obchodní zástupce, který zároveň zajišťuje distribuci CPMP. Z těchto důvodů spočívá příležitost zlepšení svých marketingových aktivit v uzavření partnerství s dalším subjektem.

Propagace produktu společnosti J4

Společnost J4 věnuje velkou pozornost veškerým prvkům komunikačního mixu. Prvním z nich je reklama, kdy J4 využívá jejich dvou forem, tiskové a venkovní. J4 pravidelně publikuje reklamní sdělení v časopise Pekař a cukrář a dále využívá velkoplošných reklamních billboardů.

Jedním z dalších využívaných nástrojů je public relations. J4 pravidelně publikuje články v časopise Pekař a cukrář a také v dalších tištěných médiích na internetových portálech. Společnost J4 také podporuje akce pořádané PSPaC v ČR, a to jak prostřednictvím sponzoringu, tak také organizováním odborných přednášek.

Mezi další sponzorské aktivity patří podpora sportovní a zájmové činnosti v Předměřicích nad Labem a dále činnosti nadace na pomoc postiženým dětem.⁸⁵

Z hlediska podpory prodeje se J4 pravidelně zúčastňuje stejných veletrhů a výstav jako Bakery technology.

Dalšími nástroji komunikačního mixu jsou osobní prodej a direct marketing. Díky skutečnosti, že obchodní zástupci J4 pravidelně kontaktují a navštěvují stávající i potenciální zákazníky lze předpokládat, že využívají kombinaci těchto nástrojů.

Propagace produktu společnosti Kornfeil

Společnost Kornfeil využívá stejně jako J4 tištěného reklamního sdělení v časopise Pekař a cukrář.

⁸⁵ <http://www.j4.cz/podporujeme-sponzorujeme/>

Obdobným způsobem se také věnuje nástroji public relations, kdy pravidelně publikuje články v časopise Pekař a cukrář, ale také v ostatních tištěných médiích i na internetových portálech. Dále také podporuje akce pořádané PSPaC v ČR, na kterých se podílí organizačně i finančně.

Kornfeil stejně jako Bakery technology i J4 pravidelně vystavuje na veletrhu MBK i dalších zmíněných akcích pořádaných oborovým svazem.

Opět lze předpokládat, že Kornfeil využívá pro kontaktování a navštěvování stávajících i potenciálních zákazníků kombinaci nástrojů direct marketingu a osobního prodeje.

2.2.2.1.4 Distribuce

Distribuce produktu SBU Bakery technology

Bakery technology využívá k distribuci produktu CPMP na trzích České republiky a Slovenska přímé distribuční cesty, která je tvořena jedním obchodním zástupcem. Vzhledem k velikosti těchto trhů a množství aktivit, které jsou s distribucí CPMP spojené, je tato síť absolutně nedostatečná a patří mezi slabé stránky Bakery technology. Tak jako v případě propagace spočívá pro Bakery technology příležitost v uzavření partnerství s jiným subjektem.

Distribuce produktu společnosti J4

Společnost J4 využívá k distribuci produktu PPP na trzích České republiky a Slovenska přímé distribuční cesty, která je tvořena šesti jejími manažery společnosti (vystupujícími jako obchodní zástupci).

Distribuce produktu společnosti Kornfeil

Společnost Kornfeil využívá k distribuci produktu ThermoRoll na trzích České republiky a Slovenska přímé distribuční cesty prostřednictvím vlastních obchodních zástupců.

Na trhu České republiky aktivně působí dva obchodní zástupci, stejně tak jako na trhu slovenském.

2.2.2.1.5 Závěr analýzy konkurence

V následující tabulce č. 3 jsou uvedeny klíčové faktory analýzy konkurence z hlediska silných a slabých stránek konkurentů.

Tabulka č. 3: Klíčové faktory analýzy konkurence

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky
Bakery technology	• Modulární konstrukce produktu	• Úroveň marketingových aktivit • Kvalita distribuční sítě • Nízká variantnost provedení produktu
J4	• Dlouhá tradice a množství realizovaných dodávek • Variantnost provedení produktu a nabídka příslušenství • Úroveň marketingových aktivit • Kvalita distribuční sítě	• Svařovaná konstrukce produktu
Kornfeil	• Dlouhá tradice v oboru pekařských pecí • Modulární konstrukce produktu • Variantnost provedení produktu a nabídka příslušenství	

	• Úroveň marketingových aktivit • Kvalita distribuční sítě	
--	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN a uvedených zdrojů

2.2.2.2 Vymezení dodavatelů

Výrobní program společnosti SSZN je tvořen třemi hlavními oblastmi. Díky skutečnosti, že se ve všech případech jedná o strojírenskou výrobu, je SSZN velkým odběratelem materiálu.

První skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé základního hutního materiálu, mezi který patří různé druhy a tvary oceli, nerez a plechů. V případě hutního materiálu preferuje SSZN tuzemské dodavatele, neboť se jedná o dobře dostupný materiál a na trhu vystupuje mnoho dodavatelských firem.

Druhou skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé barev, mechanických částí a elektrosoučástek. V tomto případě opět SSZN preferuje ověřené tuzemské dodavatele, kterých je na trhu dostatek.

Poslední dodavatelskou skupinou jsou dodavatelé velmi specializovaných komponent či materiálu pro kompletaci produktu CPMP, mezi které patří převodovky, drátěný pás, řídicí systém, hořák a další. V případě dodávek těchto důležitých komponent využívá SSZN převážně zahraničních dodavatelů, jejichž počet je na trhu značně omezený.

2.2.2.3 Vymezení zákazníků

Potenciálním zákazníkem Bakery technology je představitel pekárenského provozu v České republice nebo na Slovensku, který je zodpovědný za pořízení technologického vybavení provozu.

Základním předpokladem profilu potenciálního zákazníka je požadavek na plně automatizovaný výrobní proces pečení v tunelové pásové pekařské peci, který umožňuje denní produkci pečiva, jako například rohlíků, housek, kaiserek, baget atd., od 5 000 do 70 000 ks, a dále různých druhů chleba od 300 do 4 500 ks. Jedná se o výrobce pekařských produktů střední či větší kategorie tzn. od pekárny okresní úrovně až po pekárnu na úrovni kraje.

2.2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2.2.2., společnost SSZN může v současné době rozdělit své dodavatele do tří hlavních skupin. První skupinu tvoří dodavatelé především hutního materiálu. Díky vysokým objemům nákupů má SSZN uzavřeny s jejich dodavateli rámcové smlouvy, ve kterých je pevně stanovená cena i dodací lhůty. Jelikož se jedná o dobře dostupný materiál a případný výpadek jednoho dodavatele je možné řešit rychlou náhradou za jiného, je vyjednávací síla těchto dodavatelů na velmi nízké úrovni.

Obdobná situace se týká dodavatelů druhé skupiny. Nejedná se již o tak běžné dostupný materiál a vysoké objemy nákupů se strany SSZN, přesto je však na trhu více jeho dodavatelů, které lze bez větších problémů vyměnit. V případě druhé skupiny je taktéž vyjednávací síla dodavatelů na velmi nízké úrovni.

Naopak třetí skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé specializovaných komponent, bez kterých by výroba produktu CPMP nebyla možná, případně by bylo velmi obtížné nalézt nového dodavatele. Ve většině případů musí SSZN plánovat termíny dodání svého produktu dle dodacích lhůt těchto dodavatelů a je ochotna za tyto komponenty také zaplatit vyšší cenu. Z těchto důvodů lze označit vyjednávací sílu dodavatelů třetí skupiny za velmi vysokou.

Vyjednávací síla zákazníků

SBU Bakery technology vstoupila na trhu pekařských technologií v roce 2010. Do současnosti realizovala na trhu České republiky a Slovenska dodávky čtyř produktů CPMP. Ve srovnání s dominantním konkurentem, který na trhu působí již od roku 1994, je to velmi nízký počet a Bakery technology má velmi slabou pozici na trhu. Z tohoto důvodu spočívá příležitost pro Bakery technology v uzavření partnerství s dalším subjektem, který již má na trhu pekařských technologií delší tradici.

Vlivem zhoršování ekonomické situace v pekařském oboru na trhu České republiky a Slovenska, jejíž příčiny byly podrobněji analyzovány v podkapitole 2.2.1.3., dochází k investicím do vybudování nových pekáren jen velmi zřídka a zajištění výměny stávajících tunelových pásových pekařských pecí, ke které dochází obvykle po 20 až 30 letech provozu, je i vzhledem ke ztrátě ruského trhu velmi důležité pro všechny konkurenty. Tuto skutečnost si ovšem dobře uvědomují i zákazníci, kteří si mohou kromě dodacích a platebních podmínek, víceméně diktovat také cenu. Z výše uvedených důvodů lze označit vyjednávací sílu zákazníků za velmi vysokou.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu vstupu nových konkurentů na trh České republiky a Slovenska může v současnosti zvýšit situace na ruském trhu, díky které přišla řada zahraničních výrobců pekařských technologií o svůj klíčový trh a snaží se rychle najít trhy nové.

Podle mého názoru je však síla této hrozby velmi nízká, neboť existují pro zahraniční výrobce určité bariéry. Tyto bariéry spočívají zejména v neznalosti podnikatelského prostředí, místních zvyklostí, ale především jazyková bariéra. Možným řešením pro zájemce o vstup na sledované trhy je provedení podrobné analýzy podnikatelského prostředí, na základě které by získal některé důležité informace. Lze však předpokládat, že bude odrazen časovou náročností a čas je pro něj v tuto chvíli rozhodujícím faktorem. Pokud by se však chtěl zájemce o vstup vyhnout náročným analýzám, a dokonce také jazykové bariéře, může využít v rámci internacionalizace některých vhodných forem, kterými jsou například export, strategické aliance či licenční smlouvy. I v tomto případě však budou nezbytné značné finanční výdaje, které se týkají zejména marketingových

aktivit. Jednu z dalších překážek pro vstup potenciálních zahraničních zájemců lze spatřovat také ve vlivu *protekcionismu*.⁸⁶

Rivalita firem

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2.2.1., SBU Bakery technology v současné době konkurují další dva výrobci tunelových pásových pekařských pecí, kterými jsou společnost J4 a Kornfeil. Díky zhoršující se situaci v pekařském oboru je pro všechny konkurenční výrobce velmi důležité, aby zakázku, týkající se dodávky nové pekařské pece, vyhráli v rámci výběrového řízení právě oni. Často však dochází, zejména také kvůli zmíněné vysoké vyjednávací síle zákazníků, k cenovým válkám mezi konkurenty, ze kterých vychází vítězně, díky snižování cen a prodeji na hranici nákladů, pouze zákazník. Z těchto důvodů je síla rivality firem na velmi vysoké úrovni.

Hrozba substitutů

SBU Bakery technology je na trhu České republiky a Slovenska kromě svých konkurentů ohrožena také substitučními výrobky. Jedná se především o pekařské pece etážového sázečního a rotačního typu.

Negativním faktorem, který přispívá ke zvyšování této hrozby, je opět aktuální ekonomická situace v pekařském oboru. Díky neregulovanému importu zmrazených pekařských produktů, které jsou následně prodávány v obchodních řetězcích, dochází v pekárenských provozech ke značnému poklesu odbytu, na což musí pekaři reagovat zkrácením doby výrobního procesu a snížením množství denní produkce. Právě zkrácení doby výrobního procesu má u tunelových pásových pekařských pecí negativní vliv na jejich ekonomičnost. Jednou z možných hrozeb, vyplývajících ze zhoršování ekonomické

⁸⁶ „*Proteccionismus neboli ochranářství je ekonomický termín, vyjadřující upřednostňování a ochranu vlastních výrobků, služeb a pracovníků před zahraniční konkurencí. Mívá diskriminační charakter a stojí v opozici k volnému mezinárodnímu obchodu.*“

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Proteccionismus>

situace v pekařském oboru, je nahrazování tunelových pekařských pecí pecemi etážového sázečního a rotačního typu, které se vyznačují menší pečnou plochou a prostorovou náročností, větší energetickou úsporností, ale zejména nižší cenou ve srovnání s tunelovou pekařskou pecí. Z těchto důvodů je, v případě zhoršující se ekonomické situace, také síla hrozby substitutů na velmi vysoké úrovni.

2.2.2.5 Zhodnocení oborového prostředí

V následující tabulce č. 4 jsou shrnuty klíčové faktory oborového okolí Bakery technology.

Tabulka č. 4: Klíčové faktory oborového prostředí

Faktor	Příležitost	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů		
Vyjednávací síla zákazníků	Rozvoj partnerství	
Hrozba vstupu nových konkurentů		
Rivalita firem		
Hrozba substitutů		Etážové sázeční a rotační pece

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN a uvedených zdrojů

2.3 Strategická analýza interního prostředí

2.3.1 Model 7S

Struktura

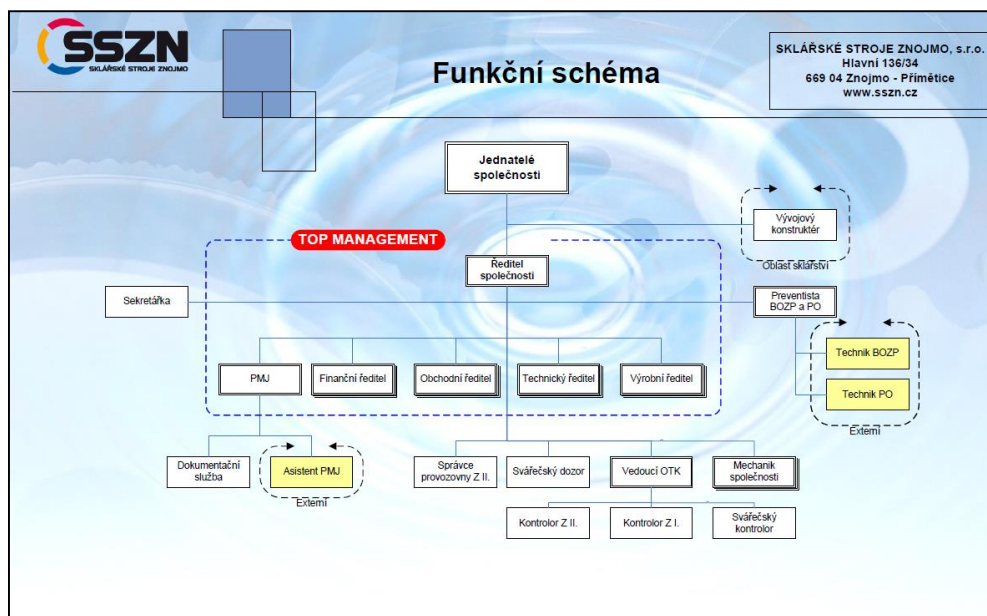
Prvním z analyzovaných faktorů interního prostředí SSZN a Bakery technology je organizační struktura. Organizační struktura společnosti SSZN má funkční podobu, která je zejména díky vyššímu počtu zaměstnanců a funkcí u výrobních společností obvyklá.

Nejvyšší úroveň organizační struktury tvoří jednatele, kterými jsou Ing. Martin Gold, Ing. Milan Večeřa, ti jsou současně jednatelem mateřského holdingu GC Machinery Holdings N. V. Třetím jednatelem je pan Pavel Gestinger.

Top management SSZN tvoří ředitel společnosti, kterým je již zmíněný Ing. Milan Večeřa. Dalšími řediteli jsou výrobní, technický, obchodní a finanční ředitel. Poslední funkční této úrovně je poradce, jehož funkci zastává bývalý ředitel společnosti.

Na následujícím obrázku je zobrazeno funkční schéma organizační struktury SSZN.

Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti SSZN



Zdroj: Intranet společnosti SSZN

Od roku 2010 je součástí SSZN strategická podnikatelská jednotka s názvem Bakery technology. Manažerem této SBU je obchodní ředitel SSZN. Dalšími zaměstnanci této SBU jsou obchodní zástupce, který zároveň vykonává funkci marketingového pracovníka a dále konstruktér.

Bakery technology je SBU prodejní, která je zodpovědná za marketing a prodej produktu CPMP. Ostatní hlavní i podpůrné činnosti z hlediska hodnotového řetězce, které výrobou a dodávkou CPMP souvisí, jsou zajišťovány ostatními odděleními společnosti SSZN.

Strategie

Druhým analyzovaným faktorem je strategie. Společnost SSZN bohužel nevěnuje důležitosti jasně definované korporátní strategie pozornost, což považuji za jednu z největších slabých stránek společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že je ve společnosti zaveden systém řízení kvality ISO 9001, je její povinností vyjádřit své dlouhodobé cíle alespoň prostřednictvím politiky kvality. Těmito hlavními cíli jsou:

- být stabilním zaměstnavatelem s dlouhodobou perspektivou,
- trvalým zlepšováním firemních procesů zajistit dlouhodobou prosperitu společnosti,
- diverzifikací výrobního programu do rozdílných oborů minimalizovat negativní dopady hospodářského cyklu a vývoje mezinárodní situace,
- produkty dodávat v termínech a kvalitě, která naplňuje požadavky zákazníků,
- trvalou podporou vývoje a inovací stávající produkce posilovat konkurenceschopnost výrobků.

Tato oficiální formulace strategických cílů však podle mého názoru není dostatečná, neboť nerespektuje základní metodiku SMART, která by měla být základním nástrojem pro vytváření cílů. Zejména však chybí definování způsobů, jakými chce SSZN svých cílů dosáhnout, k čemuž by měla sloužit právě strategie.

Absence definované korporátní strategie má negativní vliv na SBU Bakery technology, která tak není schopna stanovit vlastní business strategii, která by měla vycházet právě z korporátní. Další negativní vliv má absence strategie na klíčové skupiny stakeholderů, kterými jsou vlastníci společnosti, obchodní partneři, dodavatelé, odběratelé a především zaměstnanci, kteří jsou podrobně analyzováni v následujících podkapitolách.

Sdílené hodnoty

Dalším analyzovaným faktorem modelu 7S jsou sdílené hodnoty. Tyto hodnoty by měly být vyjádření prostřednictvím poslání, které patří mezi jeden z klíčových prvků organizační kultury a je nositelem společných hodnot. Poslání by mělo být, stejně jako strategie, jasně definované a mělo by zaměstnancům SSZN odpovědět na základní otázky, kterými jsou: Proč je společnost na trhu? Co chce vyrábět? Co očekává od svých zaměstnanců? Co dělá naopak pro ně?

Společnost SSZN má definované poslání pouze v rámci politiky kvality a jeho znění je následující: „Společnost chce být spolehlivým partnerem a konkurenceschopným dodavatelem strojního zařízení na vysoké úrovni.“

Na základě výše uvedených předpokladů, jaké náležitosti by poslání mělo mít, lze označit poslání SSZN jako nedostatečné a stěží může od svých zaměstnanců očekávat, že jej budou sdílet, neboť tyto hodnoty nejsou přesně specifikovány.

Spolupracovníci

Faktor spolupracovníci je ovlivněn a navazuje na předchozí bod, kterým jsou sdílené hodnoty. Neznalost hodnot SSZN se odráží v chování jejich zaměstnanců, kteří se necítí být součástí jednoho týmu, ale spíše vystupují jako samostatné jednotky. Zaměstnanci nejsou příliš loajální k zaměstnavateli a sledují převážně svoje zájmy a cíle, namísto cílů společných, což se odráží nejen ve vztahu k zaměstnavateli, ale taky mezi spolupracovníky. Významný vliv na této situaci mají především nedostatečné znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů, kteří si taktéž neuvědomují důležitost některých motivátorů nepeněžního charakteru, jakými jsou

například vyjádření uznání svým zaměstnancům, zájem o jejich spokojenost, požadavky atd.

Co se týče motivátorů peněžních, probíhají v současné době ve společnosti dva motivační programy pro zaměstnance. První program byl spouštěn v lednu 2015 a má návaznost na proces zvyšování produktivity společnosti, který zajišťuje externí firma. Druhý motivační program se týká možnosti navrhnout náměty na úspory.

Styl manažerské práce

V současné době dochází ve stylu manažerské práce v SSZN k radikálním změnám, zejména díky externí firmě, která zajišťuje proces zvyšování produktivity. Manažeři SSZN postupně ustupují od direktivního stylu řízení, který byl ve společnosti dlouhou dobu uplatňován a čím dál více je využíván styl demokratický, který poskytuje zaměstnancům větší možnost podílet se na řešení daného problému a projevit svůj názor. Rozhodující slovo však při rozhodování mají jednatelé společnosti SSZN.

Schopnosti

Společnost SSZN v současné době zaměstnává 155 stálých zaměstnanců. Jelikož je hlavním programem společnost strojírenská výroba, disponuje velkým množstvím kvalifikovaných pracovníků s odbornými schopnostmi. Nejvyšší podíl těchto pracovníků je zaměstnáno ve výrobě a jejich kvalifikace spočívá především v obsluze CNC i klasickým strojů, svařovacích a montážních pracích, elektrotechnice. Další významnou část zaměstnanců tvoří mistři, technologové, CNC programátoři, konstruktéři, kontrolori kvality či správce IT. Ostatní odborní pracovníci jsou zaměstnáni ve správním či obchodním oddělení a jejich odbornost spočívá především ve znalostech problematiky managementu, ekonomie, účetnictví, controllingu, daňové problematiky atd. Zejména zaměstnanci obchodního oddělení také disponují znalostí minimálně jednoho cizího jazyka.

Systémy

Posledním faktorem modelu 7S jsou systémy. Ve společnosti SSZN je od roku 2006 zaveden systém řízení kvality ISO 9001, který je od té doby pravidelně recertifikován. V souladu se současně platným systémem ČSN ISO 9001:2009 jsou v SSZN podrobně zmapovány jednotlivé činnosti, které na sebe navazují a vytváří komplexní proces.

Dalším systémem, který SSZN využívá, je podnikový informační systém. Od roku 2006 využívá komplexní informační systém Dimenze++, který umožňuje analyzovat společnost ve všech jejích klíčových oblastech a je rozdělen do následujících modulů: zakázky, objednávky, pohledávky, závazky, finanční vztahy, řízení výroby, řízení zásob, hlavní kniha a investiční majetek. Součástí informačního systému Dimenze++ je také systém TPV 2000, který slouží k podpoře oddělení konstrukce a technologie.

2.3.1.1 Závěr modelu 7S

V následující tabulce č. 5 jsou shrnuty klíčové faktory modelu 7S z pohledu SSZN a Bakery technology.

Tabulka č. 5: Klíčové faktory modelu 7S – SSZN a SBU Bakery technology

Faktory modelu 7S – SSZN a SBU Bakery technology	
Silné stránky	• Kvalifikovaná pracovní síla
Slabé stránky	• Absence definované strategie a poslání • Znalosti vedoucích pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN

2.3.2 Analýza hodnotového řetězce

2.3.2.1 Primární aktivity

Vstupní logistika

První článkem vstupní logistiky je oddělení materiálně-technického zabezpečení, které zajišťuje včasné dodávky materiálu a komponentů pro výrobu produktu CPMP. Dle dohodnutých dodacích podmínek a parity je dále vstupní logistika zajišťována dodavatelem nebo vlastním logistickým oddělením SSZN. Následuje vstupní kontrola přijatého materiálu a jeho uskladnění v souladu s podmínkami skladování.

Výrobní operace

Následně jsou potřebný materiál a komponenty v rámci vnitropodnikové logistiky přesunuty na výrobní pracoviště a jsou zahájeny výrobní operace. Na prvním závodě společnosti SSZN se jedná o provedení strojírenských prací, mezi které patří dělení materiálu, obrábění a zámečnické práce, což je významnou hodnotou SSZN pro zákazníka, neboť je schopná si veškeré strojírenské práce zajistit sama a disponuje velkým množstvím výrobních a skladovacích prostor. Následně je polotovar produktu CPMP převezen na druhý závod, kde jsou postupně namontovány další komponenty a dochází k finální montáži včetně odzkoušení funkčnosti důležitých funkcí CPMP.

Výstupní logistika

Hotový výrobek je po odzkoušení opětovně demontován a pracovníci logistického oddělení zajistí jeho přípravu k expedici, která spočívá v zabalení, případně konzervaci jednotlivých skupin dílů. Následně je produkt CPMP dle smluvené dodací parity vybaven potřebnými expedičními dokumenty a s využitím manipulační techniky naložen na kamionovou přepravu.

Marketing a prodej

Marketingové a prodejní aktivity SBU Bakery technology jsou díky zakázkové výrobě produktu CPMP na prvním místě hodnotového řetězce před jeho dalšími hlavními činnostmi. Nejdříve tedy dochází k marketingovým a prodejním aktivitám obchodního zástupce Bakery technology, na základě kterých zákazník produkt CPMP objednává a následně je zahájen výrobní proces, jehož první činností je vstupní logistika. Marketingové aktivity a distribuce SBU Bakery technology byly podrobněji analyzovány v podkapitole 2.2.2.1.3. a 2.2.2.1.4. a patří mezi její slabé stránky.

Služby

Další primární aktivitou jsou služby, které jsou s produktem CPMP spojené. Jedná se především o servisní služby. Bakery technology nabízí svým zákazníkům možnost vzdálené správy, což znamená, že v případě potřeby může svým zákazníkům prostřednictvím internetu pomoci s nastavením parametrů či v případě výskytu problému s jeho řešením. Další poskytovanou službou je interaktivní katalog náhradních dílů, díky kterému mohou zákazníci snadno identifikovat požadovaný náhradní díl a prostřednictvím uvedeného čísla jej u Bakery technology objednat.

Bakery technology však nedisponuje žádným servisním technikem, který by působil na území České republiky a Slovenska, což patří mezi její velké nedostatky a slabé stránky.

2.3.2.2 Podpůrné aktivity

Firemní infrastruktura

Firemní infrastruktura SSZN má podobu organizační struktury a byla podrobně analyzována v rámci modelu 7S, podkapitole Struktura. Důležitým faktorem z hlediska diplomové práce je SBU Bakery technology, která vznikla v roce 2010. Jedná se o marketingovou SBU, která zajišťuje marketing a prodej produktu CPMP. Jejím

manažerem je obchodní ředitel SSZN a dalšími členy jsou obchodní zástupce, který je zároveň marketingovým pracovníkem a dále konstruktér.

Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v rámci modelu 7S, podkapitole Schopnosti, disponuje SSZN velkým množstvím kvalifikovaných pracovníků. Nábor pracovníků zajišťuje ve SSZN mzdová účetní a následné činnosti, spočívající v rozmísťování pracovníků a jejich motivaci, zajišťují vedoucí pracovníci. Jak již bylo uvedeno ve zmíněné podkapitole, patří mezi slabé stránky těchto vedoucích pracovníků jejich znalosti a schopnosti řídit lidské zdroje, což má následně vliv na jejich chování vůči zaměstnavateli i ostatním zaměstnancům.

Technologický vývoj

Právě tento konstruktér je důležitý z hlediska další podpůrné činnosti. Konstruktér se podílel na vývoji produktu CPMP a v současné době se zabývá dalším technologickým rozvojem funkčních a designových vlastností produktu CPMP, ale také celkovým výrobním procesem.

Opatřování vstupů

Z hlediska poslední podpůrné činnosti, kterou je opatřování vstupů, využívá společnost zejména vlastních zaměstnanců a zdrojů financování. SSZN bohužel nedisponuje dostatečnými schopnostmi čerpání dotačních programů, díky kterým by bylo možné opatřit další důležité vybavení či stroje, případně také zajistit svým zaměstnancům různé vzdělávací programy.

2.3.2.3 Závěry analýzy hodnotového řetězce

V následující tabulce č. 6 je uveden nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty SSZN a Bakery technology pro zákazníka. Tento potenciál vychází z analýzy hodnotového řetězce a je vnímán jak autorem diplomové práce, tak také management společnosti SSZN.

Tabulka č. 6: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti SSZN a SBU Bakery technology

Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty SSZN a SBU Bakery technology	
Výrobní operace	• Vysoká kvalita strojírenských prací díky širokému strojovému parku, kvalifikované pracovní síle a množství výrobních a skladovacích prostor

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN

2.4 SWOT analýza

2.4.1 S – W Analýza: analýza silných a slabých stránek

V následující tabulce č. 7 jsou uvedeny nejvýznamnější silné a slabé stránky SSZN a SBU Bakery technology, které vycházejí z provedených analýz interního prostředí.

Tabulka č. 7: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
• Kvalifikovaná pracovní síla • Široký strojový park • Množství výrobních a skladovacích prostor	• Absence definované strategie a poslání • Znalosti vedoucích pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů • Marketingové aktivity • Kvalita distribuční sítě • Servisní technici

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN

2.4.2 O – T Analýza: analýza příležitostí a hrozeb

V tabulce č. 8 jsou uvedeny nejvýznamnější příležitosti a hrozby SSZN a SBU Bakery technology, které vycházejí z provedených analýz externího prostředí. Jedná se o příležitosti a hrozby ve vztahu k rozvoji těchto subjektů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Tabulka č. 8: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
• Operační programy podpory • Regulace v oblasti importu zmrazeného pečiva • Povinnost označování země původu výrobků • Rozvoj partnerství	• Zpřísnění ekologických norem • Hrozba substitutů • Změna nákupního chování spotřebitelů chleba a pečiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti SSZN a uvedených zdrojů

2.4.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

V této podkapitole se věnuji vyhodnocení výše uvedených silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro určení váhy těchto faktorů je porovnávána vzájemná důležitost jednotlivých znaků a pro porovnání jsem zvolil třístupňové hodnocení:

- „1 – znak je důležitější než porovnávaný;
- 0,5 – váha znaků je stejná;
- 0 – znak je méně důležitý než porovnávaný.“⁸⁷

2.4.3.1 Analýza silných stránek

Tabulka č. 9: Hodnocení vah silných stránek

Znaky/Porovnání	Kvalifikovaná pracovní síla	Široký strojový park	Množství výrobních a skladovacích prostor	Součet	Váha v %
Kvalifikovaná pracovní síla	X	0,5	1	1,5	50
Široký strojový park	0,5	X	1	1,5	50
Množství výrobních a skladovacích prostor	0	0	X	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

⁸⁷ <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Komentář k analýze silných stránek

Největšími silnými stránkami SSZN a SBU Bakery technology jsou kvalifikovaná pracovní síla a široký strojový park, které dosahují shodné váhy 50 %. Další silnou stránkou, která však ve srovnání s ostatními faktory nemá žádnou váhu, je množství výrobních a skladovacích prostor, kterými společnost SSZN disponuje.

2.4.3.2 Analýza slabých stránek

Tabulka č. 10: Hodnocení vah slabých stránek

Znaky/Porovnání	Absence definované strategie a poslání	Znalosti vedoucích pracovníků z oblasti ŘLZ	Marketingové aktivity	Kvalita distribuční sítě	Servisní technici	Součet	Váha v %
Absence definované strategie a poslání	X	1	0	0	0	1	10
Znalosti vedoucích pracovníků z oblasti ŘLZ	0	X	0	0	0	0	0
Marketingové aktivity	1	1	X	0	0	2	20
Kvalita distribuční sítě	1	1	1	X	0,5	3,5	35
Servisní technici	1	1	1	0,5	X	3,5	35

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Komentář k analýze slabých stránek

Nejvýznamnějšími slabými stránkami SSZN a SBU Bakery technology, které mají dle provedeného hodnocení největší váhu, jsou kvalita distribuční sítě Bakery technology a servisní technici. K dalším výrazným slabým stránkám patří marketingové aktivity Bakery technology a dále absence definované strategie a poslání SSZN. Poslední slabou stránkou, která má však ve srovnání s ostatními zanedbatelnou váhu, jsou znalosti vedoucích pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů.

2.4.3.3 Analýza příležitostí

Tabulka č. 11: Hodnocení vah příležitostí

Znaky/Porovnání	Operační programy podpory	Regulace v oblasti importu	Povinnost označování země původu výrobku	Rozvoj partnerství	Součet	Váha v %
Operační programy podpory	X	0	0,5	0	0,5	8,33
Regulace v oblasti importu	1	X	1	0	2	33,33
Povinnost označování země původu výrobku	0,5	0	X	0	0,5	8,33
Rozvoj partnerství	1	1	1	X	3	50

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Matice příležitostí

Tabulka č. 12: Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	Rozvoj partnerství	Regulace v oblasti importu
	Nízká	Operační programy podpory	Povinnost označování země původu výrobku

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Komentář k analýze příležitostí

Největší příležitost pro SSZN a Bakery technology spočívá v rozvoji partnerství, jehož pravděpodobnost úspěchu je vysoká. Další významnou příležitostí, která má však nízkou pravděpodobnost úspěchu, je regulace v oblasti importu. Dalšími nízkými příležitostmi jsou operační programy podpory a povinnost označování země původu výrobků.

2.4.3.4 Analýza hrozeb

Tabulka č. 13: Hodnocení vah hrozeb

Znaky/Porovnání	Zpřísnění ekologických norem	Hrozba substitutů	Změna nákupního chování	Součet	Váha v %
Zpřísnění ekologických norem	X	0	0	0	0
Hrozba substitutů	1	X	0,5	1,5	50
Změna nákupního chování	1	0,5	X	1,5	50

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Matice hrozeb

Tabulka č. 14: Matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	Hrozba substitutů Změna nákupního chování	
	Nízká		Zpřísnění ekologických norem

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Komentář k analýze hrozeb

Nejzávažnějšími hrozbami pro SSZN a SBU Bakery technology jsou hrozba substitutů a hrozby změny nákupního chování spotřebitelů. Další hrozbou, jejíž závažnost je však nízká, je zpřísnění ekologických norem.

2.4.4 Hodnocení intenzity a relevantnosti vzájemných vztahů

V této podkapitole se věnuji hodnocení intenzity a relevantnosti vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory. Pro toto hodnocení využiji škálu 1-5, která má následující podobu:

- „1 – označuje žádný vztah (ambivalentnost);
- 5 – velmi úzký vztah, důležité;
- pro pozitivní vztah se volí kladné znaménko, pro negativní záporné.“⁸⁸

⁸⁸ <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

2.4.4.1 Vzájemné posouzení SO, ST, WO, WT

Tabulka č. 15: Vzájemné posouzení SO

		Silné stránky			Součet hodnocení silných stránek a příležitostí
		Kvalifikovaná pracovní síla	Široký strojový park	Množství výrobních a skladovacích prostor	
Příležitosti	Rozvoj partnerství	2	2	2	6
	Regulace v oblasti importu	1	1	1	3
	Operační programy podpory	3	3	3	9
Suma					18

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Tabulka č. 16: Vzájemné posouzení ST

		Silné stránky			Součet hodnocení silných stránek a hrozeb
		Kvalifikovaná pracovní síla	Široký strojový park	Množství výrobních a skladovacích prostor	
Hrozby	Zpřísnění ekologických norem	3	3	3	9
	Hrozba substitutů	-4	-4	-4	-12
	Změna nákupního chování	-4	-4	-4	-12
Suma					-15

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Tabulka č. 17: Vzájemné posouzení WO

		Slabé stránky			Součet hodnocení slabých stránek a příležitostí
		Kvalita distribuční sítě	Servisní technici	Marketingové aktivity	
Příležitosti	Rozvoj partnerství	5	5	5	15
	Regulace v oblasti importu	1	1	1	3
	Operační programy podpory	1	1	1	3
Suma					21

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Tabulka č. 18: Vzájemné posouzení WT

		Slabé stránky			Součet hodnocení slabých stránek a hrozeb
		Kvalita distribuční sítě	Servisní technici	Marketingové aktivity	
Hrozby	Zpřísnění ekologických norem	1	1	1	3
	Hrozba substitutů	-4	-4	-5	-14
	Změna nákupního chování	1	1	1	3
Suma					-8

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

2.4.5 Závěr SWOT analýzy

Tabulka č. 19: Výsledek vzájemného působení

	S	W
O	18	21
T	-15	- 8

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Z uvedené tabulky č. 19 je zřejmé, že největší hodnoty bylo dosaženo v případě vzájemného působení slabých stránek a příležitostí. Znamená to tedy, že SBU Bakery technology by měli zvolit přístup „Maxi-mini“, což znamená využít příležitostí k omezení svých slabých stránek. Největší příležitostí byla v podkapitole 2.4.3.3. identifikována příležitost rozvoje partnerství.

Výsledkem analytické části diplomové práce je závěr, že pro SBU Bakery technology existuje potenciál rozvoje strategického partnerství.

3 Návrhová část

Na základě výsledků strategické analýzy společnosti Sklářské stroje Znojmo a její SBU Bakery technology, které jsou podrobně shrnuty v závěru SWOT analýzy, bylo potvrzeno, že pro Bakery technology existuje potenciál rozvoje strategického partnerství.

Hlavním motivem Bakery technology k rozvoji některé z forem strategického partnerství by mělo být výrazné zlepšení svých slabých stránek, které povede ke zvýšení prodeje pekařských pecí na trhu České republiky a Slovenska. Společným sdílením zdrojů a schopností mohou oba partneři dosáhnout takových pozitivních kooperačních efektů, kterých by při odděleném podnikání nebyli schopni dosáhnout.

Vedení SBU Bakery technology uvažuje pro uzavření spolupráce o potenciálním partnerovi, jimž byla na základě vlastního předvýběru identifikována společnost Pekass s.r.o.

Struktura návrhové části

Návrhovou část diplomové práce jsem rozdělil do pěti navazujících kapitol a struktura uvedených návrhů je následující:

- 1) V první kapitole se z důvodu ověření vhodnosti navrženého partnera, kterým je společnost Pekass, s.r.o., věnuji průzkumu, zda na trhu České republiky a Slovenska existují také další potenciální partneři, kteří jsou pro uzavření strategického partnerství schopni vyhovět stejným kritériím jako společnost Pekass s.r.o. – **kapitola 3.1.**
- 2) V rámci druhé kapitoly je charakterizován vybraný partner a jsou analyzovány klíčové faktory jeho interního prostředí – **kapitola 3.2.**
- 3) Ve třetí kapitole navrhuji vhodnou formu strategického partnerství pro SBU Bakery technology a jejího partnera – **kapitola 3.3.**

- 4) V rámci čtvrté kapitoly navrhuji šest klíčových fází vzniku strategické aliance mezi SBU Bakery technology a jejím partnerem – **kapitola 3.4.**
- 5) V závěrečné páté kapitole vyhodnocuji nefinanční a finanční přínosy vzniku strategické aliance a uvádím předpoklady jeho realizace – **kapitola 3.5.**

3.1 Prověření existence dalších potenciálních partnerů

3.1.1 Návrh kritérií výběru dalších potenciálních partnerů

V této podkapitole se věnuji návrhu hlavních výběrových kritérií, na základě kterých jsou vyhledáni další vhodní potenciální partneři.

Obor a předmět podnikání

Základním výběrovým kritériem pro Bakery technology je obor podnikání, neboť je nutné, aby potenciální partnerská společnost, případně její SBU, podnikala v oboru pekařských technologií. Navazujícím kritériem je předmět podnikání. Vhodným potenciálním partnerem je obchodní společnost, která se zabývá dodávkami pekařských technologií či zprostředkováním obchodu. Další možnou variantou je také společnost výrobní. V tomto případě je však podmínkou, aby se nepřekrývala produktová portfolia partnerů a vyráběné technologie pro potřeby pekařského průmyslu byly jiného typu, než produkt Bakery technology, tzn., že se nesmí jednat o konkurenci produktu, neboť cílem uzavření strategické spolupráce není vznik partnerství mezi přímými konkurenty.

Sídlo partnera a hlavní trhy

Dalším důležitým kritériem je sídlo potenciálního partnera a trhy, na kterých vyvíjí svoji podnikatelskou činnost. V obou případech je nezbytné, aby sídlo bylo v České republice či na Slovensku a byly to i hlavní trhy, na kterých potenciální partner působí. Hlavními důvody jsou společný komunikační jazyk, velmi dobrá znalost tržního prostředí a zvyklostí, ale také vzdálenost mezi oběma partnery, pro které bude pro fungování partnerského vztahu nezbytné, aby byli v pravidelném osobním kontaktu.

Jednou z dílčích kapitol SWOT analýzy je analýza slabých stránek. Mezi největší slabé stránky SBU Bakery technology patří kvalita distribuční sítě a servisních služeb. Z těchto důvodů je pro Bakery technology zásadní, aby další navržené kritérium vycházelo z hodnotového řetězce, což znamená, že potenciál pro tvorbu hodnoty

potenciálního partnera musí spočívat v primárních činnostech, kterými jsou marketing a prodej a také poskytované služby.

Kvalita distribuční sítě a servisních služeb

Z výše uvedených důvodů je dalším výběrovým kritériem potenciálního partnera kvalita jeho distribuční sítě a sítě servisních techniků, kteří působí na území České republiky a Slovenska.

Tradice partnera a pozitivní vnímání veřejností

Díky skutečnosti, že Bakery technology působí na trhu pekařských technologií od roku 2010 a ve srovnání s analyzovanými konkurenty nemá dostatečně vybudovanou tržní pozici je žádoucí, aby potenciálním partnerem byla zavedená společnost, která má delší historii působení na trhu České republiky a Slovenska.

S tímto kritériem také souvisí podmínka, aby se jednalo o partnera, který je díky svým aktivitám pozitivně vnímán veřejností. V případě, že by tomu tak nebylo, může uzavření strategického partnerství s takovýmto partnerem Bakery technology spíše ublížit.

Potenciál kompatibility partnerů a vzájemného přínosu pro partnerství

Dalším navrženým kritériem je potenciál vzájemné kompatibility obou partnerů. Jedná se především o předpoklad snadné a rychlé komunikace partnerů na úrovni managementu, ale také schopnost společné komunikace a koordinace aktivit na úrovni vytvořeného týmu.

Dalším důležitým předpokladem je, aby byl ze získaných zdrojů informací zcela zřejmý potenciál vzájemného přínosu partnerů, který je pro uzavření partnerství jedním ze základních předpokladů.

3.1.2 Návrh zdrojů pro hledání dalších potenciálních partnerů

Na základě návrhu výběrových kritérií, je dalším krokem návrh vhodných zdrojů pro hledání dalších potenciálních partnerů. S důrazem na přesnost posouzení, zda potenciální partner stanoveným kritériím vyhovuje, je pro jeho hledání žádoucí využít několika nezávislých informačních zdrojů. Tyto zdroje informací jsem rozdělil na hlavní a další zdroje. Hlavní zdroje informací se vyznačují rychlostí jejich pořízení a patří mezi ně zejména internet a PR Články.

3.1.2.1 Internet

Webové stránky oborového sdružení

Prvním zdrojem informací, který poskytuje dostatečný přehled o potenciálních partnerech, jsou webové stránky *PSPaC v ČR*⁸⁹. Tato instituce sdružuje podnikatelské subjekty, které působí v pekařském oboru v rámci České republiky a také Slovenska. Na základě bližšího zkoumání členského adresáře jsem vytvořil užší seznam potenciálních partnerů, kteří splňují první z uvedených kritérií výběru.

Webové stránky potenciálních partnerů

Na základě informací zjištěných prostřednictvím zdroje uvedeného v předchozím bodě, je dalším krokem analýza webových stránek vybraných potenciálních partnerů. Díky skutečnosti, že webové stránky patří v současné době k základnímu komunikačnímu nástroji každé firmy, je možné velmi snadno a rychle získat další žádoucí informace.

⁸⁹ <http://www.svazpekaru.cz/index.php/o-svazu/clenove>

Webové stránky obchodního a insolvenčního rejstříku

Vhodným nástrojem pro zjištění dalších nezbytných informací o potenciálních partnerech je například obchodní registr České republiky (www.portal.justice.cz) a Slovenska (www.orsr.sk), ve kterých je možné analyzovat subjekt v rámci obchodního či insolvenčního rejstříku. Jedná se o získání informací o předmětu a právní formě podnikání, sídle potenciálního partnera, jeho vlastnické struktuře či případné insolvenční. Dále je možné na těchto webových stránkách nahlédnout do důležitých listin potenciálního partnera.

3.1.2.2 PR články

Důležitým zdrojem informací z hlediska public relations jsou články uvedené v tištěných médiích či na webových stránkách. Na základě analýzy těchto článků je možné získat další důležité informace o aktivitách potenciálních partnerů.

Mezi další zdroje informací o potenciálních partnerech, které mají spíše subjektivní charakter, patří zejména osobní setkání a informace od obchodní kontaktů a zákazníků.

Osobní setkání na akcích pořádaných oborovým sdružením či veletržích

Velmi cennými informací jsou ty, které lze o potenciálním partnerovi získat z osobního styku. Jedná se o doplňující informace ke zdrojům výše uvedeným, ale zejména o subjektivní pocity, které tento styk nabízí. Díky skutečnosti, že Bakery technology i potenciální partner jsou členy PSPaC v ČR, naskýtá se během roku několik příležitostí k osobnímu setkání, zejména v rámci pravidelně pořádaných akcí, případně také na veletrhu MBK. Součástí těchto akcí je také jejich neformální část, která skýtá možnosti dalšího poznání partnerů.

Informace od obchodních kontaktů a zákazníků

Dalšími informacemi spíše subjektivního charakteru zaměřené na lidský faktor a vnímání potenciálního partnera veřejností jsou osobní rozhovory s obchodními partnery či zákazníky potenciálních partnerů. Zejména tyto subjektivní názory, týkající se firemní kultury, jako například vystupování a chování zaměstnanců potenciálního partnera, dále spolehlivosti, profesionality atd., mohou mít na posouzení partnera vliv.

3.1.3 Zhodnocení dalších potenciálních partnerů

V této podkapitole se věnuji zhodnocení potenciálu k uzavření strategického partnerství také dalších nalezených partnerů. Potenciální partneři byli vyhledáni s využitím hlavních zdrojů informací, které byly navrženy v podkapitole 3.1.2.1. a splňují základní výběrové kritérium, kterým je obor a předmět podnikání.

3.1.3.1 Skupina Omega

Omega CZ spol. s r.o.⁹⁰

Prvním potenciálním partnerem, který splňuje hlavní výběrové kritérium, je společnost Omega CZ spol. s r.o. Tato společnost byla založena v roce 1991 a jejími společníky jsou Mgr. Igor Macášek a Ing. Zbyněk Palich. Sídlo společnosti je Praze a hlavním programem je dodávka strojů, zařízení, surovin, směsí a kompletní servis pro pekárenské a cukrářské provozy v České republice.

Distribuce produktů dodávaných společností Omega CZ spol. s r.o. je na trhu České republiky zajišťována třemi obchodními zástupci. Společnost dále disponuje dvěma servisními středisky, která jsou umístěna v Praze a Kroměříži. Součástí servisních

⁹⁰ <http://omega-bakery.com/web/?q=cs/node/10>

středisek je dílna a sklad náhradních dílů. Společnost poskytuje nepřetržitý 24 hodinový servis dodávaných strojů a zařízení, který je zajišťován dvanácti servisními techniky.

Omega Slovakia spol. s r.o.⁹¹

Druhým členem skupiny je Omega Slovakia spol. s r.o. Tato společnost byla založena v roce 1994 a jejími společníky jsou Ing. Marián Boška, Ing. Ľuboš Kusý a Patricie Kusá. Společnost sídlí ve Vrútkách a hlavním programem je dodávka strojů, zařízení, surovin, směsí a kompletním servisem pro pekárenské a cukrářské provozy na Slovensku.

Distribuce produktů dodávaných společností Omega Slovakia spol. s r.o. je na území Slovenska zajišťována třemi obchodními zástupci. Společnost disponuje servisním střediskem, které je umístěno v sídle společnosti ve Vrútkách a poskytuje nepřetržitý 24 hodinový servis dodaných strojů a příslušenství, který zajišťuje šest servisních techniků.

3.1.3.2 Závěr zhodnocení potenciálního partnera

Skupina Omega, která je tvořena subjekty Omega CZ spol. s r.o. a Omega Slovakia spol. s r.o., splňuje kromě základního výběrového kritéria, kterým je obor a předmět podnikání, také dvě další kritéria tzn. sídlo partnera a hlavní trhy a dále kvalita distribuční sítě a sítě servisních techniků. Problém pro uzavření strategického partnerství lze spatřovat zejména v kritériu kompatibility partnerů, neboť skupina Omega je tvořena dvěma společnostmi s rozdílnými vlastníky, managementy, sídly a působností. Díky této skutečnosti lze očekávat výskyt problémů, které se s ohledem na vysoký počet zainteresovaných osob týkají efektivnosti komunikace v klíčových fázích uzavírání strategického partnerství, ale zejména při společné koordinaci aktivit. Díky vysoké kvalitě poskytovaných služeb a množství vlastních zdrojů na území České republiky a Slovenska není v této fázi zcela zřejmý přínos Bakery technology pro svého potenciálního partnera.

⁹¹ <http://omega-bakery.com/web/?q=sk/node/35>

Z výše uvedených důvodů nedoporučuji společnosti Omega CZ spol. s r.o. a Omega Slovakia spol. s r.o. k uzavření strategického partnerství.

3.1.3.3 TEN ART, spol. s r.o.⁹²

Dalším potenciálním partnerem je společnost TEN ART, spol. s r.o. Společnost byla založena v roce 1995 a jejími společníky jsou Ing. Miroslav Gjašík a Ing. Petr Gjašík. Společnost sídlí v Příbrami a její program je rozdělen do dvou divizí: divize pekařské stroje a divize technické plasty. V rámci divize pekařské stroje se zabývá dodávkou a servisem strojů pro pekárny a cukrárny. Hlavními trhy, na které se společnost orientuje, jsou Česká republika a Slovensko.

Distribuce produktů dodávaných společností TEN ART, spol. s r.o. je na území České republiky zajišťována dvěma obchodními zástupci. K distribuci dodávaných produktů na území Slovenska využívá společnost obchodního zastoupení, kterým je společnost I.S.P., spol. s r.o. Společnost TEN ART, spol. s r.o. disponuje dvěma servisními středisky, které sídlí v Příbrami a Olomouci. Nepřetržitý 24 hodinový servis na území České republiky zajišťují dva hlavní servisní technici, kteří dále využívají několik regionálních servisních techniků. Na území Slovenska je servis zajišťován opět společností I.S.P., spol. s r.o.

3.1.3.4 Závěr zhodnocení potenciálního partnera

Společnost TEN ART spol. s r.o. taktéž vyhovuje kromě základního výběrového kritéria dalším kritériím, kterými jsou sídlo partnera a hlavní trhy a dále kvalita distribuční sítě a servisních služeb. I v případě této společnosti lze očekávat výskyt problému, který souvisí se skutečností, že distribuce a servis strojů jsou na území Slovenska zajišťovány další společností, což může ovlivnit efektivnost komunikace v klíčových fázích uzavírání strategického partnerství, ale zejména při společné koordinaci aktivit.

⁹² <http://www.tenart.cz/o-spolecnosti/divize-pekarske-stroje/>

Společnost TEN ART spol. s r.o. poskytuje vysokou kvalitu služeb a disponuje množstvím vlastních zdrojů na trhu České republiky a prostřednictvím svého partnera také na Slovensku. Z těchto důvodů není v této fázi zcela zřejmý potenciál přínosu Bakery technology pro svého potenciálního partnera.

Z výše uvedených důvodů nedoporučuji společnost TEN ART spol. s r.o. k uzavření strategického partnerství.

Na základě provedeného zhodnocení dalších potenciálních partnerů lze potvrdit, že společnost Pekass, s.r.o. je pro Bakery technology nejvhodnějším kandidátem k uzavření strategického partnerství, neboť ostatní potenciální partneři nebyli schopni v dostatečné míře vyhovět výběrovým kritériím.

3.2 Analýza vybraného strategického partnera

V této kapitole se věnuji stručné charakteristice společnosti *Pekass s.r.o.*⁹³ z hlediska její historie, vlastnické struktury a současného programu. Následně také analýze jejího interního prostředí.

3.2.1 Stručná charakteristika společnosti Pekass⁹⁴

Společnost Pekass sídlí v Plzni a byla založena v roce 1993 panem Janem Koutem a Ing. Zdeňkem Maštálkou. Již od svého založení působí Pekass v oboru pekařských technologií. Zkušenosti z tohoto oboru vnesli do podnikání oba její zakladatelé, kteří společně působili v Západočeských pekárnách a cukrárnách. Hlavním programem společnosti byl v prvních letech nákup a následný prodej repasovaných pekařských pecí. Ke změně vlastnické struktury došlo v roce 2007, kdy do společnosti vstoupil třetí společník pan Radek Růth.

Současný program⁹⁵

V současné době se Pekass zabývá obchodní činností, která spočívá v nákupu a prodeji pekařských a cukrářských strojů a zařízení a také zprostředkování obchodu. Dále také činností projekční a servisem dodaných strojů a příslušenství. Hlavními trhy, na které se Pekass zaměřuje, jsou Česká republika, Slovensko a Bělorusko. Program společnosti je rozdělen do dvou hlavních oblastí.

1) PEKASS INDUSTRY

Zabývá se dodávkami nových a repasovaných strojů pro výrobu pekařských a cukrářských produktů v průmyslových pekárenských linkách. Dodávané stroje jsou vyráběny řadou zahraničních výrobců a jedná se především o dávkovací a mísící stroje,

⁹³ Dále také jen Pekass či společnost

⁹⁴ <http://www.pekass.cz/o-spolecnosti-pekass>

⁹⁵ Tamtéž

hnětače, rozvalovače, děličky, řezačky, fritézy, mrazicí systémy a v neposlední řadě také pekařské pece, které jsou z pohledu Bakery technology obzvláště důležité.

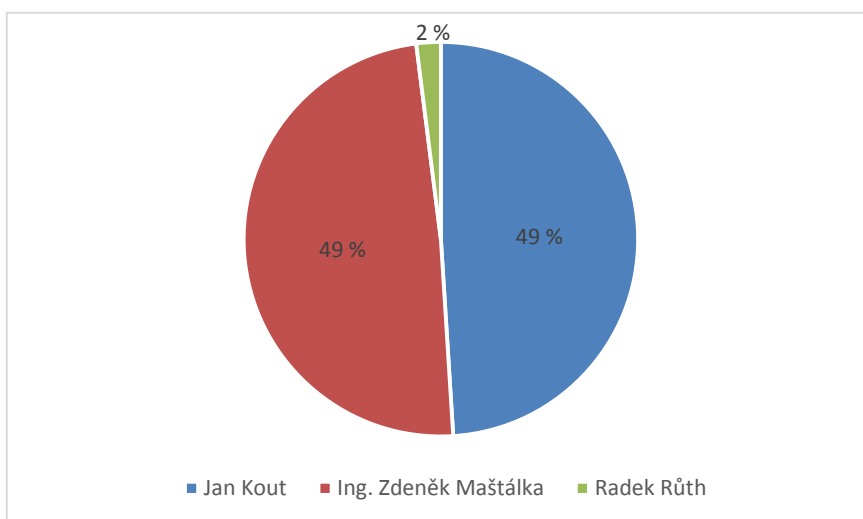
Pekařské pece dodávané Pekassem jsou etážového sázečního a rotačního typu tzn. jiného typu než je produkt CPMP, který vyrábí Bakery technology.

2) Pro menší pekárny a obchodní řetězce

Druhá oblast výrobního programu se zaměřuje na dodávky příslušenství pro pekárny menšího typu a obchodní řetězce. Mezi hlavní dodávané produkty patří zejména různé druhy plechů, vozíků, forem, valů, ošatek atd.

Vlastnická struktura

Graf č. 3: Vlastnická struktura společnosti Pekass



Zdroj: Vlastní zpracování na základě <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148508&typ=PLATNY>

3.2.2 Hodnotový řetězec společnosti Pekass

3.2.2.1 Primární aktivity

Vstupní logistika

Díky skutečnosti, že Pekass není společností výrobní, odpadá veškerá vstupní logistika, která spočívá v zajišťování, příjmu, skladování a manipulaci s materiálem. Vstupní logistika spočívá pouze v příjmu a uskladnění zboží, které je na základě obchodní smlouvy dodáváno jejich výrobcí. Dle smluvených dodacích termínů a parity jsou objednané stroje a zařízení dodávány do sídla v Plzni. K transportu zboží od dodavatele je využívána především externí kamionová přeprava. V případě dodávek menších strojů, příslušenství či náhradních dílů je využíváno také dopravy formou sběrných služeb. Následně je zkontrolována jakost dodávky a zboží je uskladněno ve skladech.

Společnost se také zabývá repasí starších strojů. V tomto případě je vstupní logistika strojů zajišťována výhradně vlastním logistickým oddělením a stroje jsou následně uskladněny.

Výrobní operace

Pekass se zaměřuje výhradně na obchodní a projekční činnost, servis dodaných produktů a v omezené kapacitě také repasí starších strojů, která je jedinou operací výrobního charakteru. Repase starších strojů je prováděna montéry a veškeré operace probíhají v elektro dílně. Díky skutečnosti, že společnost nedisponuje žádným strojovým parkem a pouze omezeným počtem montérů, tvoří obrat této činnosti pouze 10% podíl z celkového obratu.

Výstupní logistika

Výstupní logistika je zajišťována vlastním logistickým oddělením. Činnosti pracovníků logistického oddělení spočívají v označení zboží štítkem s logem společnosti, zabalení a v přípravě potřebných expedičních dokumentů. Následně je zboží prostřednictvím vlastního vozového parku expedováno konečnému zákazníkovi.

Marketing a prodej

Díky tomu, že se Pekass zabývá výhradně nákupem strojů a zařízení od výrobců a následným prodejem zákazníkům, je věnována velká pozornost kvalitě marketingových aktivit a distribuční cesty. Stejně jako v případě Bakery technology je také u Pekassu, z hlediska posloupnosti hlavních činností, marketing a prodej na prvním místě hodnotového řetězce. Nejdříve totiž dochází k uzavření obchodní smlouvy mezi Pekassem a zákazníkem, teprve poté obchodní ředitel společnosti objednává požadované zboží u jejich výrobců. Právě obchodní ředitel také zabezpečuje veškeré marketingové aktivity společnosti, které jsou z hlediska komunikačního mixu analyzovány v následujícím textu.

a) Reklama

Pekass využívá zejména dvou forem reklamy. První formou je reklama v tištěných médiích. Jedná se o pravidelná reklamní sdělení v časopise Pekař a cukrář, který má podobu měsíčníku a je určen pro členy PSPaC v ČR. Výhodou této formy reklamy je zacílení na konkrétní segment čtenářů, kterými jsou výrobci pekařských a cukrářských produktů v České republice a na Slovensku. Další využívanou formou reklamy je reklama mobilní. Jedná se o polep kompletního vozového parku společnosti, který respektuje její jednotný vizuální styl.

b) Podpora prodeje

Největší pozornost je Pekassem věnována účasti na výstavách a veletrzích. Nejprestižnějším veletrhem s dlouholetou tradicí je z pohledu České republiky a Slovenska veletrh MBK, který je pořádán jednou za dva roky v prostorách brněnského výstaviště. Tento veletrh je součástí potravinářského veletrhu Salima a je určen výrobcům pekařských a cukrářských výrobků. Mezi další akce, kterých se Pekass každoročně zúčastňuje, patří výstavy pořádané PSPaC v ČR. Jedná se o akce Dny chleba a Strojně-technický seminář.

c) Public relations

Společnost se také intenzivně věnuje udržování vztahů s veřejností. Mezi hlavní využívané nástroje patří pravidelné články v tištěných médiích či na webových portálech. Obsahem těchto článků jsou obvykle informace o realizaci významných dodávek, oslavě jubileí či dalších úspěších společnosti. Dalším využívaným nástrojem public relations je sponzoring. Pekass finančně podporuje akce pořádané PSPaC v ČR. Mezi nejvýznamnější akce, na kterých se aktivně podílí, patří národní soutěž Pekař roku. Další sponzorské aktivity se zaměřují například na podporu sportovních aktivit, kdy je oficiálním partnerem prvoligového fotbalového týmu FC Viktoria Plzeň.

d) Osobní prodej a direct marketing

Pekass využívá k realizaci svých obchodních aktivit zejména osobního prodeje, který je kombinován se základními formami direct marketingu. Trh České republiky a Slovenska je rozdělen a obsluhován obchodními zástupci, kteří aktivně působí ve svěřených regionech. Z pohledu direct marketingu využívá zejména telemarketing a direct mail, kdy obchodní zástupci cíleně kontaktují své stávající i potenciální zákazníky sídlící v obsluhovaném regionu. Na základě direct marketingu jsou smlouveny osobní návštěvy v sídle zákazníka, kde následně obchodní zástupci prezentují produktové portfolio společnosti.

Další dílčí činností z hlediska této kategorie je prodej. Pekass vystupuje na trzích České republiky a Slovenska v pozici prostředníka mezi zahraničními výrobci, pro které by vybudování přímé distribuční cesty nebylo zejména díky vysokým nákladům možné, a konečnými zákazníky. Společnost si během let vybudovala kvalitní distribuční síť, která je tvořena šesti obchodními zástupci. Vzhledem k velikosti trhů je tento počet dostatečný a Česká republika a Slovensko jsou velmi dobře pokryty.

Další osobou, která se podílí na činnosti prodeje, je projektový koordinátor. Na základě aktivit obchodních zástupců a projevení zájmu o pořízení technologie ze strany zákazníka, projektový koordinátor konzultuje se zákazníkem a připravuje vhodné varianty technického řešení projektu, jejichž součástí jsou propočty rentability. Silnou stránkou projektového koordinátora je jeho specializace na dotační programy podpory a je schopen pro zákazníka připravit kompletní podklady pro žádost o dotaci.

Služby

Mezi nejvýznamnější poskytované služby patří servis strojů a příslušenství. Pekass disponuje rozsáhlou sítí vlastních, ale i smluvně zajištěných servisních techniků, kteří působí na území České republiky a Slovenska 24 hodin denně. Výhodou takto rozsáhlé sítě techniků je schopnost, v případě poruchy či výskytu problémů na stroji, velmi operativně zasahovat u zákazníka.

3.2.2.2 Podpůrné aktivity

Infrastruktura podniku

Organizační struktura je graficky znázorněna a podrobněji specifikována v rámci následující podkapitoly 3.2.3. Top management společnosti tvoří její dva jednatele, kterými jsou pan Jan Kout, zastávající současně funkci obchodního ředitele a dále Ing. Zdeněk Maštálka, který je současně technickým ředitelem. Díky skutečnosti, že Pekass patří dle počtu svých zaměstnanců do kategorie malých podniků, řídí a vykonávají většinu hlavních procesů, kterými jsou plánování, řízení financí, právní záležitosti, controlling, řízení lidských zdrojů atd., právě jednatele společnosti.

Řízení lidských zdrojů

Pekass v současné době zaměstnává 32 stálých zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů z hlediska náboru, výběru, motivace či odměňování zaměstnanců zajišťuje obchodní ředitel společnosti pan Jan Kout. Ve společnosti je věnována pozornost zejména výběru pracovníků, kterými jsou pouze vysoce kvalifikovaní zaměstnanci z hlediska jejich zaměření.

Pekass se také intenzivně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jsou v rámci vzdělávacího projektu pravidelně školeni ve vlastním školicím středisku. Při realizaci vzdělávacího projektu spolupracuje Pekass s partnerem PRIMA PEČIVO s.r.o. a jeho název je *KOMPLEXNÍ ROZVOJ VZDĚLÁVÁNÍ PRO PEKASS A PRIMA*. Tento projekt je financován prostřednictvím *Operačního programu Lidské zdroje zaměstnanost* a také

ze státního rozpočtu. Hlavním cílem projektu je zvýšení adaptability zaměstnanců, úrovně jejich znalostí a dále zvýšení motivace a sounáležitosti ke společnosti.⁹⁶

Technologický vývoj⁹⁷

Z pohledu technologického vývoje patří mezi nejvýznamnější faktory činnost školícího střediska, které vzniklo v roce 2010 a je součástí sídla společnosti. Součástí školícího střediska je předváděcí místnost strojů, školící místnosti a pekařský trenažér. Tento trenažér slouží k výuce základních pekářenských dovedností, kterými jsou například výroba a mísení těsta, tvarování, pečení a ovládání strojů. Výuka je zajištěna odborníky z pekařského oboru a probíhá na nejmodernějších strojích, které Pekass dodává. Výhodou tohoto trenažéru je, že si zde mohou vyzkoušet funkční vlastnosti strojů nejen zaměstnanci společnosti, kteří tyto stroje prodávají, případně zajišťují jejich servis, ale také přímo zákazníci, studenti pekářenských oborů či zájemci, kteří si tak mohou zvýšit svoji odbornou kvalifikaci, čímž přispějí ke zvýšení kvalifikované pracovní síly v pekařském oboru. Projekt školícího střediska vzniknul za podpory fondů Evropské unie v rámci *Operačního programu Podnikání a inovace*. V roce 2011 získal tento projekt první místo při vyhlašování Podnikatelského projektu roku, kategorie Školící středisko. Tuto akci pořádá Czechinvest ve spolupráci s MPO ČR.

Opatřování vstupů

Z hlediska opatřování vstupů, využívá Pekass evropské či státní programy podpory. Právě díky těmto programům společnost vybudovala zmíněné školící středisko a realizuje vzdělávací programy.

3.2.2.3 Závěr analýzy hodnotového řetězce společnosti Pekass

Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti, který je vnímán jak jejími zaměstnanci, tak také autorem diplomové práce, je uveden v následujících tabulkách.

⁹⁶ <http://www.pekass.cz/skoleni-je-sance-pro-spolecnosti-pekass-a-prima>

⁹⁷ <http://www.pekass.cz/pekarsky-trenazer-skolici-stredisko-pekass>

V tabulce č. 20 se jedná o potenciál pro tvorbu hodnoty z hlediska hlavních činností, zatímco v tabulce č. 21 o hodnoty z hlediska činností podpůrných.

Tabulka č. 20: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – hlavní činnosti

Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – hlavní činnosti	
Marketing a prodej	• Účast na největších výstavách a veletrzích v rámci České republiky a Slovenska • Osobní prezentace produktů přímo u zákazníka • Distribuční síť zajišťující pokrytí celého trhu České republiky a Slovenska • Schopnosti čerpat evropské a státní programy podpory, díky kterým je možné zákazníkovi připravit kompletní dokumentaci pro žádost o dotaci
Služby	• Nepřetržitý 24 hodinový servis na celém území České republiky a Slovenska zajišťovaný sedmi servisními technikami

Zdroj: Vlastní zpracování dle hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass a uvedených zdrojů

Z pohledu Bakery technology je velmi důležité, že největší potenciál pro tvorbu hodnot vybraného strategického partnera spočívá v hlavních činnostech, kterými jsou marketing a prodej a dále služby, neboť právě tyto činnosti patří k největším slabým stránkám Bakery technology.

Tabulka č. 21: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – podpůrné činnosti

Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – podpůrné činnosti	
Technologický vývoj	Vlastní školicí středisko, jehož součástí je pekařský trenažér, který slouží k výuce základních pekářenských dovedností a poskytuje možnost vyzkoušení funkčních vlastností strojů

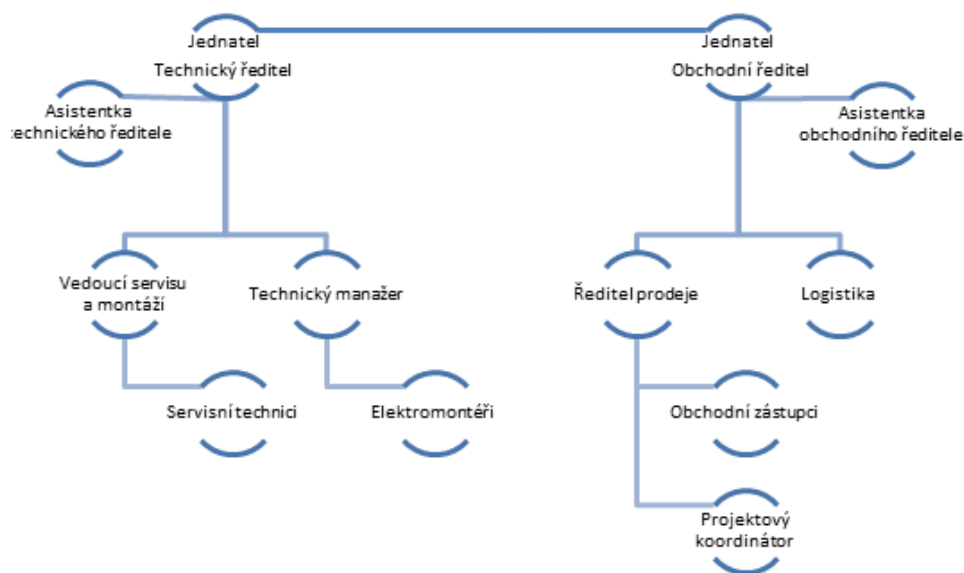
Zdroj: Vlastní zpracování dle hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass a uvedených zdrojů

3.2.3 Model 7S společnosti Pekass

Struktura

Prvním prvkem modelu 7S je organizační struktura společnosti, která je zobrazena na následujícím schématu.

Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti Pekass



Zdroj: Vlastní zpracování dle hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass

Z výše uvedeného schématu je zřejmé, že Pekass využívá liniovou organizační strukturu. Top management společnosti tvoří její dva jednatele. První z jednatelů pan Jan Kout zároveň zastává funkci obchodního ředitele a jeho podřízenými jsou: asistentka obchodního ředitele, ředitel prodeje (kterým je třetí ze společníků pan Radek Růth) a dále oddělení logistiky. Ředitel prodeje je nadřízený obchodním zástupcům a projektovému koordinátorovi. Druhý jednatel Ing. Zdeněk Maštálka, který zastává funkci technického ředitele je nadřízený asistentce technického ředitele, vedoucímu servisu a montáží a technickému manažerovi. Vedoucí servisu a montáží je nadřízen servisním technikům a dále technický manažer elektromontérům.

Strategie

Během hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti bylo potvrzeno, že společnost má definované strategické cíle a odpovídající strategii k jejich dosažení. Tyto strategické informace Pekassu jsou však utajované. Jedním z předpokladů vzniku strategického partnerství je vzájemná výměna důležitých informací, mezi které cíle a strategie patří. Na základě uvedených skutečností je žádoucí, aby byla současná neznalost strategie partnera zohledněna již v prvotní fázi vzniku strategického partnerství, kterou je posouzení vzájemné kompatibility partnerů.

Sdílené hodnoty

Poslání společnosti Pekass, které by mělo být základním předpokladem pro sdílení hodnot, má následující znění:

„Cílem do budoucna je být nadále předním úspěšným dodavatelem špičkové techniky do pekáren a zároveň posílit svou pozici na trhu i v levnějších segmentech. Nonstop servis a komplexní služby na klíč i v regionech nyní zajišťuje síť obchodních zástupců a fundovaných servisních techniků. Síla firmy Pekass je v pracovitém týmu poctivých a přátelských lidí.“⁹⁸

⁹⁸ <http://www.pekass.cz/o-spolecnosti-pekass>

Takto definované poslání je v případě, že je dále rozpracováno do firemních cílů a strategie dostačující. Dle hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti jsou tyto hodnoty společnosti dostatečně sdíleny všemi jejími zaměstnanci.

Spolupracovníci

Pekass v současné době zaměstnává 32 zaměstnanců, 17 je zaměstnáno přímo v sídle společnosti v Plzni, ostatní zaměstnanci, jako obchodní zástupci či servisní technici, sídlí v obsluhovaných regionech. Jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, zaměstnanci sdílejí hodnoty společnosti a jsou k ní vysoce loajální. Společnost si také uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a váží si jich, o čemž svědčí programy vzdělávání, ale také systém odměňování. Díky skutečnosti, že v sídle společnosti je zaměstnán pouze nízký počet pracovníků, panují mezi nimi velmi dobré vztahy a fungují jako jeden tým.

Styl manažerské práce

Top management společnosti je tvořen dvěma jejími jednatelem. Jedná se o obchodního ředitele pana Jana Kouta a technického ředitele Ing. Zdeňka Maštálku. Top management společnosti uplatňuje demokratický styl řízení a dává svým zaměstnancům prostor podílet se na rozhodování. Konečné slovo při rozhodování však mají jednatele společnosti pan Jan Kout a Ing. Zdeněk Maštálka.

Schopnosti

Pekass disponuje kvalifikovanými pracovníky s odbornými schopnostmi. V sídle společnosti působí zaměstnanci s technickými schopnostmi, jako například technický ředitel, technický manažer, projektový koordinátor, vedoucí servisu a také elektromontéři. Z hlediska ekonomické kvalifikace se jedná o obchodního ředitele a ředitele prodeje. Ostatními pracovníky, kteří působí mimo sídlo společnosti, jsou servisní technici a obchodní zástupci. Servisní technici jsou vysoce kvalifikovaní a technicky zdatní v problematice strojů či příslušenství. Na profil obchodního zástupce

Pekassu jsou kladeny obzvláště vysoké nároky, neboť kromě znalostí technických musí disponovat znalostmi obchodních praktik a komunikačními schopnostmi.

O vysoké úrovni kvalifikace top managementu a zaměstnanců Pekassu svědčí i další ocenění. Pan Jan Kout a Ing. Zdeněk Maštálka zvítězili v soutěži, kterou každoročně vyhlašuje společnost Ernst & Young a obdrželi cenu pro Podnikatele roku 2006 Plzeňského kraje.⁹⁹

Systémy¹⁰⁰

Společnost je od roku 2007 držitelem certifikátu ISO 9001:2008 pro návrh, vývoj, kompletaci a prodej technologických zařízení pekáren. Dalším využívaným systémem je firemní informační systém.

3.2.3.1 Závěr modelu 7S společnosti Pekass

V následující tabulce č. 22 jsou uvedeny klíčové faktory modelu 7S společnosti Pekass.

Tabulka č. 22: Klíčové faktory modelu 7S společnosti Pekass

Klíčové faktory modelu 7S – silné stránky společnosti Pekass	
Sdílené hodnoty	Společnost má jasně definované poslání, které je sdíleno všemi jejími zaměstnanci. Zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální a usilují o dosažení společných cílů
Spolupracovníci	Společnost si velmi váží svých zaměstnanců a usiluje o jejich vzdělávání. Pro zaměstnance jsou ve vlastním školicím středisku pořádány vzdělávací programy. Dále společnost využívá finanční motivátory pro své zaměstnance při dosažení stanovených cílů
Schopnosti	Společnost disponuje vysoce kvalifikovanými odborníky z oblasti managementu, prodeje a servisu

Zdroj: Vlastní zpracování dle hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass

⁹⁹ <http://www.pekass.cz/napsali-o-nas>

¹⁰⁰ <http://www.pekass.cz/iso-9001>

3.3 Návrh vhodné formy strategického partnerství

Na základě provedené analýzy interního prostředí vybraného partnera, spočívá další krok ve volbě optimální formy partnerského vztahu.

Jak bylo podrobně uvedeno v teoretické části diplomové práce, existuje několik základních forem strategického partnerství. Z tohoto důvodu je důležité, aby byly při volbě jeho optimální formy zohledněny veškeré skutečnosti, týkající se aktuální situace obou partnerů a také jejich budoucí očekávání od partnerství.

Na základě uvedených skutečností doporučuji pro Bakery technology a Pekass zvolit jako neoptimálnější formu strategického partnerství **strategickou alianci**. Hlavním důvodem volby právě této formy strategického partnerství je skutečnost, že strategická aliance umožňuje oběma partnerům, díky společnému využívání svých silných stránek, dosahovat pozitivního synergického efektu, ale zároveň umožňuje partnerům zachování své samostatnosti.

3.3.1 Výběr vhodného typu strategické aliance

Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, lze strategické aliance rozdělit do dvou základních typů, kterými jsou majetkové a nemajetkové strategické aliance a dále také klasifikovat z hlediska důvodu pro jejich vznik.

S ohledem na dva základní typy strategických aliancí, je pro Bakery technology a Pekass vhodné upřednostnit nemajetkovou strategickou alianci. Výhoda tohoto typu strategické aliance spočívá v tom, že je založena pouze na smluvním vztahu mezi oběma partnery, kteří si však mohou i nadále zachovat stávající majetkovou nezávislost vůči druhému partnerovi. Pro vznik strategické aliance mezi Bakery technology a Pekassem není zcela nezbytné, aby došlo k výměně majetkových podílů. Pro oba partnery znamená volba nemajetkového typu strategické aliance zejména menší časovou náročnost a administrativní zatížení při vzniku strategické aliance než u majetkového typu. Dále také tento typ strategické aliance umožňuje partnerům snadnější ukončení spolupráce,

ke kterému dojde v případě, kdy bude partnery uznáno, že existence strategické aliance není s ohledem na dosažené výsledky nadále žádoucí.

Dalším hlediskem výběru vhodného typu strategické aliance je klasifikace dle důvodů pro její vznik. V případě Bakery technology a Pekassu se jedná o nemajetkovou strategickou alianci, která je zaměřená na společné sdílení činností a zdrojů, díky kterému by mělo být dosaženo synergických efektů vedoucích ke splnění stanovených cílů strategické aliance.

V následujících kapitolách diplomové práce se zabývám návrhem šesti klíčových fází vzniku strategické aliance mezi SBU Bakery technology a společností Pekass. S ohledem na splnění dílčích cílů diplomové práce nejsou fáze 3 a 4 (kapitoly 3.4.3. a 3.4.4.) podrobněji rozpracovány.

3.4 Návrh klíčových fází vzniku strategické aliance

3.4.1 Fáze prověření vzájemné kompatibility partnerů

První fáze vzniku strategické aliance spočívá v prověření vzájemné kompatibility obou partnerů v souvislosti s možnými riziky, která se mohou v následujících fázích vyskytnout. Pro prověření kompatibility partnerů využiji výstupů provedených analýz interních faktorů – modelu 7S. Z těchto sedmi interních faktorů jsem zvolil pět klíčových a k vyjádření míry rizika nekompatibility jsem navrhnul následující pětistupňovou škálu:

5 – velmi vysoké riziko nekompatibility;

4 – vyšší riziko nekompatibility;

3 – střední riziko nekompatibility;

2 – nižší riziko nekompatibility;

1 – velmi nízké riziko nekompatibility.

Strategie

Společnost Sklářské stroje Znojmo nemá jasně definované své strategické cíle a strategii k jejich dosažení. Tato absence se týká jak úrovně firemní strategie, tak také obchodní strategie SBU Bakery technology, což má negativní dopad na důležité skupiny stakeholderů. Naopak společnost Pekass by měla mít jasně definované své strategické cíle i odpovídající strategii, což je však díky skutečnosti, že jsou tyto informace přísně utajené, v tuto chvíli z hlediska kompatibility partnerů nemožné posoudit. Z těchto důvodů dosahuje ***míra rizika nekompatibility partnerů úrovně 3.***

Struktura

Organizační struktura společnosti Sklářské stroje Znojmo má funkční podobu, zejména díky vyššímu počtu zaměstnanců a funkcí. Naopak organizační struktura společnosti Pekass má liniiovou podobu. Tato odlišnost by však neměla mít výraznější dopady na vznik strategické aliance a z tohoto důvodu dosahuje ***míra rizika nekompatibility partnerů úrovně 1.***

Sdílené hodnoty

Společnost Sklářské stroje Znojmo nemá definované své poslání, které je jedním z klíčových prvků organizační kultury a nositelem společných hodnot. Naopak společnost Pekass má poslání jasně definované a tyto hodnoty jsou sdíleny všemi jejími zaměstnanci. Na základě těchto skutečností lze potvrdit, že je splněn důležitý předpoklad vzniku strategické aliance, kterým je vzájemná nekonfliktnost organizačních kultur partnerů. Přesto však dosahuje ***míra rizika nekompatibility partnerů úrovně 2.***

Spolupracovníci

Jak bylo uvedeno v předchozím bodě, zaměstnanci společnosti Sklářské stroje Znojmo nesdílí společné hodnoty, což má vliv na styl jejich práce, který vykazuje známky individualismu a větší míru neloajálnosti vůči zaměstnavateli. Naopak zaměstnanci společnosti Pekass, kteří sdílí společné hodnoty, fungují jako jeden tým se snahou dosáhnout společné cíle společnosti. Z těchto důvodů dosahuje ***míra rizika nekompatibility partnerů úrovně 2.***

Styl manažerské práce

Management obou partnerů využívá demokratický styl řízení se snahou zapojit zaměstnance do rozhodování. Konečné rozhodnutí však zůstává na jejich jednatelích. ***Z těchto důvodů dosahuje míra rizika nekompatibility partnerů úrovně 1.***

Výsledkem první fáze vzniku strategické aliance je potvrzení, že oba partneři jsou vzájemně kompatibilní a míra rizika jejich nekompatibility dosahuje pouze v jednom případě střední úrovně. V ostatních čtyřech případech je úroveň rizika velmi nízká nebo nižší.

3.4.2 Fáze definování klíčových faktorů strategické aliance

3.4.2.1 Identifikace přínosů partnerů pro strategickou alianci

Následující fází vzniku strategické aliance je identifikace přínosů jednotlivých partnerů pro strategickou alianci. Jedním z nejdůležitějších předpokladů fungování partnerského vztahu totiž je, aby byl identifikovatelný přínos obou partnerů.

Právě k identifikaci přínosů partnerů využijí výsledků již provedených analýz hodnotových řetězců, kde byl identifikován nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty partnerů, který je také považován za hlavní přínos pro strategickou alianci. Tento potenciál pro tvorbu hodnoty je uveden v následujících tabulkách a je vždy barevně vyznačen.

Hodnoty poskytnuté SBU Bakery technology

Tabulka č. 23: Přínos SBU Bakery technology pro strategickou alianci

Podpůrné činnosti	Infrastruktura podniku				
	Řízení lidských zdrojů				
	Technologický vývoj				
	Opatřování vstupů				
	Vstupní logistika	Výrobní operace	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby
	Primární činnosti				

Zdroj: Vlastní zpracování – upraveno dle Mallya, 2007, str. 70

Hodnoty poskytnuté společností Pekass

Tabulka č. 24: Přínos společnosti Pekass pro strategickou alianci

Podpůrné činnosti	Infrastruktura podniku				
	Řízení lidských zdrojů				
	Technologický vývoj				
	Opatřování vstupů				
	Vstupní logistika	Výrobní operace	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby
	Primární činnosti				

Zdroj: Vlastní zpracování – upraveno dle Mallya, 2007, str. 70

3.4.2.2 Hodnotový řetězec strategické aliance

Na základě identifikovaných přínosů obou partnerů, které jsou barevně vyznačeny v předchozích tabulkách, spočívá následující krok v propojení hodnotových řetězců obou partnerů a vytvoření hodnotového řetězce strategické aliance.

Hodnotový řetězec strategické aliance

V následující tabulce je zobrazen hodnotový řetězec strategické aliance. Hodnoty jsou opět barevně vyznačeny a je zřejmé, že hodnotový řetězec strategické aliance vzniknul vertikálním propojením hodnotových řetězců jednotlivých partnerů, což znamená, že partneři sdílejí různé činnosti svých hodnotových řetězců.

Tabulka č. 25: Hodnotový řetězec strategické aliance

Podpůrné činnosti	Infrastruktura podniku				
	Řízení lidských zdrojů				
	Technologický vývoj				
	Opatřování vstupů				
	Vstupní logistika	Výrobní operace	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby
	Primární činnosti				

Zdroj: Vlastní zpracování – upraveno dle Mallya, 2007, str. 70

Vznikem strategické aliance dochází k vytvoření hodnot, které se týkají oblasti hlavních i podpůrných činností. Z pohledu primárních činností spočívá hodnota strategické aliance v činnosti výrobní operace, neboť strategická aliance poskytuje zákazníkům vysokou kvalitu strojírenských prací, která je zajištěna rozsáhlým strojovým parkem, kvalifikovanou pracovní silou a disponuje velkým množstvím výrobních a skladovacích ploch.

Další hodnotou z oblasti primárních činností je marketing a prodej. Strategická aliance poskytuje zákazníkům hodnotu, která spočívá v účasti na největších výstavách a veletrzích v rámci České republiky a Slovenska a také v osobní prezentaci produktů přímo u zákazníka. Dále strategická aliance disponuje distribuční sítí obchodních zástupců, kteří působí na celém trhu České republiky a Slovenska.

Poslední hodnotou z oblasti primárních činností je servis, neboť strategická aliance poskytuje zákazníkům nepřetržitý 24 hodinový servis na území České republiky a Slovenska, který je zajišťován sedmi servisními technikami.

Druhou oblastí jsou podpůrné činnosti a poskytovaná hodnota se týká činnosti technologický vývoj. Strategická aliance disponuje vlastním školicím střediskem, jehož součástí je pekařský trenažér, který slouží k výuce základních pekárenských dovedností a poskytuje možnost vyzkoušení funkčních vlastností strojů.

3.4.2.3 Definování společných cílů strategické aliance

Dalším z klíčových faktorů strategické aliance je definování hlavních společných cílů, kterých má být v rámci partnerského vztahu dosaženo. Pro strategickou alianci navrhuji stanovení následujících hlavních cílů, které jsou dále rozpracovány do cílů dílčích.

Cíl 1 - Realizovat dodávky čtyř CPMP do 12/2016

Prvním navrženým cílem strategické aliance je do konce roku 2016 realizovat dodávky čtyř kusů produktu CPMP na trzích České republiky a Slovenska. Při stanovení tohoto cíle byly zohledněny veškeré faktory, které souvisí s obchodním plánem Bakery technology, současnou situací v pekařském oboru a výrobními kapacitami společnosti Sklářské stroje Znojmo. Důležitým faktorem pro splnění tohoto cíle je, aby byla zohledněna výrobní kapacita, což znamená, aby byly jednotlivých čtvrtletích současně vyráběny maximálně dvě pece CPMP.

Dílčími cíli pro dosažení cíle hlavního jsou:

- zlepšit marketingové aktivity SBU Bakery technology a následně vyvíjet společné v rámci strategické aliance;
- vytvořit distribuční síť SBU Bakery technology;
- vytvořit síť servisních techniků SBU Bakery technology

Cíl 2 - Zdvojnásobit obrat činnosti repase strojů v rámci programu společnosti Pekass

Druhým navrženým cílem strategické aliance je zvýšit obrat činnosti repase starších strojů v rámci programu společnosti Pekass ze současných 10 % na 20 % celkového obratu společnosti. Důvodem pro stanovení tohoto cíle je současná situace v pekařském oboru a snaha o uspokojení narůstající poptávky po repasovaných strojích.

Cíl 3 - Vybudovat sklad náhradních dílů společnosti Pekass pro Moravu a Slovensko

Třetím a posledním navrženým cílem strategické aliance je vybudovat sklad náhradních dílů společnosti Pekass pro Moravy a Slovenska. Tento cíl je stanoven s ohledem na zvyšování hodnoty pro zákazníka v oblasti servisních služeb.

3.4.3 Fáze návrhu implementačního plánu strategické aliance

Další fází vzniku strategické aliance je vytvoření implementačního plánu. S ohledem na dosažení cílů diplomové práce však vytvoření implementačního plánu není jejím předmětem. Z důvodu zvýšení prodejů SBU Bakery technology se ovšem očekává okamžité zahájení realizace prvních kroků dle navržených klíčových fází. Předpokládaný horizont vzniku strategické aliance je 3 měsíce.

3.4.4 Fáze uzavření smluv strategické aliance

Definování přesného právního rámce a obsahu smlouvy strategické aliance taktéž není předmětem diplomové práce. Z tohoto důvodu jsou navrženy pouze klíčové faktory týkající se práv a povinností partnerů, které je v této fázi nutné zohlednit.

Povinnost poskytnutí hmotných, lidských zdrojů a schopností

Oba partneři se musí zavázat, že strategické alianci poskytnou zdroje, které jsou pro dosahování stanovených cílů a vyvíjení společných aktivit nezbytné. Jedná se o zdroje hmotné, mezi které patří zdroje finanční, fyzické, technické a organizační. Dále také zdroje lidské, jako například znalosti, dovednosti a zkušenosti. Posledními zdroji jsou schopnosti, mezi které patří například interní procesy či používané metody partnerů.

Povinnost poskytnutí nehmotných zdrojů

Kromě poskytnutí zdrojů uvedených v předchozím bodě je pro strategickou alianci také velmi důležité poskytnutí zdrojů nehmotné povahy. Jedním z motivů a předpokladů pro vzniku strategické aliance je důkladné poznání silných stránek partnera a snaha se od něj naučit vykonávat konkrétní činnosti lépe. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl v této fázi jednotlivými partnery stanoven rámec poskytovaných informací s ohledem na zajištění ochrany jejich duševního vlastnictví. Bakery technology a Pekass by se měli zavázat, že strategické alianci poskytnou následující informace:

- a) Základní informace o podniku – historie, organizační struktura.
- b) Poslání a vize, strategické cíle a strategie.
- c) Vybrané finanční ukazatele.
- d) Databáze stávajících a potenciálních zákazníků.
- e) Informace o konkurentech.
- f) Technické parametry produktů včetně jejich cen.

Povinnost hájit zájmy aliance

Další klíčovou povinností, ke které se musí partneři zavázat, je hájení zájmů aliance na úkor zájmů vlastních. Jak již bylo uvedeno ve SWOT analýze, jednou z hrozeb pro Bakery technology je hrozba substitučních výrobků, kterými jsou pekařské pece etážového sázecího a rotačního typu. V případě, že by došlo ke zhoršení ekonomické situace v pekařském oboru, může nastat situace, kdy zákazník díky poklesu svého odbytu bude uvažovat o pořízení substitučního produktu, kterým je právě uvedený typ pekařské pece (z pohledu substitučního pojetí konkurence se jedná o konkurenci odvětví). Ovšem díky skutečnosti, že Pekass je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů tohoto typu pekařských pecí na trhu České republiky a Slovenska a bude hájit zájmy aliance, nebude docházet k ovlivňování zákazníka k pořízení právě pecí etážového sázecího a rotačního typu, ale na základě konzultace a provedených výpočtů rentability bude zákazníkovi doporučen relevantní typ pekařské pece.

Díky této skutečnosti tak Bakery technology bude schopna lépe eliminovat hrozbu, která spočívá v nahrazení CPMP substitučními výrobky.

Povinnost spravedlivě se podílet na nákladech

Díky skutečnosti, že se oba partneři budou společně podílet na dosažení stanovených cílů, musí se zavázat, že se budou spravedlivě podílet na nákladech, které s vyvíjením společných aktivit souvisí.

Ukončení strategické aliance

V případě, že nebude dosaženo očekávaného synergického efektu a stanovených cílů, bude partnery rozhodnuto o další budoucnosti strategické aliance. Pokud partneři společně usoudí, že existence strategické aliance není z ohledem na dosažené výsledky nadále žádoucí, bude činnost strategické aliance okamžitě ukončena.

V tomto případě se Bakery technology a Pekass musí zavázat, že veškeré poskytnuté zdroje hmotné povahy budou partnerům navraceny, budou rozděleny získané finanční zdroje, případně společně uhrazeny vzniklé náklady. Zdroje nehmotné povahy, které byly partnery poskytnuty nebo vznikly z jejich partnerského vztahu, nesmí být po ukončení strategické aliance poskytnuty třetí straně.

3.4.5 Fáze vytvoření koordinačního týmu a informačního systému strategické aliance

3.4.5.1 Vytvoření koordinačního týmu strategické aliance

Další klíčovou fází je vytvoření koordinačního týmu strategické aliance, který bude koordinovat společné aktivity a odpovídat za dosahování stanovených cílů.

Za Bakery technology by měl být členem koordinačního týmu její manažer, který je současně obchodním ředitelem společnosti Sklářské stroje Znojmo. Tato osoba bude zajišťovat zejména komunikaci mezi top managementem společnosti Sklářské stroje

Znojmo a společností Pekass a to v průběhu všech fází vzniku strategické aliance. Dalším členem za Bakery technology by měl obchodní zástupce. Jeho úkol spočívá v rámci koordinačního týmu v koordinaci marketingových aktivit a dále v komunikaci, která se týká společného prodeje a servisu produktu CPMP.

Za Pekass by měl být členem koordinačního týmu její obchodní a technický ředitel, kteří jsou současně jednatelem, dále ředitel prodeje a vedoucí servisu a montáží.

Hlavním důvodem vytvoření společného koordinačního týmu je zajištění rychlé a efektivní komunikace na úrovni managementu, ale také pro koordinaci pracovníků, kteří se budou na dosahování cílů strategické aliance podílet.

3.4.5.2 Vytvoření informačního systému strategické aliance

Základním předpokladem pro fungování koordinačního týmu strategické aliance je disponibilita důležitých informací, k jejichž poskytnutí by se měli partneři zavázat ve fázi uzavření smluv. Tyto informace se stanou hlavním vstupem pro vytvoření informačního systému strategické aliance, který umožňuje rychlou a efektivní komunikaci mezi partnery.

S ohledem na stanovené cíle strategické aliance by měl informační systém obsahovat klíčové databáze, které slouží pro komunikaci na úrovni koordinačního týmu, ale také mezi jednotlivými členy, kteří se na dosahování cílů strategické aliance podílí. Těmito klíčovými databázemi jsou ***Databáze prodej*** a ***Databáze servis***.

Kromě dvou výše uvedených modulů by měl informační systém strategické aliance umožňovat sdílení důležitých dokumentů, kterými jsou například technické listy strojů, certifikáty, výkresová dokumentace, propagační materiály, prospekty strojů atd. Další funkcí informačního systému by měla být možnost plánování společných schůzek a komunikace na úrovni koordinačního týmu.

Zásadním předpokladem pro vytvoření informačního systému je zajištění proti úniku citlivých informací. Z tohoto důvodu by měl být informační systém rozdělen do dvou

uživatelských úrovní s tím, že přístup do první úrovně, která bude obsahovat nejcitlivější data strategické aliance, bude mít na základě hesla pouze manažer Bakery technology a jednatelé společnosti Pekass.

3.4.6 Fáze návrhu nástrojů pro dosažení stanovených cílů a identifikace synergických efektů

V závěrečné fázi vzniku strategické aliance se věnuji návrhu konkrétních nástrojů, prostřednictvím kterých by měly být dosaženy hlavní navržené cíle strategické aliance. Důležitým předpokladem pro dosažení těchto cílů je vznik pozitivních synergických efektů partnerství. Právě nejvýznamnější synergické efekty související s navrženými nástroji jsou identifikovány v následující části.

3.4.6.1 Cíl 1 – Realizovat dodávky čtyř CPMP do 12/2016

a) Zlepšit marketingové aktivity SBU Bakery technology a následně vyvíjet společné v rámci strategické aliance

Prvním dílčím cílem pro splnění hlavního cíle číslo 1 je zlepšit marketingové aktivity SBU Bakery technology a následně vyvíjet společné v rámci strategické aliance. Právě úroveň marketingových aktivit Bakery technology patří dle výsledků SWOT analýzy mezi její slabé stránky a pro následné vyvíjení společných marketingových aktivit je nutné zvýšit jejich úroveň kvality.

Synergický efekt strategické aliance

Vznik strategické aliance a společné sdílení zdrojů a schopností umožňuje obchodnímu zástupci Bakery technology, díky procesu učení se od partnera, zlepšovat své marketingové schopnosti. Následně společným vyvíjením marketingových aktivit přináší strategická aliance oběma partnerům významnou úsporu nákladů.

Nástroj pro splnění dílčího cíle – využití principů benchmarkingu

Jedním z úkolů obchodního zástupce Bakery technology v rámci koordinačního týmu je koordinace marketingových aktivit s obchodním ředitelem společnosti Pekass. Díky skutečnosti, že marketingové aktivity Bakery technology, mimo jiné taky kvůli časové vytíženosti obchodního zástupce, nedosahují ve srovnání s partnerem stejné úrovně, je nezbytné, aby byly tyto aktivity zlepšovány. Jedním z možných nástrojů pro zlepšování marketingových aktivit Bakery technology je využití principů benchmarkingu.

Vysoká úroveň marketingových aktivit Pekassu spočívá dle analýzy hodnotového řetězce v jejím komunikačním mixu, kdy společnost věnuje velkou pozornost všem jeho prvkům. Pro porovnání kvality komunikačního mixu obou partnerů lze použít kvalitativní indikátory, které jsou vyjádřeny v následující tabulce.

Tabulka č. 26: Porovnání úrovně komunikačního mixu partnerů

Vybraný nástroj	Bakery technology	Pekass
Reklama	Nepoužívá	• Tisková – Časopis Pekař a Cukrář • Mobilní – polep vozového parku
Podpora prodeje	• Veletrh MBK • Výstavy pořádané svazem	• Veletrh MBK • Výstavy pořádané svazem
Public relations	• Nepravidelné tiskové články (1x za rok)	• Pravidelné tiskové články (více než 3x za rok) • Pravidelné internetové články (více než 3x za rok) • Sponzoring

Osobní prodej	Nepoužívá	• Osobní prezentace (kombinace s direct marketingem)
Direct marketing	Nepoužívá	• Telemarketing • Direct mail

Zdroj: Vlastní zpracování – upraveno dle Nenadál a ostatní, 2011, str. 22

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že Bakery technology ve srovnání se svým partnerem nepoužívá prvky komunikačního mixu, kterými jsou reklama, osobní prodej a direct marketing. Nepravidelně využívá v rámci public relations tiskových článků, které publikuje jedenkrát za rok. Naopak stejná úroveň marketingových aktivit obou partnerů se týká podpory prodeje, kdy se oba partneři pravidelně zúčastňují veletrhu MBK a akcí pořádaných PSPaC v ČR.

Pro obchodního zástupce Bakery technology spočívá princip benchmarkingu v poznání metod a způsobů partnera, díky kterým dosahují jeho marketingové aktivity tak vysoké úrovně. Následně musí být marketingové aktivity strategické aliance společně koordinovány s důrazem na zachování jejich stávající úrovně kvality.

b) Vytvořit distribuční síť SBU Bakery technology

Dalším dílčím cílem pro dosažení cíle číslo 1 je vytvořit distribuční síť SBU Bakery technology na trhu České republiky a Slovenska. Kvalita distribuční sítě Bakery technology byla v rámci SWOT analýzy identifikována jako její nejvýznamnější slabá stránka, neboť v současné době disponuje pouze jedním obchodním zástupcem, což je vzhledem k velikosti trhů nedostatečné.

Synergický efekt strategické aliance

Vznik strategické aliance a společné sdílení zdrojů a schopností umožňuje Bakery technology využití distribuční sítě společnosti Pekass. Vytvoření vlastní distribuční sítě by bylo díky vysoké finanční a časové náročnosti pro Bakery technology nepřijatelné a při samostatném působení by nebylo možné trhy dostatečně obsluhovat. Další pozitivní efekt pro společnost Pekass spočívá ve snížení nákladů na provoz této distribuční sítě, neboť díky vzniku strategické aliance se bude Bakery technology na těchto nákladech spolupodílet.

Nástroj pro splnění dílčího cíle – využití distribuční sítě společnosti Pekass

Nástrojem pro dosažení dalšího dílčího cíle je využití stávající distribuční sítě Pekassu. Distribuční síť je tvořena šesti obchodními zástupci, kteří vyvíjí své aktivity ve svěřeném regionu v rámci České republiky a Slovenska.

Předpokladem pro využití a správné fungování distribuční sítě je existence informačního systému strategické aliance. Z hlediska návrhu na jeho podobu, který je uveden v podkapitole 3.4.5.2., se jedná o vytvoření ***Databáze prodeje***. Jedná se o databázi potenciálních zákazníků na trhu České republiky a Slovenska, jejímiž správci by měli být ředitel prodeje společnosti Pekass a obchodní zástupce Bakery technology. Kromě koordinačního týmu musí do této databáze mít přístup projektový koordinátor a obchodní zástupci Pekassu, jejichž povinností je na základě uskutečněných jednání se zákazníky databázi pravidelně aktualizovat a informovat koordinační tým o aktuálním vývoji obchodního případu. Databáze by měla mít předem stanovená pole, do kterých budou obchodní zástupci uvádět zejména tyto důležité informace:

- název a sídlo potenciálního zákazníka;
- typ zařízení, o který projevil zájem;
- termín pravděpodobné realizace zakázky;
- pravděpodobnost realizace zakázky;
- následná akce, která je potřeba ze strany obchodního zástupce učinit.

Obchodní zástupce Bakery technology se stane hlavním koordinátorem obchodních zástupců z hlediska prodeje produktu CPMP. V případě, že se obchodnímu zástupci Pekassu podaří dojednat se zákazníkem dodávku produktu CPMP, bude uzavřena mezi Bakery technology a Pekassem obchodní smlouva, na základě které bude následně dodávka CPMP realizována.

Obchodní zástupce Bakery technology bude s využitím prostor školicího střediska Pekassu poskytovat obchodním zástupcům technická školení a zajišťovat jejich vybavení potřebnými propagačními materiály.

Další společnou aktivitou obchodního zástupce Bakery technology, ředitele prodeje, projektového koordinátora a obchodních zástupců Pekassu jsou v rámci informačního systému týdenní porady, které by se měly konat každé pondělí od 8 hodin. S ohledem na nízké náklady budou mít tyto porady podobu videokonferencí. Dále se by se vždy v prvním týdnu v měsíci mělo uskutečnit setkání všech obchodních zástupců, projektového koordinátora a koordinačního týmu ve školicím středisku Pekassu k měsíčním poradám.

c) Vytvořit síť servisních techniků SBU Bakery technology

Dalším dílčím cílem pro dosažení hlavního cíle číslo 1 je vytvořit síť servisních techniků Bakery technology, neboť v současné době nedisponuje žádným servisním technikem, který by působil na území České republiky a Slovenska. Pro Bakery technology znamená tato skutečnost ve srovnání se svými konkurenty velkou nevýhodu a z hlediska rozhodování zákazníka zásadní faktor. V případě poruchy či výskytu problému produktu CPMP je nutný rychlý zásah servisního technika a díky skutečnosti, že výroba pekárenských produktů probíhá zejména v noci, je žádoucí nepřetržitý 24 hodinový servis.

Synergický efekt strategické aliance

Vznik strategické aliance a společné sdílení zdrojů a schopností umožňuje Bakery technology využívat již vytvořenou síť servisních techniků společnosti Pekass. Vytvoření vlastní sítě servisních techniků by bylo pro Bakery technology velmi časově náročné, zejména z důvodu hledání vhodných techniků s dostatečnými technickými znalostmi se specializací na pekařské pece.

Nástroj pro splnění dílčího cíle – využití sítě servisních techniků společnosti Pekass

Vhodným nástrojem pro splnění dalšího dílčího cíle, kterým je vytvoření sítě servisních techniků Bakery technology, je využití již vybudované sítě Pekassu. Tato síť je tvořena sedmi vlastními i smluvně zajištěnými odborníky, kteří působí se strategicky rozdělených regionech území České republiky a Slovenska.

Prvním krokem by mělo být poskytnutí technického školení servisním technikům, které se uskuteční v sídle společnosti Sklářské stroje Znojmo. Během školení budou servisní technici seznámeni s konstrukcí CPMP a jejími technickými parametry. Dále budou vybaveni potřebnými dokumenty k produktu, kterými jsou technický list a katalog náhradních dílů.

Předpokladem pro využití a správné fungování sítě servisních techniků je v rámci informačního systému vytvoření **Databáze servis**. Jedná se o databázi již stávajících zákazníků Bakery technology a Pekassu na trzích České republiky a Slovenska. Správci této databáze by měli být vedoucí servisu a montáží společnosti Pekass a obchodní zástupce Bakery technology. Kromě celého koordinačního týmu budou mít do této databáze přístup servisní technici. V případě poruchy či výskytu problému u zákazníka bude o této skutečnosti nejdříve zákazníkem informován právě vedoucí servisu a montáží. Ten následně prostřednictvím této databáze informuje servisního technika, který se nachází v nejbližším okolí zákazníka. Důležitými informacemi, které by v tomto případě měl vedoucí servisu a montáží do databáze uvést, jsou zejména:

- adresa a telefonický kontakt na zákazníka;
- typ zařízení a rok instalace;

- zda je nutné, aby měl servisní technik k dispozici náhradní díl;
- závažnost problému a rychlost zásahu servisního technika.

Servisní technik by měl po ukončení servisu u zákazníka doplnit do databáze informace, které se týkají:

- datum a čas servisu;
- délka servisu;
- počet ujetých km;
- zda a jak byl problém vyřešen;
- přiložit pracovní výkaz podepsaný zákazníkem.

Po ukončení zásahu servisního technika budou Pekassem nebo přímo smluvně zajištěným servisním technikem vyúčtovány Bakery technology náklady za servis. Následně obchodní zástupce Bakery technology zahájí se zákazníkem reklamační řízení, ve kterém bude přezkoumána oprávněnost či neoprávněnost reklamace.

3.4.6.2 Cíl 2 – Zdvojnásobit obrat činnosti repase strojů v rámci programu společnosti Pekass

Druhým hlavním cílem strategické aliance je zdvojnásobit obrat činnosti repase strojů v rámci programu společnosti Pekass. V současné době tvoří obrat z této činnosti pouze 10 % z celkového obratu společnosti. Poptávka je však daleko větší, ale díky skutečnosti, že Pekass disponuje pouze omezenými zdroji, které se týkají výrobních prostor, strojového parku a kvalifikované pracovní síly, musí tyto poptávky odmítat.

Synergický efekt strategické aliance

Vznik strategické aliance a společné sdílení zdrojů a schopností umožňuje Pekassu využít zdrojů společnosti Sklářské stroje Znojmo, které se týkají výrobních operací, a tím navýšit obrat činnosti repase starších strojů na 20 % celkového obratu. Souvisejícím přínosem pro společnost Pekass je ocenění těchto výrobních operací, neboť díky vzniku strategické

aliance bude moci, například ve srovnání s běžným outsourcingem, dosáhnout značné finanční úspory.

Nástroj pro splnění hlavního cíle – využití zdrojů společnosti Sklářské stroje Znojmo v oblasti výroby

Vhodným nástrojem pro splnění stanoveného cíle je využití zdrojů společnosti Sklářské stroje Znojmo, které se týkají výrobních prostor, strojového parku a kvalifikované pracovní síly.

Vstupní logistika strojů do sídla společnosti Sklářské stroje Znojmo bude zajišťována logistickým oddělením Pekassu. Následně budou mechaniky společnosti Sklářské stroje Znojmo provedeny práce, které se týkají repase dle požadovaného rozsahu Pekassem. Po ukončení výrobních operací budou stroje připraveny k expedici, která bude zajištěna Pekassem či v případě požadavku také logistickým oddělením společnosti Sklářské stroje Znojmo.

3.4.6.3 Cíl 3 – Vybudovat sklad náhradních dílů společnosti Pekass pro Moravu a Slovensko

Posledním hlavním cílem strategické aliance je vybudovat sklad náhradních dílů společnosti Pekassu pro Moravu a Slovensko. Díky skutečnosti, že Pekass dodává široké portfolio strojů a příslušenství, musí mít na svém skladu také potřebný sortiment a množství náhradních dílů. V současnosti jsou ve skladu Pekassu v Plzni uskladněny nejdůležitější náhradní díly, které jsou v případě nutnosti rychle odeslány servisním technikům, neboť rychlost je v případě poruchy stroje či výskytu problémů při výrobě pekárenských produktů velmi důležitým faktorem.

Pro dodávky náhradních dílů využívá Pekass zejména vlastního vozového parku, sběrných služeb či dráhy, čímž umožňuje dodání do několika hodin s ohledem na místo určení. V případě, že se však jedná o příjemce na území Moravy, ale zejména Slovenska, může trvat dodávka mnohem déle.

Synergický efekt strategické aliance

Vznik strategické aliance a společné sdílení zdrojů a schopností umožňuje Pekassu využít geografické polohy společnosti Sklářské stroje Znojmo a jejich zdrojů pro vybudování skladu náhradních dílů. Právě vybudováním skladu náhradních dílů zvýší společnost Pekass svoji hodnotu pro zákazníky v oblasti servisu, neboť ostatní konkurenti již více sklady na území České republiky či Slovenska disponují.

Nástroj pro splnění hlavního cíle – využití zdrojů společnosti Sklářské stroje Znojmo pro vybudování skladu náhradních dílů

Vhodným nástrojem pro splnění dalšího cíle strategické aliance je vybudování skladu náhradních dílů v sídle společnosti Sklářské stroje Znojmo. Předpokladem pro vybudování tohoto skladu je skutečnost, že společnost Sklářské stroje Znojmo disponuje velkým množstvím skladovacích prostor, manipulační techniky, lidských zdrojů a vozového parku. Z tohoto důvodu by v souvislosti s vybudováním skladu náhradních dílů nevznikly strategickým partnerům žádné náklady.

V rámci již zmiňované ***Databáze servis***, jejíž součástí by měla být možnost řízení zásob náhradní dílů, bude možné zjistit aktuální stav skladových zásob včetně jejich umístění, následně dle místa výskytu problému a požadavku na náhradní díl bude odeslán ze skladu v Plzni či Příměticích u Znojma.

3.5 Vyhodnocení přínosů vzniku strategické aliance a předpoklady jeho realizace

V této kapitole se zabývám vyhodnocením nejvýznamnějších přínosů vzniku strategické aliance pro oba partnery a také stanovením základních předpokladů realizace. Na celkový přínos strategické aliance je možné nahlížet ve dvou rovinách, kterými jsou přínosy nefinanční a finanční povahy.

3.5.1 Nejvýznamnější nefinanční přínosy

V první části této kapitoly se věnuji vyhodnocení nejvýznamnějších nefinančních přínosů vzniku strategické aliance a to jak z pohledu partnerů, tak také jejich zákazníků. Pro definování těchto přínosů jsem využil principu hodnotového řetězce.

3.5.1.1 SBU Bakery technology

Vznik strategické aliance přináší SBU Bakery technology tyto nejvýznamnější přínosy:

Marketing a prodej – kapitola 3.4.6.1.

a) Marketingové aktivity

- Pohled SBU – výrazné zlepšení svých marketingových aktivit.
- Pohled zákazníka – osobní prezentace produktů v sídle zákazníka kdekoli na trhu České republiky a Slovenska.

b) Prodej

- Pohled SBU – vytvoření distribuční sítě na trhu České republiky a Slovenska.
- Pohled zákazníka – 100% pokrytí trhu České republiky a Slovenska obchodními zástupci.

Servisní služby – kapitola 3.4.6.1.

- Pohled SBU – vytvoření sítě servisních techniků na trhu České republiky a Slovenska.
- Pohled zákazníka – nepřetržitý 24 hodinový servis, který je zajišťován týmem servisních techniků, pokrývajících 100 % trhu České republiky a Slovenska.

3.5.1.2 Společnost Pekass

Vznik strategické aliance přináší společnosti Pekass tyto nejvýznamnější přínosy:

Výrobní operace – kapitola 3.4.6.2.

- Pohled společnosti – zvýšení výrobních kapacit pro činnost repase strojů.
- Pohled zákazníka – uspokojení poptávky zákazníků po repasi strojů a její provedení kvalifikovanými odborníky z oboru pekařských strojů s využitím nejmodernějších strojů.

Servisní služby – kapitola 3.4.6.3.

- Pohled společnosti – vybudování skladu náhradních dílů pro Moravu a Slovensko.
- Pohled zákazníka – výrazné zrychlení dodávek náhradních dílů v případě poruchy či výskytu problému.

3.5.2 Nejvýznamnější finanční přínosy

V další části této kapitoly se věnuji také vyjádření nejvýznamnějších finančních přínosů. Jelikož podrobná analýza finančních přínosů a také nákladů na vznik této strategické aliance bezpochyby vyžaduje samostatné téma, jsou tyto finanční přínosy založeny pouze na přibližných hodnotách. Tyto přibližné hodnoty by však měly být pro vystižení podstatného charakteru přínosů dostatečné. Nejvýznamnější finanční přínosy jsou vyhodnocovány pro oba partnery společně.

3.5.2.1 Úspora marketingových nákladů

První finanční přínos vzniku strategické aliance se týká úspory marketingových nákladů jednotlivých partnerů. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné roční náklady na marketing obou partnerů.

Pozn.: Jedná se o přibližné částky bez DPH.

Tabulka č. 27: Průměrné roční náklady partnerů na marketing

Vybraný nástroj	Bakery technology	Pekass
Reklama	0,- Kč	30 000,- Kč
Podpora prodeje	250 000,- Kč	250 000,- Kč
Public relations	5 000,- Kč	120 000,- Kč
Osobní prodej/Direct marketing	0,- Kč	*Uvažováno v rámci nákladů na provoz distribuční sítě

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací Bakery technology a rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass

Z uvedené tabulky je zřejmé, že vynaložené náklady na marketing Pekassu jsou výrazně vyšší než náklady Bakery technology, zejména díky skutečnosti, že Bakery technology opomíjí některé důležité nástroje komunikačního mixu. Na základě uvedené tabulky

č. 27 je v současnosti možné porovnat pouze nástroj podpora prodeje, jehož kvalita dosahuje u obou partnerů srovnatelné úrovně.

Právě podpora prodeje, která má v případě obou partnerů podobu účasti na veletrzích a výstavách, tvoří největší nákladovou položku. Díky vzniku strategické aliance je v rámci společné propagace vhodné, aby oba partneři na těchto akcích vystupovali společně, což znamená sdílení společné výstavní expozice a plochy. Vznik strategické aliance tak přináší jednotlivým partnerům roční finanční úsporu v přibližné částce 125 000,- Kč bez DPH.

Vznik strategické aliance také předpokládá zvýšení nákladů na společnou propagaci, zejména prostřednictvím reklamy a public relations. Díky skutečnosti, že tyto marketingové aktivity budou financovány společně a lze k tomu využít část prostředků, které se podaří uspořít v rámci podpory prodeje, je finanční přínos strategické aliance zřejmý.

3.5.2.2 Úspora nákladů na provoz distribuční sítě společnosti Pekass

Dalším finančním přínosem strategické aliance je úspora nákladů na provoz distribuční sítě pro společnost Pekass. Díky skutečnosti, že Bakery technology bude využívat distribuční sítě Pekassu, bude se také finančně podílet na jejím chodu. Tato finanční podpora Bakery technology se týká nákladů na pohonné hmoty.

Pozn.: Mzdové náklady nejsou ve finanční podpoře zohledněny, neboť obchodní zástupci společnosti Pekass jsou honorováni na bázi provizí z uskutečněných prodejů.

Na základě hloubkových rozhovorů se zaměstnanci společnosti Pekass bylo zjištěno, že výše průměrných měsíčních nákladů obchodních zástupců na pohonné hmoty při jejich *aktuálních cenách*¹⁰¹ dosahuje přibližné celkové částky 70 000,- Kč včetně DPH. Spoluúčast Bakery technology, která spočívá v úhradě 50 % nákladů na PHM, znamená pro Pekass přibližnou měsíční úsporu v částce 35 000,- Kč včetně DPH. Pro Bakery

¹⁰¹ http://www.ccs.cz/c_cz/675_773/aktuality_cz_prumerne_ceny_phm/

technology tato spoluúčasť znamená ve srovnání s potenciálními náklady na vybudování vlastní distribuční sítě velmi přijatelnou částku.

3.5.2.3 Úspora nákladů společnosti Pekass při činnosti repase strojů

Vznik strategické aliance umožňuje společnosti Pekass využít zdrojů společnosti Sklářské stroje Znojmo, které se týkají výrobních operací. Tato skutečnost umožní společnosti Pekass zdvojnásobit obrát činnosti repase starších strojů, a tím zvýšit celkový obrát společnosti.

Finančním přínosem pro společnost Pekass je úspora, kterou přináší způsob ocenění výrobních operací ze strany Bakery technology. Ta díky strategické alianci poskytne svému partnerovi, ve srovnání s běžným outsourcingem, výrazně lepší podmínky.

3.5.3 Předpoklady realizace vzniku strategické aliance

V rámci poslední kapitoly návrhové části uvádím základní předpoklady realizace vzniku strategické aliance mezi SBU Bakery technology a společností Pekass. Tyto základní předpoklady realizace lze rozdělit do pěti navazujících bodů.

- 1) Přijetí návrhu strategického rámce vzniku strategické aliance vedením SBU Bakery technology.
- 2) Představení návrhu vzniku strategické aliance společnosti Pekass a vytvoření dohody o uzavření partnerství.
- 3) Vypracování časového harmonogramu vzniku strategické aliance.
- 4) Vypracování finanční analýzy vzniku strategické aliance.
- 5) Uzavření smlouvy o vzniku strategické aliance.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření založená na rozvoji strategické spolupráce pro společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o., směřujících ke zvýšení prodeje pekařských pecí na trhu České republiky a Slovenska.

Úvodní část práce byla věnována teoretickým východiskům dané problematiky. Byly představeny nejdůležitější pojmy, kterými jsou strategie a proces strategického řízení. Dále byly objasněny pojmy týkající se strategického partnerství a především strategické aliance, včetně vymezení jejich základních typů a klasifikací.

V analytické části byla představena společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její strategická podnikatelská jednotka Bakery technology. Na základě provedených dílčích analýz byla sestavena SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky společnosti a její SBU, a dále příležitosti a hrozby. K největším slabým stránkám SBU Bakery technology na trhu České republiky a Slovenska patří především kvalita její distribuční sítě, sítě servisních techniků a úroveň marketingových aktivit. Právě ke zlepšení uvedených slabých stránek byla identifikována významná příležitost, kterou je rozvoj strategického partnerství. Jedním z potenciálních strategických partnerů byla průzkumem provedeným SBU Bakery technology identifikována společnost Pekass s.r.o.

V rámci návrhové části bylo, na základě vlastního prověření existence dalších potenciálních partnerů, potvrzeno, že nejvhodnějším partnerem k uzavření strategického partnerství je pro SBU Bakery technology společnost Pekass s.r.o. Tato společnost byla následně představena a byly analyzovány její klíčové faktory interního prostředí. Dále byla navržena vhodná forma strategického partnerství, kterou je strategická aliance. Bylo navrženo šest klíčových fází jejího vzniku. V rámci jedné z těchto fází byly stanoveny hlavní cíle strategické aliance. Jedním z hlavních cílů pro společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a její SBU Bakery technology je zvýšení prodejů pekařských pecí CPMP. K dosažení tohoto cíle a dalších cílů strategické aliance byly navrženy vhodné nástroje. V poslední kapitole návrhové části byly vyhodnoceny nefinanční a finanční přínosy vzniku strategické aliance a uvedeny základní předpoklady jeho realizace.

Uzavření strategické aliance by pro oba partnery znamenalo významný přínos. Pro SBU Bakery technology se jedná zejména o zlepšení marketingových aktivit, vytvoření sítě servisních techniků a především vytvoření distribuční sítě na trhu České republiky a Slovenska, které SBU Bakery technology není v současné době schopna samostatně zajistit.

Věřím, že veškeré uvedené návrhy jsou realizovatelné a pro SBU Bakery technology je pokládám za velmi přínosné.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DĚDINA J, ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
3. FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and cases*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0-324-27530-7.
6. HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and cases*. 7th ed. South-Western College Pub, 2007. 992 p. ISBN 0-324-31694-1.
7. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
8. JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: Texts and cases*. 8th ed. Pearson Education Limited, 2008. 223 p. ISBN 978-0-273-71191-9.

9. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
10. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 str. ISBN 80-7179-453-8.
11. KOURDI, J. *Business strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*. 2nd Ed. Profile Books, 2009. 250 p. ISBN 978-1-84668-124-0.
12. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
13. NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking – Mýty a skutečnost – Model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
14. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
15. TICHÁ, I.; HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
16. TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
17. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
18. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *SYNERGIE v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
19. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
20. ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* 1. vyd. Brno: Cerm, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

21. ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
22. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

23. BAZANT, Martin. SWOT analyza. In: Bazant's blog [online]. 24.12.2010 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>
24. CCS. Průměrné ceny PHM za posledních 12 měsíců. [ccs.cz](http://www.ccs.cz) [online] [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: http://www.ccs.cz/c_cz/675_773/aktuality_cz_prumerne_ceny_phm/
25. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o inflaci – II/2015. [cnb.cz](http://www.cnb.cz) [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_II/index.html
26. J4. Profil společnosti. [j4.cz](http://www.j4.cz) [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.j4.cz/profil-spolecnosti/>
27. J4. Podporujeme. [j4.cz](http://www.j4.cz) [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.j4.cz/podporujeme-sponzorujeme/>
28. Koncepce podpory MSP 2014-2020 [online]. [businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) © 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
29. KORNFEIL. O společnosti. [kornfeil.cz](http://www.kornfeil.cz) [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: http://www.kornfeil.cz/o_spolecnosti/

30. NÁRODNÍ BANKA SLOVENSKA. Vybrané makroekonomické ukazovatele. *nbs.sk* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele>
31. NÁRODNÍ BANKA SLOVENSKA. Úrokové sazby ECB. *nbs.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/udajove-kategorie-sdds/urokove-sazby/urokove-sazby-ecb>
32. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
33. OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik_firma.vysledky?subjektId=148508&typ=PLATNY
34. OMEGA BAKERY. O firmě Omega CZ. *omega-bakery.com* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://omega-bakery.com/web/?q=cs/node/10>
35. OMEGA BAKERY. O firmě Omega Slovakia. *omega-bakery.com* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://omega-bakery.com/web/?q=sk/node/35>
36. Partnerská dohoda 2014-2020. *partnerskadohoda.gov.sk* [online]. © 2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/>
37. Pekařský trenažér – školící středisko Pekass. *pekass.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.pekass.cz/pekarsky-trenazer-skolici-stredisko-pekass>
38. PEKASS. ISO 9001. *pekass.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.pekass.cz/iso-9001>
39. PEKASS. O společnosti Pekass. *pekass.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.pekass.cz/o-spolecnosti-pekass>

40. PEKASS. Napsali o nás. [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:
<http://www.pekass.cz/napsali-o-nas>
41. PODNIKATELSKÝ SVAZ PEKAŘŮ A CURKÁŘŮ V ČESKÉ REPUBLICE.
Členové. *svazpekaru.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:
<http://www.svazpekaru.cz/index.php/o-svazu/clenove>
42. Protekcionismus. *wikipedia.org* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Protekcionismus>
43. Slovenská nezaměstnanost klesla na 12,3 procenta, přiblížila se minimům.
e15.cz [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/slovenska-nezamestnanost-klesla-na-12-3-procenta-priblizila-se-minimum-1173488>
44. Školení je šance pro společnosti PEKASS a PRIMA. *pekass.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.pekass.cz/skoleni-je-sance-pro-spolecnosti-pekass-a-prima>
45. TENART. O společnosti – divize pekařské stroje. *tenart.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.tenart.cz/o-spolecnosti/divize-pekarske-stroje/>
46. Termoolejová vozíková pec MIWE thermo-static. *pekass.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.pekass.cz/termoolejova-vozikova-pec-miwe-thermo-static>

Ostatní zdroje:

47. Doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D. *Strategický management*. Přednáška. Brno: VUT, 21. 2. 2015.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky

Tabulka č. 1: Realizované dodávky pekařských pecí	49
Tabulka č. 2: Klíčové faktory obecného prostředí.....	55
Tabulka č. 3: Klíčové faktory analýzy konkurence	63
Tabulka č. 4: Klíčové faktory oborového prostředí	68
Tabulka č. 5: Klíčové faktory modelu 7S – SSZN a SBU Bakery technology	73
Tabulka č. 6: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti SSZN a SBU Bakery technology	77
Tabulka č. 7: Silné a slabé stránky	78
Tabulka č. 8: Příležitosti a hrozby	78
Tabulka č. 9: Hodnocení vah silných stránek	79
Tabulka č. 10: Hodnocení vah slabých stránek	80
Tabulka č. 11: Hodnocení vah příležitostí	81
Tabulka č. 12: Matice příležitostí	82
Tabulka č. 13: Hodnocení vah hrozeb	82
Tabulka č. 14: Matice hrozeb	83
Tabulka č. 15: Vzájemné posouzení SO	84
Tabulka č. 16: Vzájemné posouzení ST	84
Tabulka č. 17: Vzájemné posouzení WO	85
Tabulka č. 18: Vzájemné posouzení WT	85
Tabulka č. 19: Výsledek vzájemného působení.....	86
Tabulka č. 20: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – hlavní činnosti.....	104
Tabulka č. 21: Nejvýznamnější potenciál pro tvorbu hodnoty společnosti Pekass – podpůrné činnosti.....	105
Tabulka č. 22: Klíčové faktory modelu 7S společnosti Pekass	108
Tabulka č. 23: Přínos SBU Bakery technology pro strategickou alianci.....	113
Tabulka č. 24: Přínos společnosti Pekass pro strategickou alianci.....	114
Tabulka č. 25: Hodnotový řetězec strategické aliance	115
Tabulka č. 26: Porovnání úrovně komunikačního mixu partnerů	122
Tabulka č. 27: Průměrné roční náklady partnerů na marketing.....	132

Obrázky

Obrázek č. 1: Hierarchie strategie dle Keřkovského a Vykytěla	19
Obrázek č. 2: Hierarchie strategie dle Mallyi	20
Obrázek č. 3: Proces strategického řízení dle Hitta a kolektivu	24
Obrázek č. 4: Proces strategického řízení dle Keřkovského a Vykytěla	25
Obrázek č. 5: Vize a mise v pojetí úspěchuschopnosti	26
Obrázek č. 6: Klíčové faktory ovlivňující situaci podniku	30
Obrázek č. 7: Hodnotový řetězec firmy	37
Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti SSZN	69
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti Pekass	105
Obrázek č. 10: Cyklotermická průběžná modulární pec CPMP	147
Obrázek č. 11: Cyklotermická průběžná modulární pec CPMP	147
Obrázek č. 12: Vozíková pec společnosti MIWE	148

Grafy

Graf č. 1: Vlastnická struktura společnosti SSZN	44
Graf č. 2: Vývoj obratu SSZN v letech 2008-2014	45
Graf č. 3: Vlastnická struktura společnosti Pekass	98

Seznam použitých zkratek

SSZN	Oficiální zkratka společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o.
CPMP	Značka produktu cyklotermické průběžné modulární pece
ČNB	Česká národní banka
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NBS	Národní banka Slovenska
PSPaC v ČR	Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR
SBU	Strategická podnikatelská jednotka

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vývoj společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. v čase	145
Příloha č. 2 – Obrázky cyklotermické průběžné modulární pece CPMP	147
Příloha č. 3 – Obrázek vozíkové pece společnosti MIWE	148

Přílohy

Příloha č. 1 – Vývoj společnosti Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. v čase

- V roce 1959 byla založena v Příměticích dceřiná společnost národního podniku Sklářské strojírny a slévárny, n.p. Turnov, která byla stejně jako mateřská společnost začleněna do sklářského koncernu SKLO UNION a.s.;
- v roce 1989 byla společnost vyčleněna z koncernu SKLO UNION a.s. a stala se dceřinou společností státního podniku SKLOSTROJ s.p.;
- v roce 1994 vznikla privatizací závodu 3 státního podniku SKLOSTROJ s.p. společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. Mateřská společnost změnila po privatizaci svůj název na Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.;
- v roce 2012 došlo k další změně vlastnické struktury. Společnost Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. a nově sesterská společnost Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. se staly součástí holdingu GC Machinery Holdings N.V.

Již od svých začátků v 60. letech minulého století se společnost zabývala výrobou strojů a zařízení pro sklářský a keramický průmysl. Nejdříve se jednalo o výrobu strojů méně technicky a výrobně náročných, jako například dusacích forem, mechanických zakladačů sklářského kmene, granulátorů skloviny atd. Díky technickému rozvoji a postupným investicím do strojního vybavení byla společnost v následujících letech schopna vyrábět stále složitější stroje a zařízení. Jednalo se například o hydraulické zakladače kmene, hydraulické lisy, brousící stroje na sklo, míchačky skloviny atd.

Z hlediska výrobního programu a budoucího zaměření firmy nastalo významné období mezi lety 1987 až 1999. V roce 1987 byla z mateřského podniku SKLOSTROJ n.p. převedena do Přímětic výroba jednoho z klíčových produktů – dávkovače skloviny.

V roce 1992 začala společnost s výrobou dalšího produktu – manipulačního systému studeného konce. Dalším důležitým rokem byl rok 1995, kdy již nově vzniklá společnost Sklářské stroje Znojmo navázala strategickou spoluprací s belgickou společností Sibille Glass. Jednalo se poskytnutí know-how v oblasti chlazení skla, což vedlo k vývoji dalšího strategického produktu – pásové chladicí pece, která byla poprvé vyrobena v roce 1997.

Pro budoucí rozvoj společnosti byl zásadní rok 1999, ve kterém byl zakoupen areál bývalého opravárenského závodu zemědělských strojů, vzdáleného cca 800 m od hlavního závodu. Díky této investici došlo ke zdvojnásobení výrobních a skladovacích ploch, což umožnilo výrobu zejména prostorově náročnějších strojů a zařízení. Areál hlavního závodu se nachází v zastavěné obytné oblasti a zde nebylo rozšíření možné.

Po vstupu do nového tisíciletí začala společnost s výrobou dalších produktů pro sklářský průmysl, jako například komorové předehřívací pece, dekorační pece, balící zařízení atd. Období po roce 2000 se však vyznačuje množstvím důležitých investic. Jednalo se o investice do modernizace a rozšíření strojního vybavení, dále také do vybudování nové montážní haly na druhém závodě, modernizace informačního systému a zavedení systému řízení kvality.

Příloha č. 2 – Obrázky cyklotermické průběžné modulární pece CPMP

Obrázek č. 10: Cyklotermická průběžná modulární pec CPMP



Zdroj: Interní archiv společnosti SSZN

Obrázek č. 11: Cyklotermická průběžná modulární pec CPMP



Zdroj: Interní archiv společnosti SSZN

Příloha č. 3 – Obrázek vozíkové pece společnosti MIWE

Obrázek č. 12: Vozíková pec společnosti MIWE



Zdroj: <http://www.pekass.cz/termoolejova-vozikova-pec-miwe-thermo-static>